

ILZO RAFAEL FONSECA

PRÁTICAS ORGANIZATIVAS NO ASSENTAMENTO DA REFORMA AGRÁRIA
CONQUISTA NO LITORAL E NA SUA ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA DE TRABALHO
E PRODUÇÃO: UMA ANÁLISE DOS PRINCÍPIOS AUTOGESTIONÁRIOS

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Estudos organizacionais.

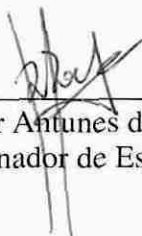
Professora orientadora: Rosimeri Carvalho da Silva

FLORIANÓPOLIS
2008

ILZO RAFAEL FONSECA

PRÁTICAS ORGANIZATIVAS NO ASSENTAMENTO DA REFORMA AGRÁRIA
CONQUISTA NO LITORAL E NA SUA ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA DE TRABALHO
E PRODUÇÃO: UMA ANÁLISE DOS PRINCÍPIOS AUTOGESTIONÁRIOS

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25 / 11 / 2008.



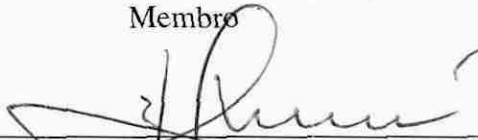
Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof^a. Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, Dr^a.
Orientadora



Prof^a. Andressa Sasaki V. Pacheco, Msc.
Membro



Prof. Esperidião Amin Helou Filho, Msc.
Membro

Aos que lavram a terra para produzir frutos novos.

AGRADECIMENTOS

Para chegar até aqui muitas foram as contribuições de que influíram na minha vida e de certa maneira também neste trabalho, tenho que agradecer aos meus pais por sempre me incentivarem a realizar bons estudos, por me apoiarem em diversos momentos e sempre estarem dispostos a se sacrificarem para garantir que eu alcance meus objetivos.

Também especial agradecimento vai para os amigos que encontrei na graduação, tanto no curso de administração quanto nos demais. Alguns marcaram diversos momentos na minha vida estudantil, outros, levo a amizade para a vida inteira, como grandes camaradas. Esses últimos com quem posso compartilhar muito mais do que meus momentos de êxtase e angústia, podemos compartilhar o mesmo ar que respiramos.

Nesse último ano, quando estive mais diretamente envolvido com meu estudo e nos últimos meses ligado à redação desse trabalho, além dessas pessoas que citei anteriormente, agradeço muito:

- a) a todos os companheiros com quem pude discutir os fundamentos da base teórica desse trabalho, sejam essas discussões em grupos de estudos e salas de aula, sejam elas em mesas de bar;
- b) aos integrantes do LECERA, que permitiram com que eu conhecesse a realidade de vários assentamentos e com quem posso contar e trabalhar em diferentes assuntos, como por exemplo, a educação do campo, a reforma agrária e a agroecologia;
- c) aos membros da CCA/SC e da COOPTRASC que me acolheram muito bem na semana que passei em Chapecó;
- d) às pessoas que moram no assentamento Conquista no Litoral, pela sua incrível receptividade e simpatia, e por terem permitido a elaboração desse estudo.

Em suma, agradeço a todos aqueles que compõem a minha vida, pois esses são indispensáveis pra mim, e a todos aqueles que lutam, pois, como diria Brecht, esses são indispensáveis para a vida da humanidade.

*Se ocupar uma parte de um latifúndio
que não cumpre a sua função social de produzir alimentos,
se levar nossas famílias para correr perigo
e sofrer com as condições precarizadas de um acampamento
somente para plantar o pão que o diabo amassou
e com isso alimentar e fazer sobreviver nossas filhas,
se são por esses motivos que uma parte da sociedade nos acusa de criminosos,
então, de fato, confessamos nosso "crime".*
(Anônimo)

*Por enquanto a gente faz o que dá pra fazer,
e na hora que nossos companheiros empunharem
seus martelos na construção de uma nova realidade,
podem ter certeza que nós estaremos ao lado deles
com nossas foices cultivando o que há de melhor.*
(Anônimo)

RESUMO

FONSECA, Ilzo Rafael. **Práticas organizativas no assentamento da reforma agrária *Conquista no Litoral* e na sua organização coletivista de trabalho e produção**: uma análise dos princípios autogestionários. 2008. 109f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC: Florianópolis, 2008.

Professora-orientadora: Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva.

Atualmente, no Brasil, a discussão que envolve a autogestão na teoria organizacional está sendo tratada por alguns grupos de pesquisadores que recentemente vêm expondo suas pesquisas nos diversos congressos de Administração e em outros meios de comunicação de pesquisa. Estes pesquisadores vêm analisando certos casos de práticas organizativas horizontalizadas baseadas em diferentes formas de organizações com princípios coletivistas e onde essas práticas vêm obtendo sucesso em sua gestão dentro do contexto social. O presente estudo apresenta diversos fatores da prática administrativa existente em um assentamento da reforma agrária no município de Garuva – Santa Catarina, relacionando-os com os princípios e características autogestionárias. A discussão teórica, além de caracterizar a autogestão, diferenciá-la de certas modalidades de participacionismo, bem como trará discussões de experiências históricas e seus relacionamentos com o mercado capitalista, com a educação e com o processo de consciência. A pesquisa é predominantemente descritiva e qualitativa. A coleta de dados para o estudo do caso foi através de entrevistas semi-estruturadas e conversas informais, observação e análise documental. Faz-se uma breve reflexão a respeito da questão agrária no Brasil e as origens e lutas do MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, para, então, analisar-se o sistema de organização dos assentados e mais especificamente o assentamento *Conquista no Litoral* no que tange, sobretudo, a divisão do trabalho e a gestão democrática, a propriedade e o controle dos meios de produção e dos processos de trabalho, bem como da decisão da destinação e divisão dos resultados do trabalho na organização. Concluí-se que as práticas organizativas ocorrentes no assentamento *Conquista no Litoral* se assemelham em suas características a outras organizações coletivistas de trabalho, com efeito, a autogestão que há, está limitada pelo mercado capitalista, isto é, embora se encontrem características autogestionárias na organização, elas estão restringidas pelo contexto social que não permite o desenvolvimento pleno da autogestão.

Palavras-chave: Autogestão. Assentamentos da reforma agrária. Organizações coletivistas. MST.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Relação dos Assentamentos que compõem a regional norte de Santa Catarina, que é chamada Brigada Alzemi de Oliveira.....	17
QUADRO 02: Características autogestionárias nas unidades produtivas e seus elementos constituintes.....	28
QUADRO 03: Categorias de análise e técnica de coleta de dados utilizada.....	58
QUADRO 04: Princípios para um cooperativismo alternativo.....	68
QUADRO 05: Resumo das características encontradas no assentamento Conquista no Litoral.....	92

LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Mapa da Fome: população sem renda suficiente, total rural e urbana – 2000... 17

LISTA DE SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

ANTEAG – Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão

CAD – Departamento de Administração da UFSC

CCA/SC – Central de Cooperativas da Reforma Agrária do Estado de Santa Catarina

CEASA/PR – Centrais de Abastecimento do Paraná S.A.

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento

CONCRAB – Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil

COOPERDOTCHI – Cooperativa Regional de Industrialização e Comercialização Dolcimar Luiz Bruneto

COOPTRASC – Cooperativa dos Trabalhadores da Reforma Agrária de Santa Catarina

EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais

EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A.

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

LECERA – Laboratório de Educação do Campo e Estudos da Reforma Agrária

MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome

MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra

SCA – Sistema Cooperativista dos Assentados

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

URSS – União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Objetivos.....	15
1.1.1	Objetivo geral	15
1.1.2	Objetivos específicos	15
1.2	Justificativa.....	15
1.3	Estrutura do trabalho	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	Algumas modalidades de gestão participativa.....	20
2.2	Autogestão	23
2.2.1	Princípios autogestionários.....	27
2.3	Algumas experiências históricas	34
2.3.1	A experiência da prática organizativa da Comuna de Paris	35
2.3.2	A estrutura dos <i>Soviets</i> nos primeiros anos	38
2.3.3	As coletivizações na Espanha.....	40
2.3.4	A autogestão na Iugoslávia.....	42
2.3.5	Características da autogestão durante a Revolução dos Cravos em Portugal.....	44
2.3.6	Considerações sobre as experiências históricas	45
2.4	A relação das organizações coletivistas de trabalho com o mercado	46
2.5	Sobre a educação para que os produtores administrem direta e coletivamente a sua produção	49
2.6	Breves considerações sobre o processo de consciência	51
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	53
3.1	Caracterização do estudo e delineamento da pesquisa	53
3.2	Universo da pesquisa e sujeitos pesquisados.....	54
3.3	Definição das categorias de análise	55
3.4	Coleta e análise de dados.....	56
3.5	Limitações da pesquisa.....	58
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO	59
4.1	A questão agrária no Brasil	59
4.2	Origens e lutas do MST	62
4.3	O sistema de organização dos assentados	64

4.4	O assentamento Conquista no Litoral e sua organização coletivista de trabalho e produção	69
4.4.1	Histórico do assentamento Conquista no Litoral.....	70
4.4.2	Práticas organizativas no assentamento Conquista no Litoral e na sua organização coletivista de trabalho e produção	73
4.4.2.1	Processo de tomada de decisão e autoridade.....	76
4.4.2.2	O controle dos meios de produção e a distribuição dos produtos do trabalho	80
4.4.3	As relações com o mercado.....	83
4.4.4	Aproximações e distanciamentos da prática organizativa com as categorias autogestionárias	86
4.4.5	Condições que permitem a sustentabilidade da prática organizativa da organização coletivista de trabalho e produção do assentamento Conquista no Litoral no mercado capitalista.....	90
5	CONCLUSÃO.....	94
	REFERÊNCIAS	98
	Apêndice 1: Roteiro de entrevista	104
	Apêndice 2: Cinco teses sobre a autogestão.....	106
	Apêndice 3: Fotos do assentamento Conquista no Litoral	107
	Anexo 1: Carta do 5º Congresso Nacional do MST	108

1 INTRODUÇÃO

Germinar, brotar, florescer.

Atualmente a discussão que envolve a autogestão na teoria organizacional está sendo tratada por alguns grupos de pesquisadores brasileiros que recentemente vêm expondo suas pesquisas nos diversos congressos de Administração e em outros meios de comunicação de pesquisa. Estes pesquisadores vêm analisando certos casos de práticas organizativas horizontalizadas baseadas em diversas formas de organizações com princípios coletivistas e onde essas práticas vêm obtendo sucesso em sua gestão dentro do contexto social.

No capitalismo e na administração capitalista destacam-se as organizações que se fundamentam no trabalho para produzir bens ou serviços que possam ser comercializados no mercado e que tragam retorno financeiro para a empresa e seus associados. A prática organizacional hegemônica na sociedade capitalista se fundamenta no profundo conteúdo do modelo burocrático, que tem como princípio segundo Weber (2004a; 2004b) o tipo de dominação racional-legal, isto é, que se ampara nas formas de dominação advindas do Racionalismo e do Direito.

Entretantes, há organizações que obtêm melhores resultados utilizando práticas organizativas que são conflitantes com o modelo hegemônico e da mesma maneira essas práticas, que parecem se opor à prática dominante, permitem a sobrevivência da organização, bem como a distribuição de resultados aos seus associados. Desta forma, certas correntes das Ciências Organizacionais se debatem em cima de casos em que a prática organizacional diverge de diferentes arranjos organizacionais fortemente produzidos e reproduzidos pela teoria hegemônica.

No século passado, houve diversas revoltas em que os trabalhadores procuravam novas formas de organizar a produção social, pois o modelo taylorista-fordista menospreza a capacidade organizativa e de gestão efetuada pelos trabalhadores. Nesse contexto o modelo de produção em cadeia desenvolvido por Ford, embasado nos princípios de administração científica sistematizados por Taylor que se generalizou a toda a sociedade no século passado, começou a entrar em crise e diferentes formas de organização da produção foram desenvolvidos nas empresas. Essas diferentes formas objetivam a sobrevivência no mercado e a geração de lucro, por isso foram instauradas diversas formas de participação dos trabalhadores na organização do trabalho nas empresas.

Por exemplo, Dorneles (2003) apresenta três tipos de gestão que surgiram das reações dos trabalhadores ao afastamento do processo decisório, em que a gerência científica assumia

o papel na divisão do trabalho de tomar as decisões. Contra esse reducionismo imposto pela gerência, a autora destaca o surgimento dos comitês de empresa, a co-gestão e a autogestão.

Por isso discutir-se-ão alguns conceitos que expressam algumas formas de inserir o trabalhador nas decisões da empresa, mas se dará maior ênfase àquelas discussões nas quais o trabalhador não apenas faz parte da empresa, e sim toma parte da organização da produção e decisão. Destarte, a observação, discussão e contribuição maior deste trabalho consistirá em analisar a teoria da autogestão e suas experiências históricas para se verificar a relação com a prática organizativa de organizações coletivistas de trabalho, pois parece que essas apresentam diversos princípios ligados à autogestão. Conforme Vargas de Faria (*apud* VARGAS DE FARIA *et. al*, 2008), compreende-se o termo organizações coletivistas de trabalho como uma associação produtiva cujos trabalhadores desenvolvem processos de produção e trabalho baseados em princípios autogestionários.

O fato de diversas organizações adotarem princípios de autogestão não as faz necessariamente autogestionárias, mas existem certas organizações em que a resposta não é tão clara nem mesmo para as pessoas que estão envolvidas diretamente nos processos de trabalho, tornando-se também uma dúvida latente para os pesquisadores.

O que se pode adiantar é que esforços vêm sendo feitos de forma dedicada, ativa e militante por diversos pesquisadores das ciências organizacionais brasileira. No último Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO 2008 – da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, realizado na cidade de Belo Horizonte, diferentes artigos apresentavam pesquisas e casos sobre autogestão, economia solidária, associativismo, cooperativismo etc. De modo em que houve o espaço em que os pesquisadores puderam fomentar esse debate.

Procurando dar continuidade e contribuir nesse debate, considerar-se-á as vertentes tradicionais que dizem respeito ao tema da autogestão, bem como se trará o trabalho de contribuição e divulgação desse assunto na teoria organizacional efetuado por diversos pesquisadores da academia.

Nesse estudo, como por exemplo no de Misocsky *et. al.* (2008), não se estará referindo diretamente às técnicas de gestão da força de trabalho que com a reestruturação produtiva se generalizaram em larga medida no centro da sociedade capitalista, pois com a propagação da participação nas empresas o termo autogestão parece vir sendo utilizado para expressar uma diversidade de situações e experiência, como por exemplo os grupos autogeridos, a economia solidária, a co-gestão, as células de produção, os times de trabalho, os grupos semi-autônomos

etc. Entretanto, aplicar o conceito de autogestão a essas formas é confundir o conceito, ou restringi-lo demasiadamente.

Destaca-se também o grande esforço realizado por Maurício Tragtenberg e Fernando Motta, dentre outros, para a compreensão do tema da autogestão nas ciências organizacionais, do mesmo modo que suas análises sobre as experiências históricas e a discussão sobre formas de participacionismo, dominação, poder e burocracia. Pois, parece que os temas comumente presentes na Ciência da Administração que se confundem ou restringem a teoria da autogestão talvez tenham limitações significativas, dentre as quais, ao longo do estudo, serão refletidas e retratadas de tal forma que possa ser utilizado o conceito e os princípios da autogestão para refletir-se sobre a realidade estudada e analisá-la de modo coerente.

Para efetuar-se tal análise se terá como objeto de estudo um assentamento da reforma agrária fundado pela União no ano de 1995 no município de Garuva, na região norte do estado de Santa Catarina. Esse assentamento é chamado de *Assentamento Conquista no Litoral* e possui atualmente 15 famílias morando numa extensão territorial de cerca de 93 hectares¹ dos quais aproximadamente 80 são reservas de mata atlântica. A terra é propriedade da União e tutelada pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – Incra, no entanto, os assentados que ali vivem possuem a concessão de uso das terras. A produção agrícola ocorre de modo coletivo entre 13 das 15 famílias assentadas. Desde o início do assentamento essas famílias começaram a se organizar baseadas em diferentes formas de cooperação e atualmente contam com uma organização coletivista de trabalho e produção que comercializa na região de Joinville hortaliças sem a utilização de agrotóxicos.

Por essa organização de produção estar ligada a princípios políticos brotados no seio de um movimento pela a reforma agrária e pela transformação social, bem como a princípios econômicos de compra e venda de produtos conforme rege a sociedade capitalista. Por essa tensão entre as tentativas de fazer florescer práticas organizativas diferentes onde as leis macroeconômicas sinalizam o caminho da heterogestão, o qual impera o modelo burocrático de relações de poder, por esse conflito entre as práticas interiores e exteriores à organização, vê-se que o estudo do assentamento Conquista no Litoral e de sua organização coletivista de trabalho baseado no aporte teórico fornecido pelos estudiosos da autogestão faz indagar-se o seguinte problema de pesquisa: *qual a relação da prática organizativa do 'Assentamento Conquista no Litoral e da sua organização coletivista de trabalho e produção' com a autogestão?*

¹ 1 hectare corresponde a 10.000 m².

1.1 Objetivos

E para se efetuar a pesquisa com a finalidade de contribuir para o esclarecimento dessa indagação extrai-se do problema de pesquisa o seguinte objetivo geral e suas derivações específicas.

1.1.1 Objetivo geral

Verificar a relação da prática organizativa do 'Assentamento Conquista no Litoral e da sua organização coletivista de trabalho e produção' com a autogestão.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Averiguar a organização das tarefas e a distribuição do produto total do trabalho no Assentamento Conquista no Litoral e na sua organização coletivista de trabalho e produção;
- b) Analisar as formas de processo decisório e distribuição da autoridade no Assentamento Conquista no Litoral e na sua organização coletivista de trabalho e produção;
- c) Verificar aproximações e distanciamentos da prática organizativa do 'Assentamento Conquista no Litoral e da sua organização coletivista de trabalho e produção' com a teoria da autogestão e com experiências autogestionárias;
- d) Apontar condições que permitem a sustentabilidade da prática organizativa do 'Assentamento Conquista no Litoral e da sua organização coletivista de trabalho e produção' no mercado capitalista.

1.2 Justificativa

Este estudo justifica-se por diferentes aspectos, em nível mais geral, pode-se destacar a justificativa acadêmica, social e para a organização. Dentro dessas duas categorias se ressaltará as características mais importantes com as quais o estudo contribui.

A importância acadêmica está relacionada ao tema que se situa na área de estudos organizacionais dentro da Ciência da Administração. No entanto, mesmo dentro da área de

estudos organizacionais o tema da autogestão vem sendo marginalizado (MISOCSKY *et. al.*, 2008), ocupando um pequeno espaço na teoria e prática das organizações.

A contribuição original dessa pesquisa é descrever as práticas organizativas no assentamento Conquista no Litoral e em suas organizações coletivistas de trabalho, relacionando este caso com a teoria sobre a autogestão e diagnosticando as aproximações e distanciamentos entre as práticas organizativas ocorrentes neste local e os princípios autogestionários.

Esse diagnóstico é importante para a organização envolvida e os demais assentamentos do MST, principalmente os da região norte catarinense, devido a alguns fatores: a) o assentamento Conquista no Litoral é um dos assentamentos “modelo” no Estado de Santa Catarina, devido à coletividade da terra e da produção, bem como de sua inserção no mercado local; b) a existência de projetos financiados pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS de ampliar a produção e as formas de cooperação no norte catarinense fazendo com que os demais assentados da região formem uma cooperativa de produção e centralizem a principal forma de comercialização no assentamento Conquista no Litoral em Garuva; c) no ano de 2009 a região norte de Santa Catarina será denominada como “Território da Cidadania” pelo governo federal, aumentando o número de recursos para a região durante esse período, o que permite um maior investimento através do INCRA.

Esses fatores permitirão a pretensão de curto prazo de ampliar as formas de cooperação e produção existentes na região norte do Estado, bem como de incremento de renda das famílias assentadas. Essas são famílias de baixa renda que vivem em locais de baixo Índice de Desenvolvimento Humano – IDH. A região norte envolve segundo o INCRA mais de 650 famílias em 27 assentamentos espalhados em 16 municípios, conforme o quadro a seguir:

MUNICÍPIO	PROJETO DE ASSENTAMENTO	Nº DE FAMÍLIAS
Santa Terezinha	Nova Conquista	10
	Morro do Taió	34
	25 de Maio	66
Papanduvas	São João Maria	13
Vitor Meirelles	Concessão Simões	40
	Santa Cruz dos Pinhais	40
José Boiteux	Comunidade Cafuza	33
Mafra	Herança do Contestado	13
	Rio do Pito	07
B. Vista do Toldo	São Francisco	25
Canoinhas	Herdeiros de Argemiro de Oliveira	25
Irinópolis	Manoel Alves Ribeiro	20
Rio dos Cedros	Rio do Norte	25

(Continua)

Araquari	Justino Dranzveski	10
Garuva	Conquista no Litoral*	15
Rio Negrinho	Butiá	34
	Domingos de Carvalho	34
	Campinas	8
	Rio da Lagoa	10
	Vassoura Branca	10
	Três Rosas	7
Santa Cecília	São Roque II	43
	Vida Nova	35
Itaiópolis	Bromélias	12
Monte Castelo	Rio da Serra	22
Vidal Ramos	Itajaí Mirim	29
	Águas Cristalina	34
Total		654

QUADRO 01: Relação dos Assentamentos que compõem a regional norte de Santa Catarina, que é chamada Brigada Alzemi de Oliveira.

Fonte: INCRA (Apud COOPTRASC, 2008) (adaptado).

* Local estudado.

Como foi dito anteriormente, trata-se de uma região onde há problemas sociais como, por exemplo, a fome (veja na tabela seguinte). A produção sustentada de alimentos na região envolve aspectos sociais, econômicos, ambientais e técnicos, pois o estabelecimento e crescimento de formas de cooperação de produção e consumo regionais provocariam: a) o desenvolvimento sócio-econômico da região; b) uma produção que não denigra o meio ambiente, tampouco a saúde dos trabalhadores; e c) uma produção realizada de modo coletivo, pois as experiências de coletividade na produção de alimentos parecem obter muito mais sucesso do que as produções individuais realizadas em lotes familiares.

TABELA 01: Mapa da Fome: população sem renda suficiente², total rural e urbana – 2000.

Secretarias de Desenvolvimento Regional	MUNICÍPIOS	POPULAÇÃO (hab.)			RENDA PER CAPITA (R\$/mês)			POPULAÇÃO SEM RENDA (hab.)			
		Total	Rural	Urbana	Total	Rural	Urbana	Total	Rural	Urbana	%/
											Total
Mafra	Itaiópolis	19.086	10.329	8.757	157,53	130,23	191,65	5.426	3.342	2.084	28,43
	Mafra	49.940	12.227	37.713	247,64	172,06	270,72	7.659	2.393	5.266	15,34
	Papanduva	16.822	8.869	7.953	164,92	134,69	236,88	4.832	3.349	1.483	28,72
	Rio Negrinho	37.707	5.057	32.650	242,82	164,3	252,61	5.379	1.063	4.316	14,27
Canoinhas	Canoinhas	51.631	13.727	37.904	254,26	138,27	296,27	12.157	4.970	7.187	23,55
	Irineópolis	9.734	6.770	2.964	206,08	200,26	219,35	2.415	1.793	622	24,81
Joinville	Araquari	23.645	1.645	22.000	184,7	270,03	175,41	4.985	150	4.835	21,08
	Garuva	11.378	3.122	8.256	238,78	202,97	243,31	2.512	722	1.790	22,08
Taió	Taió	16.257	8.370	7.887	289,78	207,53	374,17	1.754	1.206	548	10,79
	Santa Terezinha	8.840	7.698	1.142	157	100,08	584,41	3.746	3.517	229	42,38
Curitibanos	Santa Cecília	14.802	3.185	11.617	185,21	115,2	204,4	3.825	834	2.991	25,84
Total da Região SANTA CATARINA		259.842	80.999	178.843	211,70	166,87	277,20	54.690	23.339	31.351	21,05
CATARINA		5.356.360	1.138.429	4.217.931	349,32	206,58	386,21	665.488	224.069	441.419	12,42

Fonte: Dados adaptados do Instituto Ceba (2003) (Apud COOPTRASC, 2008).

² É considerada sem renda suficiente, pelo programa, a pessoa que recebe menos do que 1 dólar por dia (aproximadamente R\$ 60,00/mês).

Para que se desenvolva o setor de produtos agroecológicos e se tenha um acesso mais amplo a eles é imprescindível reconhecer os avanços e as possibilidades de desenvolvimento das técnicas de produção e gestão, e sob esse último aspecto este estudo contribui para que os agricultores se organizem de forma coletiva, seja em associações, cooperativas, ou outras formas de organização da produção. Em virtude da necessidade de aplicação de conhecimentos e ferramentas técnicas, um papel de formação e educação sobre a cooperação, além de outros aspectos, é essencial para a gestão coletiva da produção, por isso a sistematização dos conteúdos clarifica os processos adotados, bem como fornece bases para a sua ampliação.

Ademais, o estudo desse caso de prática organizativa está facilitado devido à participação do pesquisador em outros projetos na mesma região, o que favorece o acesso à organização implicada, bem como às entidades parceiras nos projetos, podendo-se assim utilizar dados e documentos concernentes ao estudo. Relacionar o caso com a teoria da autogestão também tem a sua viabilidade técnica, uma vez que é considerada a prática de cooperação mais avançada, como a única capaz de uma participação real dos trabalhadores na produção³. O recolhimento de informações pertinentes à teoria da autogestão está acessível nas bibliotecas da universidade, em sítios na internet e nos encontros de pesquisadores.

Espera-se que com a análise desta realidade, identificando avanços e limites na organização coletivista do trabalho, possa-se incorporar criticamente contribuições teóricas importantes para que o tema não seja utilizado de maneira simplista no campo político como fizeram os socialistas utópicos, os cooperativistas e, recentemente, como foi e como é feito pela “economia solidária”. É a fim de que dentro do campo da administração também não se possa reduzir ideologicamente o tema da autogestão como vem sendo feito com frequência para explicar algumas formas de gestão mais democrática nas unidades produtivas⁴.

1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho se estrutura em cinco capítulos, cujo primeiro é este capítulo introdutório que apresenta o tema e o problema de pesquisa, bem como os objetivos e a justificativa do estudo.

Posteriormente, no segundo capítulo, se passa a tratar o tema da autogestão diferenciando-lo de algumas modalidades de participacionismo para, por conseguinte,

³ Vide, dentre outros, Tragtenberg (*In* VENOSA, 1987), Motta (1981) e Carvalho (1983).

⁴ Sobre a discussão da ideologia dentro da administração, bem como nas classes sociais, pode-se destacar os trabalhos de Tragtenberg (1980), Covre (1981) e Mészáros (2004).

fundamentar a autogestão e seus princípios, assim como apresentar algumas experiências históricas que relacionem a teoria à prática. Em seqüência aborda-se toda essa relação com a totalidade social, isto é, com a sociedade capitalista. Finalizando o capítulo da fundamentação teórica reflete-se sobre as questões de educação e de consciência que podem ser ligadas à autogestão.

O terceiro capítulo se refere aos aspectos metodológicos, ou seja, nesse capítulo será caracterizada e delineada a pesquisa, bem como apresentar-se-ão os critérios de delimitação do universo de pesquisa e dos sujeitos pesquisados. Outrossim, definem-se as categorias de análise com base tanto na fundamentação teórica quanto na pesquisa de campo, assim como os métodos de coleta de dados. No final deste capítulo expõem-se as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo efetua-se o tratamento do objeto de estudo, primeiramente introduzindo os conteúdos da questão agrária no Brasil, as origens e lutas do MST e o sistema de organização dos assentados afim de que se possa discorrer sobre o assentamento Conquista no Litoral e sua organização coletivista desde os seus aspectos históricos às suas atuais práticas organizativas, realizando-se a análise dos princípios autogestionários fundamentados na teoria e sistematizados na metodologia.

Por fim, o quinto capítulo é o das conclusões, o qual retoma os objetivos do trabalho e responde ao problema de pesquisa apresentando possibilidades e limitações quanto à generalização dos resultados e sugestões para aprofundamento e novas pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

*Tem gente que planta e colhe,
Tem gente que planta e não colhe,
Mas recebe um pouco do que plantou,
E tem gente que não planta e colhe.*

Neste capítulo o autor apresentará as teorias que fundamentam sua reflexão sobre o tema da autogestão que permitirão fazer inferências analíticas ao objeto estudado. Segundo Vieira (2004, p. 19) há três funções principais da fundamentação teórica: a) *ajudar a sustentar o problema de pesquisa*, demonstrando o seu sentido e o relacionamento entre as variáveis; b) *constitui-se na opção teórica do autor*, representando seu argumento sobre o tema, portanto, “não pode ser uma mera revisão de literatura ou uma bricolagem de autores de diferentes correntes teóricas com pressupostos epistemológicos distintos ou contraditórios”; e c) *dar sustentação à análise dos dados*, permitindo a sua interpretação com o auxílio de resultados de pesquisas anteriores.

2.1 Algumas modalidades de gestão participativa

Para melhor compreensão e apreensão do conceito de autogestão faz-se necessário diferenciá-lo de algumas práticas e técnicas de gestão participativa que surgiram também das lutas dos trabalhadores para melhorar as condições de trabalho, bem como da necessidade das organizações em aumentar a produtividade dos trabalhadores para poder atender com maior efetividade ao mercado em geral, é dizer, competir com os concorrentes, atender aos consumidores, dar condições para que os trabalhadores produzam mais e melhor, e acumular capital.

Para se tratar do assunto sobre as formas de participação, mesmo que de início estejam apresentados uns conceitos mais gerais, esses serão de grande valia na discussão das formas específicas de participação. Nesse sentido os estudos de Pateman (1992) a respeito da participação e da democracia nas organizações fornecem critérios para que se possa efetuar algumas comparações e diferenciações dos modos de participacionismo dos de autogestão.

A autora apresenta que nas situações em que a decisão é tomada na cúpula e repassada aos trabalhadores através de seus supervisores, como forma de persuadi-los a aceitarem-na sem muito questionamento é uma *pseudoparticipação*, pois nesse caso não há participação alguma dos trabalhadores. Em situações nas quais os trabalhadores têm influência nas decisões, todavia a resposta final vem dos gestores da organização, ela caracteriza como

participação parcial. Porque apesar de os trabalhadores terem o espaço para serem ouvidos sobre os rumos da organização, eles não têm o poder de decidir sobre elas. Para que se dê a *participação plena* não pode haver dois “lados” (trabalhadores e gestores) nas relações de poder na tomada de decisão nem qualquer outra desigualdade de poderes, todos necessitam ter igual poder de participar das deliberações que determinam o resultado final das decisões que dizem respeito ao grupo implicado na organização (PATEMAN, 1992).

No sentido de expor algumas formas de gestão participativa, Dorneles (2003) destaca e diferencia da autogestão os comitês de empresa e a co-gestão. Em relação aos comitês de empresa a autora escreve que são uma prática consultiva na qual delegados eleitos pelos trabalhadores os representam perante a diretoria, no entanto, possuem pouco poder de decisão, exceto em raros casos, e funcionam como um canal de ligação funcionários-diretoria. Destaca-se que esses comitês não avançam na redistribuição do poder dentro da estrutura da organização. Na co-gestão a representação dos trabalhadores é institucionalizada, fazendo com que os representantes dos trabalhadores sejam nomeados para participar dos cargos com funções de supervisão e direção já existentes na estrutura da organização. A distribuição no número de trabalhadores e acionistas na co-gestão é igual, sendo que para evitar impasses busca-se selecionar outro(s) participante(s) que é(são) escolhido(s) de comum acordo entre os acionistas e trabalhadores, e, pelo menos no papel, deve(m) ser absolutamente neutro(s) (TRAGTENBERG, 1980).

Guillerm e Bourdet (1976, p. 19-20) também buscam diferenciar algumas formas de participacionismo para se entender melhor a autogestão, pois para os autores:

Participar não é autogerir: é simplesmente participar de uma atividade que já existe, que tem sua própria estrutura e finalidade; o participante se mistura quase individualmente ao grupo preexistente; junta-se aos outros e com eles colabora, mas carece de iniciativa, limitando-se a prestar seu concurso, a dar sua contribuição.

Nesse trecho fica bem claro que participar de algumas decisões dentro de uma estrutura já estabelecida de diferenciação entre dirigentes e dirigidos não tem nada que ver com a autogestão, não é uma participação real nas decisões estratégicas de planejamento e execução. Segundo Dorneles (2003) os opositores desses sistemas de participação [como Tragtenberg (1980)], em especial a co-gestão, encaram essas formas de participacionismo como modo de reduzir os conflitos existentes nas organizações e manipular ou cooptar os representantes dos trabalhadores. Também indica a possibilidade de os representantes dos trabalhadores concentrarem-se nas questões das condições de trabalho, deixando que as

questões estratégicas de definição de metas e rumos da organização sejam decididas pelos dirigentes.

Uma forma bastante comum de “liberalização do trabalho”, que é facilmente e com frequência concedida pelos empresários capitalistas são, segundo Guillerme e Boudet (1976), as equipes autônomas de trabalho que permitem aos próprios trabalhadores escolherem os melhores meios para atingir os fins propostos pela direção.

Parece que a forma de participação através de comitês de empresa se aproxima mais daquela forma exposta por Pateman (1992) chamada pseudoparticipação, enquanto a co-gestão já está ligada a uma participação parcial na medida em que os dois lados da organização podem influenciar as decisões, no entanto, não podem decidir sem a corroboração do outro. Já os grupos autônomos de trabalho, em muitos casos, têm seus objetivos decididos pela administração de cúpula, restando-lhes apenas cumpri-los do modo que julgarem efetivo. No entanto, pode haver aqueles grupos com capacidade de influir nas decisões. De modo bem restrito nos níveis mais baixos da organização existem os que decidem sobre seus objetivos específicos e como executá-los, entretanto não tem o mesmo poder de participação nas decisões das estratégias da organização como um todo.

Motta (1982, p. 11) deixa claro em sua obra que a participação “não se trata de assumir um poder, mas de ter, de alguma forma, algum nível de proximidade com relação a esse poder”. E, no que diz respeito à autogestão, essa é a forma antagônica da heterogestão, ou o mesmo que dizer, é a forma que acaba com as relações de poder entre dirigentes e dirigidos (MOTTA, 1981).

Percebe-se que mesmo como uma forma de gestão democrática esses modelos participacionistas possuem restrições e limitações. Ao tratar de outros elementos importantes como a posse dos meios de produção e execução, bem como a finalidade da distribuição dos frutos do trabalho nota-se que existem seríssimas restrições àqueles que executam o trabalho. Nesses casos, mesmo com a redução dos níveis hierárquicos nas organizações, mesmo com a redução da separação entre a concepção e a execução, mesmo contando com maior “participação” que nascem das discussões entre gestores com maior “envolvimento” dos trabalhadores, continua-se manifestando a alienação (*Entfremdung*⁵) em relação ao que se produz e para quem se produz (ANTUNES, 2003).

⁵ No tópico seguinte, há uma parte em que se faz um breve comentário sobre a alienação e, também, se justifica a necessidade do uso do termo em alemão para especificar melhor o conceito marxista.

Destarte, acredita-se que a participação plena pode se dar apenas com a autogestão em contraposição às outras modalidades de participacionismo existente nas organizações burocráticas.

2.2 Autogestão

O termo autogestão apareceu na França para designar o sistema e a política econômica e social surgida na Iugoslávia nos anos 50. Com os acontecimentos políticos das décadas de 50 e 60, principalmente depois dos acontecimentos pós-maio 68, o termo é amplamente divulgado no ocidente. Posto que, antes disso essas experiências eram definidas com expressões como associação operária, auto-organização dos produtores, coletivizações, gestão coletiva, gestão socialista, dentre outras (SARDÁ DE FARIA, 2005).

A palavra autogestão originária do francês (*autogestion*) se tornará corrente na França na década de 60. No entanto, segundo Guillerm e Bourdet (1976) a palavra servo-croata *samoupravljje*, que tem como tradução literal de seus termos a seguinte forma: *samo* é o equivalente eslavo do prefixo grego *auto*, e *upravljje* tendo significado próximo a gestão, foi que deu origem ao termo autogestão, espreado ao mundo ocidental.

Desde então a palavra passou a ser usada constantemente para designar principalmente práticas organizativas com formas de gestão mais horizontalizadas, na qual o poder de tomada de decisão passe a ser coletivo e democrático, bem como as práticas organizativas nas quais existe um maior controle realizado pelos trabalhadores do processo de produção.

Diversos são os autores que se debruçam sobre o tema da autogestão e doravante se passará a relatar as principais contribuições conceituais que esses teóricos expõem e que servirão para as análises referentes ao objeto de estudo que permitirão a consecução dos objetivos dessa pesquisa. Ressalta-se também que a produção desses autores está em larga medida influenciada pelas experiências ocorridas, principalmente aquelas desenvolvidas na Europa no século passado, no entanto, a produção de experiências na América Latina também se destaca.

Para retratar mais adequadamente a realidade, o conceito de autogestão precisa ser encarado em seu sentido restrito e em seu sentido amplo, pois talvez assim seja mais adequado e claro trabalhar o conteúdo conceitual de autogestão e a aplicação que esse signo vem tendo para definir as experiências com as quais a humanidade se depara.

Neste sentido, Markovic (*In* BOTTOMORE, 2001) traz a questão da autogestão em seu sentido estrito, o qual se refere à participação direta na tomada de decisões nas

organizações efetuada pelos trabalhadores, bem como a característica de nessas organizações os meios de produção serem socializados, é dizer, de propriedade comum dos trabalhadores. Que seja um espaço onde ocorra a decisão coletiva e que nas questões básicas, ou quando necessário, sejam eleitos delegados que representem a coletividade, bem como sejam escolhidos de acordo com os critérios estabelecidos coletivamente os responsáveis pela gestão técnica operativa, e estes devem se reportar e estarem subordinados à coletividade.

Em sentido mais amplo, a autogestão se caracteriza por ser uma forma democrática constituída baseada em princípios assembleiários e conselhistas de organização de toda a economia, no qual os conselhos enviam seus delegados aos órgãos dos níveis mais abrangentes de cada ramo de atividade e do conjunto da economia. Quanto mais abrangente for o órgão de tomada de decisão maior é a responsabilidade de definição e execução das políticas, bem como da coordenação entre elas (*Idem*).

O autor ressalta que os membros dos órgãos autogestionados são: a) eleitos livremente; b) responsáveis perante seu eleitorado; c) demissíveis; d) estão sujeitos a rotatividade de funções; e e) não detêm quaisquer privilégios materiais.

Vargas de Faria *et. al.* (2008) expressam que características da autogestão já aparecem na obra de grandes filósofos, principalmente em Descartes e suas reflexões contra as desigualdades, em Rousseau que buscava desenvolver uma nova ordem social que não criasse uma fissura entre uma minoria dirigente e uma maioria dominada, e na análise de Kant que resultaria na autonomia dos sujeitos e na liberdade constitutiva de ser do homem.

Para Rosanvallon (*Apud VARGAS DE FARIA et. al., 2008*), a autogestão é conceitualmente fundada na superação do liberalismo clássico e do socialismo estatal, e que o conceito herdou do marxismo os seguintes aspectos: a) a crítica da sociedade burguesa e do liberalismo; b) o princípio de redução do poder do Estado; e c) a soberania da sociedade civil. E baseado nisso, o autor define a autogestão sendo um exercício coletivo de tomada de decisão e de possibilidade de intervir diretamente na problemática central da organização e nos diversos outros problemas que aparecem, sendo que isso não implica somente “a atividade de todos e cada um nos diferentes lugares da vida social: empresa, bairro, associações diversas em que participa, senão que supõe para cada indivíduo a definição de prioridades pessoais” (VARGAS DE FARIA *et. al.*; 2008, p. 2).

Guillerm e Bourdet (1976) em seu texto clássico, muito utilizado na propagação da teoria e das experiências consideradas autogestionárias, pensam a autogestão em sentido mais amplo, pois consideram-na como um modo de organização direta da vida coletiva em todos os níveis, resultado da eliminação das formas de hierarquia e dominação social. Isso é o mesmo

que dizer, a autogestão em seu sentido almejado se baseia e é uma transformação radical da atual forma de produção e reprodução da vida humana em sociedade.

Faria (*Apud* VARGAS DE FARIA *et. al.*; 2008, p. 2) inspira-se nestes autores para propor que “a autogestão é um projeto que remete à organização direta da vida coletiva em todos os níveis, suprimindo um aparelho de direção: o Estado”. E continua afirmando que a prática da autogestão não se fundamenta em “democratizar a economia capitalista, mas mudar seus fundamentos”. É uma mudança que procura suprimir as estruturas vigentes. E em seu sentido econômico, o autor define a autogestão como “o controle do processo de produção por todos os produtores”, não permitindo diferenciar àqueles que decidem daqueles que executam.

Enfatizando, o autor supracitado ao estar sugerindo a autogestão como uma forma antiautoritária de gestão, como uma forma alternativa à autoridade exercida na sociedade capitalista, ele afirma que autogerir a economia não é aumentar ao máximo os lucros dos proprietários, tampouco aumentar o poder de um estado burocrático, e sim determinar àqueles produtos úteis ao ser humano. Complementa-se a posição de Faria com a de Tragtenberg (*In* VENOSA, 1987) que aborda o assunto da autogestão como os trabalhadores dirigindo a economia e a sociedade em sua totalidade.

A autogestão, dentro de um contexto histórico, nasce como negação do modelo burocrático e Greenberg (*Apud* VARGAS DE FARIA *et. al.*, 2008) procura identificar quais as motivações para que haja a auto-organização, e afirma que elas têm como finalidade intrínseca a solução de três questões:

- a) **A alienação:** pois no capitalismo as condições de vida e trabalho distanciam as pessoas de sua essência livre e criadora e é nesse sentido que o autor explana que a humanidade é alienada. Destaca, ainda, que superar esta alienação somente será possível quando os trabalhadores assumirem o controle total do processo de produção, do uso de sua força de trabalho, bem como dos resultados de seu trabalho.

Antes de passar aos próximos pontos destacados pelo autor cabe aprofundar um pouco mais sobre o tema da alienação na sociedade. Portanto, ressalta-se que os fins visados em uma heteronomia não atendem plenamente as necessidades e possibilidades da humanidade, e a burocracia faz parte de um complexo que obstaculiza o atendimento dessas necessidades e possibilidades, no qual a finalidade do trabalho está subsumida em favor dos dominantes no modo de produção e reprodução social. Criando-se assim um processo de relação social que se volta contra os indivíduos e a sociedade. Essa relação social que se volta contra os indivíduos e a sociedade é chamada de processo de alienação por Sérgio Lessa (2006) e o

complexo que obstaculiza o atendimento das necessidades e possibilidades humanas é chamado de complexo alienante.

Para Ranieri (2001, p. 38), a categoria *Entfremdung*⁶ em Marx, a qual trata com o nome de estranhamento, e que neste trabalho se traduz por alienação, produz segundo ele “o estranhamento em relação ao produto do seu trabalho; o estranhamento no interior da sua própria atividade; o estranhamento no que diz respeito ao outro homem e o estranhamento com relação a si mesmo”. É o mesmo que dizer que existe a separação entre produtor e produto, produtor e o processo de trabalho e a perda da identidade em relação a outrem e consigo mesmo. Weber (*In CAMPOS; 1978, p. 18*) já destaca que na burocracia é uma questão de princípio “que os membros do quadro administrativo devam estar *completamente separados da propriedade* dos meios de produção e administração” (grifos meus). Weber segue sua análise por outro caminho, entretantes esse princípio parece também estar condicionando a alienação, pois sejam os trabalhadores ou os gestores separados dos meios de produção e administração, essa é a condição base para a separação deles de suas próprias atividades, bem como do produto de seu trabalho e por conseguinte a alienação a outrem e a si.

- b) **A democracia participativa:** pois se defende que há a possibilidade de que as pessoas sejam responsáveis e reflitam sobre as suas ações, à medida que haja as condições necessárias para a aprendizagem da participação e do autogoverno. Por isso, devido à potencialidade do ser humano em se autogerir e autogerir a sua vida em sociedade, o fato de as pessoas estarem colocadas em condições em que existem outros dirigindo os aspectos mais importantes da sua vida é o mesmo que retirar do ser humano a sua própria humanidade (GREENBERG *apud* VARGAS DE FARIA *et. al.*, 2008).
- c) **A superação do capitalismo:** devido a que os princípios e processos de elaboração e construção de organizações e locais de trabalho participativos e democráticos seriam fatores impulsionadores na transformação radical do modo de gerir a sociedade e produzir e reproduzir a vida humana rumo a uma sociedade baseada na propriedade comunal dos meios de produção (*Idem*).

Tragtenberg (*In VENOSA; 1987, p. 31*), por sua vez, pressupõe que a “participação real ou autogestão social não constitui nenhum imperativo ideológico; ela tem sua

⁶ Existe a necessidade de especificar o termo em alemão em virtude dos diversos problemas de tradução dos Manuscritos econômicos-filosóficos de 1844 de Marx, o que gerou uma grande discussão entre autores desse campo que acabaram criando uma enorme confusão, principalmente aqui no Brasil.

legitimidade na medida em que surge da reivindicação do movimento real”, pois, conforme o autor, para autogerir alguma coisa é necessário iniciar autogerindo a própria luta. Se os sujeitos sociais têm a capacidade de se organizarem e de organizarem diretamente e de maneira autônoma e coletiva a própria luta, então eles também serão capazes de organizarem a produção e a mudança social. A luta, segundo o autor, é o exercício da organização e é o embrião do início da viabilização de uma prática de relações sociais coletivistas (MISOCSKY *et. al.*, 2008)

2.2.1 Princípios autogestionários

Ao tratar da autogestão nas unidades produtivas, ou seja, pensando-se a autogestão no seu sentido estrito, Christoffoli (*Apud* VARGAS DE FARIA, 2008) demonstra certas características de algumas organizações que se aproximam de princípios autogestionários. Dentre as quais podemos destacar: a) controle sobre os processos de investimento e acumulação; b) a eleição e demissão de seus representantes e dirigentes; c) a definição das formas de punição e recompensa; d) a tomada de decisão referente ao planejamento e à execução da produção; e e) a tomada de decisão a respeito da distribuição de renda nas organizações. Vargas de Faria *et. al.* (2008) acrescentam que a análise da autogestão nas organizações coletivistas de trabalho não deve apenas constituir-se das ações e relações existentes no interior dessas organizações, mas também do conjunto destas com o conjunto da sociedade, reconhecendo as limitações e restrições que existem na sociedade capitalista para essas unidades produtivas.

Esses pesquisadores efetuaram o levantamento na literatura referente à autogestão e identificam e relacionam princípios para um esquema de análise de características de organizações consideradas autogestionárias. Os três princípios identificados que ressaltam elementos econômicos e político-sociais são: “a) a gestão democrática; b) o efetivo controle do processo de produção pelos trabalhadores; e c) a distribuição do resultado respeitando a proporção do trabalho realizado e as necessidades objetivas do trabalhador, mas sem remuneração do capital investido” (VARGAS DE FARIA *et. al.*; 2008, p. 3). A seguir tem-se uma proposta de esquema para a análise de características autogestionária presente nas unidades produtivas das organizações coletivistas de trabalho.

Princípios	Elementos constitutivos	
Gestão democrática	Participação na gestão (Planejamento, decisão e controle)	Grau de participação, questões nas quais participa e nível organizacional onde ocorre a participação
		Reprodução da configuração organizacional
	Responsabilidade na gestão (Planejamento, decisão e controle)	Grau de responsabilidade, questões sobre as quais é responsável, nível organizacional sobre o qual é responsável
		Informação
	Nível organizacional da informação	
Domínio	Grau de domínio	
	Nível organizacional da informação	
Controle do processo de produção	Propriedade real: relações técnicas e sociais de produção	Relações de propriedade econômica: controle sobre o que é produzido, inclusive sobre a capacidade de dispor dos produtos
		Razões de posse: controle sobre como é produzido
	Propriedade legal: cotas de participação no patrimônio	Meios de produção: meios de trabalho e objetos de trabalho
Distribuição do resultado observando o trabalho aplicado na produção	Tempo de trabalho	
	Natureza social do trabalho	
	Necessidades objetivas para reprodução das condições de vida do trabalhador	
	Coletivização no aumento do patrimônio	

QUADRO 02: Características autogestionárias nas unidades produtivas e seus elementos constituintes

Fonte: Vargas de Faria *et. al.* (2008).

Misocsky *et. al.* (2008), após analisarem as correntes do anarquismo e do cooperativismo, bem como experiências atuais ocorridas no contexto da América Latina, retiram e sistematizam elementos que podem servir de base para a análise de práticas organizativas horizontalizadas.

Destarte, segundo os autores, na prática organizativa horizontalizada:

- a) É imperativo o princípio de igualdade de participação ou o poder de decisão em Assembléia Geral: no qual cada pessoa tem direito a um voto independente da função que exerce na organização; e sempre que possível, as decisões são tomadas a partir da construção do consenso;
- b) A difusão de informações pertinentes é outro princípio que rege essas práticas, sendo que as informações devem chegar a todos com a maior frequência possível para que sejam feitas as devidas deliberações, e essa difusão de informações ganha agilidade através de uma rede formalizada. Esse princípio evita que algumas pessoas que detenham o acesso privilegiado a informações possam se beneficiar nas relações de poder existentes nas organizações;

- c) Outro princípio que rege essas práticas é o princípio da alocação de tarefas, funções e cargos, segundo critérios de habilidade, interesse, desejo e responsabilidade. Como pode-se notar, muitas características desses critérios de alocação estão para além dos aspectos instrumentais. Destaca-se nesse princípio que: a) as pessoas após serem eleitas para determinado cargo ou função, ou ainda para a realização de alguma tarefa, isto ganha um caráter de dever, em virtude do indivíduo assumir um compromisso e uma responsabilidade perante o coletivo; e b) no momento que a atividade for especializada e exigir instrução oficial na matéria, um dos aspectos que entram como parte do critério de alocação é a competência da pessoa na área;
- d) A autoridade é distribuída por princípio através da escolha direta efetuada em Assembléia Geral. Também são eleitas em assembléia geral as pessoas que desempenharão as funções administrativas realizadas pelos órgãos coordenadores de atividades organizacionais, que cotidianamente garantem o cumprimento *regular e contínuo dos deveres, bem como do exercício e dos direitos dos membros* da organização. E para a configuração desse princípio: a) as funções são reguladas e limitadas através do estabelecimento dado em âmbito assembleiário; b) os representantes delegados respondem pelo cumprimento de suas funções frente à assembléia geral; c) à medida do possível, as tarefas são rotativas, pois o conhecimento da organização como um todo torna mais igualitário o exercício do poder e eleva a eficácia política;
- e) A Assembléia Geral tem a autoridade máxima por princípio, podendo constituir e destituir os seus representantes a qualquer momento;
- f) Rege o princípio da inseparabilidade entre os meios e o coletivo organizacional. Ainda que não haja apropriação do patrimônio da organização, muito menos de seus cargos;
- g) Com a finalidade de agilizar a informação a todos os membros da organização, com a maior frequência possível, é regido o princípio da documentação, registro e divulgação dos processos administrativos;
- h) Por fim, os autores sistematizam o princípio da transparência nos processos organizacionais, pois estes devem ser explícitos e formalizados na medida que todos os membros da organização possam ter a compreensão dos motivos da existência desses processos e das práticas estabelecidas para o cumprimento deles.

Resumindo essa sistematização, Misocsky *et. al.* (2008, p. 13) expõem que:

Entre as categorias fundamentais que constituem as práticas organizacionais horizontais podem ser destacadas: Assembléia Geral como órgão deliberativo máximo; delegação autorizada para cargos temporários, revogáveis a qualquer tempo; regras determinados (sic) em Assembléia, isto é, pelo coletivo; igualdade de participação ou poder de decisão; tomada de decisão por consenso e em último caso por votação; compartilhamento das informações por todos; inseparabilidade entre os meios e o coletivo organizacional; documentação dos processos administrativos e sua ampla divulgação; instâncias explícitas de tomada de decisão.

Para Carvalho (1983), é a coletividade que exerce os poderes de ação direta numa organização autogestionária. E para existir a possibilidade de se efetuar a autogestão é necessário que haja o controle dos meios e produtos da produção pelo grupo. Isso fica claro no direito de participar em todas as tomadas de decisão, no aumento da capacidade de conhecimento técnico do grupo e na sua autonomia legítima para compreender os valores e objetivos da organização. A autora enfatiza o direito de voto e de tomada de decisão nas áreas mais vitais da organização por parte de todos, que a unidade de autogestão pode se estender a diferentes níveis como uma forma de organização política e econômica, e quanto maior o número dessas unidades, maior será a participação democrática.

Como políticas de uma organização em autogestão, Carvalho (1983) assinala que: a) a tomada de decisão é o resultado da autoridade delegada de baixo para cima, ou seja, as unidades de decisão mais abrangentes tomam a decisão embasada e representada nas demandas das menores unidades; b) há forte comunicação e transmissão de informação, devido à necessidade dessas para que todos possam participar das decisões; c) a circulação e a discussão dos acontecimentos políticos e econômicos que afetam aos trabalhadores também são debatidos nessas organizações; d) a votação se transforma numa prática comum; e) as formas de propriedades que coexistem na autogestão são a propriedade individual, a propriedade pública e a propriedade social ou coletiva, não existindo a propriedade privada baseada na exploração do trabalho dos outros; f) se tem como meta o desenvolvimento dos talentos dos trabalhadores a fim de que se desenvolva todo o sistema da organização; e g) o líder é o delegado representante do grupo auto-organizado e eleito conforme os sistemas de tomada de decisão.

Vieira (1989) e Dorneles (2003) sintetizam a pesquisa realizada por Rothschild-Witt, na qual a autora destaca as dimensões que devem ser analisadas nas organizações coletivistas. Ela demonstra essas dimensões traçando um quadro comparativo entre a organização burocrática e a organização coletivista-burocrática.

Aqui se vai destacar essas dimensões e como elas aparecem no modelo coletivista:

- a) Autoridade: está na coletividade e é delegada temporariamente a indivíduos ou grupos, estando sujeita a cassação, obedece a decisão da coletividade e deve ser sempre aberta e fluída às negociações;
- b) Normas: são minimamente estipuladas, pois se dá prioridade às decisões *ad hoc*, alguma previsibilidade é possível baseada nos princípios da organização;
- c) Controle social: baseia-se inicialmente na seleção de pessoal homogêneo, que esteja em situação parecida e tenha os mesmo interesses;
- d) Relações sociais: como num ideal de comunidade, essas relações devem ser holistas, pessoais e valiosas em si;
- e) Recrutamento: emprego com base em valores sócios-políticos, e/ou amizades, e/ou atributos de personalidade, e/ou conhecimento e/ou aptidões informalmente avaliadas;
- f) Promoção: não é significativo, pois não há hierarquia de posições;
- g) Estrutura de incentivos: o essencial é através de solidariedade e/ou normas, de modo secundário há os incentivos materiais;
- h) Estratificação social: dá-se de maneira igualitária, sendo as recompensas, quando houverem, limitadas pela coletividade.
- i) Diferenciação: essa dimensão pode ser subdividida em duas categorias, a primeira, a divisão do trabalho, que é mínima, pois a administração se combina com a execução. A segunda categoria é a especialização das tarefas, que no caso das organizações coletivistas procura-se que todas as funções assumam papéis holistas.

Dorneles (2008) relacionando o quadro exposto por Rothschild-Witt adiciona mais elementos a esse esquema de análise das características de organizações autogestionárias segundo as pesquisas de outros autores. Por exemplo: na autoridade deve haver rodízio entre os componentes do conselho que sempre devem ser eleitos em assembleia; e as normas necessariamente devem ser definidas e aprovadas pelo grupo. A autora acrescenta as dimensões da: a) educação, a qual tem a preocupação com o desenvolvimento intelectual e incentiva o desenvolvimento de talentos de maneira que propicie a auto-emancipação; b) atuação social / reflexão sobre a organização: há grupos que estudam a realidade dos trabalhadores e atuam junto à sociedade, demonstrando preocupação com a coletividade; os membros refletem sua atuação com base em princípios emancipatórios e nos valores da organização; e c) comunicação e dimensão simbólica: há forte e constante preocupação com a

disseminação da informação a todos, sendo as reuniões e assembléias práticas comuns para que se realize essa difusão de informações; e a dimensão simbólica é coerente com os princípios e valores do grupo.

Rothschild-Witt (*apud* DORNELES, 2003) identificou em sua pesquisa de campo características que restringem e limitam a democracia, podendo gerar custos sociais. O primeiro custo social envolvido é o *tempo* despendido na realização da comunicação e decisão democrática; a busca pelo consenso pode requerer um alto grau de *homogeneidade*, de concordância de valores e processos coletivos, e isso pode gerar um afastamento da diversidade; a intensidade, o desgaste e a *tensão emocional* também são fatores relevantes, pois o envolvimento das pessoas nas discussões de questões decisivas gera uma quantidade a mais de estresse; a incidência de *indivíduos não democráticos* que não estão preparados para decisões participativas de uma organização coletivista; *restrições do ambiente externo*, que podem ser legais, econômicas, políticas e culturais, destacando-se as pressões econômicas, pois por serem organizações alternativas ao modelo hegemônico (burocrático) podem sofrer pressões mais intensas; e as *diferenças individuais* que na burocracia são capitalizadas para as funções, nas organizações coletivistas podem restringir o seu princípio igualitário, no entanto, nessas organizações democráticas certas diferenças individuais são aceitas e as pessoas são alocadas, conforme decisão coletiva, numa função em que podem contribuir melhor para a organização.

Liboni e Pereira (2002) numeram algumas características que aparecem em organizações autogestionárias segundo a literatura do assunto. Resumidamente as autoras destacam: a) o controle total exercido pelos trabalhadores; b) a abolição da estrutura hierárquica de cargos, juntamente com a do parcelamento de tarefas, da desigualdade de vencimentos por tempo de trabalho e da separação entre a concepção e a execução; c) a descentralização das decisões e participação direta dos agentes sociais implicados; d) a valorização dos membros, proporcionando um ambiente de confiança; e) que o lucro deve servir para o desenvolvimento da organização a fim de que ela sirva às necessidades dos que nela estão envolvidos; e f) a prioridade das pessoas e do trabalho em detrimento do capital na distribuição dos lucros.

Segundo o Grupo de Estudos Castoriadis da USP (*In* TEMPORAES, 1999) na discussão a respeito da autogestão deve-se buscar, no nível das instituições, a supressão dos seguintes pontos: a) estrutura hierárquica de cargos; b) parcelamento de tarefas; c) desigualdade de vencimentos por tempo de trabalho; e d) separação entre a concepção e a execução. E no nível mais amplo da organização social, a autogestão busca a descentralização

no processo de tomada de decisão, a participação direta dos agentes sociais e, quando necessário, a utilização do princípio federativo para a organização nos âmbitos mais abrangentes.

Misocsky *et. al.* (2008) ao estudarem algumas correntes de pensamento que contribuem para a análise da autogestão ressaltam que dentre os princípios libertários destacam-se: a) a livre associação; b) a descentralização; c) a inexistência de hierarquia e autoridades ou qualquer estrutura rígida pré-definidas; d) que a Assembléia Geral é a instância máxima de decisões não rotineiras; e) que assuntos de cunho rotineiro e administrativos são geridos por comitês eleitos em assembléia; f) que os comitês são formados por delegados, peritos temporários e revogáveis, se necessário; g) a existência da autonomia dos trabalhadores; e h) a responsabilidade, tanto individual, quanto coletiva.

Ao tratar do cooperativismo os autores supracitados afirmam que esse movimento constitui, historicamente, parte das tentativas de auto-organização dos trabalhadores para atenderem às suas necessidades. E que os princípios desse movimento se remontam à primeira cooperativa moderna fundada na Inglaterra em 1844, no bairro de Rochdale-Manchester. E que de acordo com as possíveis contribuições do cooperativismo ressaltam-se as seguintes características:

trabalho organizado sob a responsabilidade técnica de representantes eleitos pelos próprios pares em cada área da organização; constituição de grupos de trabalho; reuniões para prestar conta das tarefas e definir novas atividades; Assembléia Geral, como órgão deliberativo máximo; gestão realizada somente por pessoas da própria organização que recebem a atribuição revogável a qualquer tempo da Assembléia Geral; cada pessoa, um voto; os mandatos para todas as atividades são revogáveis a qualquer tempo; os deveres são assumidos como responsabilidades individuais e coletivas e deve ser prestadas contas ao coletivo; respeito à perícia (MISOCSKY *et. al.*; 2008, p. 5-6).

Acerca dessa exposição sobre características presentes em organizações coletivistas de trabalho pode-se observar que há muitas aproximações entre o modo como os diferentes autores percebem as características necessárias para que a organização seja considerada coletivista, entre estas características se destacarão neste estudo a divisão do trabalho e os critérios de alocação nas tarefas; o planejamento e a execução, bem como a autoridade e a responsabilidade; a informação e a comunicação e a participação e a decisão; a propriedade e o controle dos meios de produção e do processo de trabalho e a distribuição dos resultados; o recrutamento, os incentivos ao trabalho e a promoção; a formação, educação e capacitação; as relações sociais ou de sociabilidade, bem como os custos sociais; e as relações internas e externas à organização.

2.3 Algumas experiências históricas

Doravante passar-se-á a apresentar algumas experiências que marcaram a história da humanidade como tentativas de se construir novos princípios de organização do trabalho fora do modelo hegemônico. Sem poder se alongar sobre os processos históricos referentes à autogestão, limitar-se-á nesse espaço a apresentar características que contribuam para a análise dos princípios autogestionários em algumas práticas organizativas presentes na história. Para aqueles que tiverem maior interesse em saber as origens e fins desses complexos processos recomenda-se a utilização de fontes que tratem especificamente de cada experiência. A intenção aqui é fazer breves relatos que situem o leitor na teoria e a teoria na prática.

De início ressalta-se a contribuição histórica de Robert Owen no desenvolvimento da fábrica de *New Lanark*, cujas melhoras nas condições de trabalho e vida dos trabalhadores aumentou a produtividade, o que o fez conceber que uma sociedade futura baseada na federação de comunidades cooperativas governada pelos próprios trabalhadores seria mais produtiva que a atual forma de produção. Esses experimentos o incentivaram a inovar ainda mais, criando em 1825 a comunidade de *New Harmony* nos Estados Unidos, que foi a primeira aldeia cooperativa experimental que se tem notícia (MOTTA *In* VENOSA, 1987). No entanto, essa experiência não foi bem sucedida, e segundo João Bernardo (*In* TEMPORAES, 1999) o principal motivo para o fracasso foi que esses pioneiros não eram as pessoas que estavam no local e que deveriam lutar pela sua emancipação encabeçando um processo de autogestão, pelo contrário, eram os próprios filantropos que geriam a comunidade e os processos de trabalho, nesse caso Owen. Com efeito, surgiram outras comunidades inspiradas nessa pioneira que padeciam do mesmo problema. As idéias de Owen também influenciaram o movimento cooperativista e, inclusive, foi fundada por um grupo de seus seguidores no ano de 1844 a Sociedade Cooperativa dos Pioneiros de Rochdale.

Charles Fourier também é outra figura de destaque na história por desenhar comunidades baseadas na propriedade coletiva. Mesmo sendo uma “pessoa viajada”, Fourier viveu em ambientes menos industrializados, por isso desenvolveu idéias de comunidades mais adequadas à agricultura, a qual chamava de falanstérios. Estas eram concebidas como comunidades autogeridas e os diversos falanstérios deveriam federar-se (MOTTA *In* VENOSA, 1987). Com base nas idéias de Fourier, pode-se destacar a experiência do falanstério do Saí, que se situava na península do Saí, na região de São Francisco do Sul em Santa Catarina. Essa experiência, conforme Korosue (2007, 28), “tratou-se de um projeto de

colonização da região pelo francês Benoit Jules Mure e que foi implementada [em parceria com o governo brasileiro] na época do Império, existindo de 1842 a 1844”.

Para Motta (*In* VENOSA, 1987), outro importante pensador foi Pierre Joseph Proudhon que entendia que o capitalismo possuía contradições e que passava por uma anarquia negativa que evoluiria para um estágio de feudalidade industrial (capitalismo de oligopólio) que evoluiria para o Estado industrial (capitalismo de Estado) e que seria destruído abrindo espaço para a anarquia positiva ou democracia industrial, que seria uma sociedade autogestionária.

2.3.1 A experiência da prática organizativa da Comuna de Paris

Embora a Comuna de Paris tenha durado muito pouco tempo, cerca de dois meses, ela deixou uma experiência histórica gigantesca sobre a substituição de um Estado baseado na heterogestão para a construção de um Estado autogestionário. Aqui nessa pequena redação, procura-se destacar as medidas e as características de organização da Comuna de Paris⁷, para posteriormente identificar semelhanças com outras experiências. No entanto, antes de iniciar escreve-se uma estrofe da versão no Brasil de um poema escrito por Eugène Pottier em 1870, escrito dentro do contexto que levaria a insurreição em 1871 e que em 1888 foi musicado por Pierre Degeyter, tornando-se um hino dos trabalhadores no mundo todo e que demonstra as intenções de se acabar com a heterogestão e construir a autogestão.

*Senhores, patrões, chefes supremos
Nada esperamos de nenhum
Sejamos nós que conquistemos
A terra mãe livre e comum
Para não ter protestos vãos
Para sair desse antro estreito
Façamos nós com nossas mãos
Tudo que a nós nos diz respeito.*⁸

Aos finais de março de 1871 é proclamada a Comuna em Paris⁹, da qual, conforme Marx (2008), destacam-se em sua existência as seguintes medidas para a superação da heterogestão:

⁷ Para uma análise mais aprofundada da formação e dissolução da Comuna de Paris, ver Karl Marx, *A guerra civil em França*.

⁸ Embora essa versão em português não seja a tradução literal daquela em francês, a idéia central permanece.

⁹ Sob condições sócio-históricas bem específicas, para tanto ver Marx, *op. cit.*

- a) A supressão definitiva do exército permanente e a sua substituição pelo povo armado – ao qual pertenciam todos os cidadãos capazes de empunhar armas – como organismo de defesa na condição sócio-histórica da comuna;
- b) Foram formados conselhos municipais nos vários bairros da cidade, eleitos por sufrágio universal e revogáveis a qualquer momento;
- c) A Comuna devia ser não apenas um corpo parlamentar, mas principalmente operante, sendo ao mesmo tempo executivo e legislativo;
- d) Da própria polícia foram retirados seus atributos políticos, sendo ela responsável e revogável em qualquer instante.
- e) Os próprios funcionários da administração também se tornavam eletivos, responsáveis e revogáveis;
- f) Os magistrados e juizes também passam a ser eletivos, responsáveis e revogáveis;
- g) Os altos dignitários desaparecem e com eles seus subsídios, direitos adquiridos e altos salários, sendo substituído por um serviço público que recebia salários sem tanta desigualdade com o salário dos operários;
- h) As funções públicas deixam de ser exercidas por privilegiados e passam a estar a serviço da Comuna;
- i) A educação passa a ser gratuita e sem interferência do Estado e da Igreja.

Pode-se complementar isto com as medidas tomadas pela Comuna em seus primeiros dias, após a sua eleição e proclamação, que aparecem na Introdução de Engels ao vigésimo aniversário da primeira edição de *Guerra Civil na França* de Marx.

A Comuna isentou todos os pagamentos de rendas de casa do período que inicia-se em outubro de 1870 até abril do ano seguinte, colocou em conta para o prazo de pagamento seguinte as quantias de arrendamento já pagas e as vendas e penhores foram suspendidas no montepio municipal. Os estrangeiros que moravam em Paris e foram eleitos para a Comuna são confirmados em suas funções. Os salários mais elevados não poderiam exceder a um teto decidido coletivamente. Separação entre Igreja e Estado, abolição dos pagamentos para fins religiosos, e os bens eclesiásticos são transformados em propriedade da nação. Em virtude das contínuas execuções de combatentes da Comuna, levadas a cabo pelo governo de Versalhes, foi promulgado na Comuna um decreto destinado à detenção de reféns, mas nunca aplicado. A guilhotina de Paris foi queimada em praça pública. Foram destruídos monumentos de patriotismo exagerado e de incitação de ódio entre os povos. Foi ordenado o levantamento estatístico das fábricas paralisadas pelos fabricantes e a composição de planos para o

funcionamentos dessas fábricas com os operários nelas ocupados até então, foi deliberado que os trabalhadores deveriam unirem-se em associações cooperativas, bem como para a organização dessas associações em uma federação. Aboliu-se o trabalho noturno e as casas de penhores (ENGELS *In* MARX, 2008).

Após o estabelecimento do regime comunal em Paris e em centros industriais secundários, muitas dessas características serviriam de modelo para o resto da França, no intuito de formar uma nova forma de governo nacional onde os governos centralizados teriam que ser substituídos pelo autogoverno dos produtores, mas o tempo necessário não foi cedido a Comuna para desenvolver (MARX, 2008).

Então a partir de certas relações que a Comuna mantinha, ou tentava manter com o seu exterior e outras que tentava criar e que todas essas o Governo de Versalhes procurava impedir¹⁰, o máximo que se pode fazer foi um pequeno esboço para a organização nacional.

Segundo Marx (2008, p. 36) a “Comuna havia de ser a forma política mesmo dos mais pequenos povoados do campo, e que nos distritos rurais o exército permanente havia de ser substituído por uma milícia nacional com um tempo de serviço extremamente curto”. E prossegue: “as comunas rurais de todos os distritos administrariam os seus assuntos comuns por uma assembleia¹¹ de delegados na capital de distrito e estas assembleias distritais, por sua vez, enviariam deputados à Delegação Nacional em Paris” (*Ibidem*). Sendo esses delegados revogáveis a qualquer instante e vinculados ao mandato imperativo de seus eleitores.

A respeito das funções centrais no governo da Comuna e sobre a unidade nacional, Marx (*Ibid.*) enfatiza o seguinte:

As poucas [,] mas importantes funções que ainda restariam a um governo central não seriam suprimidas, como foi intencionalmente dito de maneira deturpada, mas executadas por agentes comunais, e por conseguinte estritamente responsáveis. A unidade da nação não havia de ser quebrada, mas, pelo contrário, organizada pela Constituição comunal e tornada realidade pela destruição do poder de Estado, o qual pretendia ser a encarnação dessa unidade, independente e superior à própria nação, de que não era senão uma excrescência parasitária. Enquanto os órgãos meramente repressivos do velho poder governamental haviam de ser amputados, as suas funções legítimas haviam de ser arrancadas a uma autoridade que usurpava a preeminência sobre a própria sociedade e restituídas aos agentes responsáveis da sociedade. Em vez de decidir uma vez cada três ou seis anos que membro da classe governante havia de representar mal o povo no Parlamento, o sufrágio universal havia de servir o povo, constituído em Comunas [...].

¹⁰ Ver mais em Marx, *op. cit.*

¹¹ As citações desse texto estão na tradução portuguesa, que tem certas diferenças gramaticais com a edição em português do Brasil.

Para Korsch (2008) a constituição comunal, em condições históricas determinadas, se transformaria numa forma política assumida por um processo de desenvolvimento, por uma ação revolucionária que pretendia essencialmente não manter qualquer espécie de dominação estatal, nem mesmo criar um ‘tipo de Estado superior’, mas exatamente o contrário, criar as condições materiais básicas para a extinção do Estado.

A Comuna foi aniquilada, principalmente, por forças externas a ela, quando Bismarck faz acordo com Thiers em libertar os prisioneiros de guerra que compunham o exército francês nas incursões imperiais de Napoleão III em 1870 e que foram capturados pelas tropas prussianas, esse exército invadiu Paris enquanto as tropas prussianas faziam o cerco nas saídas da cidade e aos finais de maio de 1871 a humanidade fecha os olhos para o que foi o maior morticínio a sangue-frio da história até então (MARX, 2008).

A experiência da Comuna de Paris teve diversas interpretações desde o seu surgimento, mas aqui entende-se como Marx (*idem.*, p. 38) que ela serviria “como uma alavanca para extirpar os fundamentos económicos sobre os quais assenta a existência de classes e, por conseguinte, a dominação de classe”.

2.3.2 A estrutura dos *Soviets* nos primeiros anos

Para se ter uma pequena idéia de como o povo participava da política na União Soviética se aborda de maneira muito sucinta a respeito da organização política dos *Soviets*. Inicia-se pelos *Soviets* rurais que de acordo com Nin (2007), são na razão de um deputado eleito para cada cem habitantes e um para cada vinte eleitores dos trabalhadores das fábricas, oficinas, fazendas agrárias do Estado, unidades do Exército e da Marinha, que se fixem no território. São eleitos em Assembléias Gerais dos cidadãos que gozem do direito eleitoral. Populações de elevado número podem fazer a eleição em assembléias separadas. Para os trabalhadores das fábricas, os empregados das instituições e regimentos fazem a eleição nos estabelecimentos e nas instituições. Ademais se prevê a organização de *Soviets* nacionais naqueles pontos onde as minorias nacionais representam uma massa compacta, de acordo como está prescrito na legislação da República Soviética Russa.

Em relação aos *Soviets* urbanos, o mesmo autor escreve que os cidadãos que compõem o território e gozem dos direitos eleitorais escolhem na razão de um deputado para cada cem eleitores dos trabalhadores, do Exército e dos outros pequenos grupos de soldados ou que se dedicam à atividade militar. Na razão de um deputado para cada trezentos empregados das instituições estatais, das privadas e das demais categorias de eleitores. Os

Soviets urbanos tem como competência solucionar as questões locais e discutir os problemas de interesse geral.

A reunião plenária dos *Soviets* é seu órgão diretivo e é convocada pelo menos uma vez ao mês, geralmente são públicas, salvo exceções. Os deputados dos *Soviets* possuem o mandato de um ano, até as novas eleições (NIN, 2007).

Existe uma série de congressos e comitês executivos dos *Soviets*, os quais podem-se destacar o Congresso de Distrito realizado uma vez ao ano, no entanto, se podem convocar sessões extraordinárias. O Congresso de Cantão, o Congresso Provinvial, os Congressos das Repúblicas Federativas, o Congresso Panrusso, e o Congresso dos *Soviets* da URSS – União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, este último que é o órgão supremo e tem como principais funções: a) a eleição do Comitê Central Executivo e, assim mesmo, ratificação dos membros do Conselho das Nacionalidades eleito pelas Repúblicas e as regiões autônomas da União; b) a aprovação e modificação dos princípios fundamentais da Constituição da União Soviética; c) a solução dos desacordos naqueles casos em que não foram eliminados pelas comissões de conciliação e pelos órgãos diretivos; d) a modificação das resoluções do Comitê Central Executivo da União Soviética segundo a proposta dos delegados ou dos Congressos e Comitês Executivos das repúblicas confederadas (*idem*).

Pode-se observar, assim, que são eleitos deputados nos níveis mais locais, desde a fábrica ou fazenda, aos bairros, cidades, províncias e as repúblicas até chegar às decisões da União e que há reuniões freqüentes nos níveis mais locais até que a cada dois anos, ou extraordinariamente quando necessário, ir ao Congresso dos *Soviets* da URSS¹².

¹² Depois de discorrer um pouco sobre a estrutura dos *Soviets*, ficam algumas dúvidas sobre a democracia a qual se vive atualmente e então se reflete sobre a ditadura na URSS nas seguintes citações. *Los liberales y los socialdemócratas oponen a la dictadura del proletariado la democracia pura. Pero mientras existan clases - y por consiguiente la explotación y la desigualdad social - no se puede hablar de democracia pura. Todo el mecanismo del Estado, incluso en los países de régimen más democrático, esta puesto al servicio de la clase explotadora, que constituye una minoría insignificante. Es más, en los países de democracia, la subordinación del Poder a la Banca y a la Bolsa es más directa que en ninguna parte. No hay ninguna Constitución, por liberal que sea, que no deje las manos libres al Poder para anular las garantías constitucionales y adoptar medidas de represión extralegal contra la clase obrera si ésta amenaza el orden de cosas establecido* (NIN apud. NIN; 2007, p. 63). *El liberal habla siempre de democracia en general. El marxista no se olvida nunca de preguntar: ¿para qué clase? En ningún país capitalista civilizado existe la democracia en general; existe solamente la dictadura de la burguesía. Entre la dictadura burguesa y la dictadura proletaria existen, sin embargo, diferencias esenciales. La primera, incluso en democracia, es el Gobierno de una minoría sobre la mayoría; la segunda es el Gobierno ejercido por la inmensa mayoría de la población* (LENIN apud. NIN; 2007, p. 63). *Bajo el régimen de los Soviets, la inmensa mayoría de la población - es decir, todos los ciudadanos que viven de su trabajo y no de la supervalía del trabajo ajeno -, tienen el derecho efectivo - y no el derecho nominal de las democracias burguesas - de participar directamente en la gestión pública, de ser electores y elegidos, de destituir en cualquier momento a los representantes que no se hayan mostrado dignos de la confianza otorgada, y el deber de velar por la conservación de estos derechos* (LENIN apud. NIN; 2007, p. 63-4).

Para concluir esse ponto referente aos *Soviets* se expõem algumas advertências de Anweiler (1975). A autonomia das fábricas por meio dos conselhos de fábricas eleitos e a associação camponesa são uma forma de organização de uma democracia, que encontra seu marco político em uma ordenação descentralizada de comunas autônomas. Os conselhos de deputados operários se converteram em extensos órgãos representativos dos trabalhadores. A evolução dos conselhos para órgãos demasiadamente centralizados levou ao stalinismo, com seu aparato repressivo composto pela polícia, exército e burocracia, a ser a mais extrema negação do pensamento conselhistas da Revolução de Outubro (*idem*).

Aqui não se está apresentando os aspectos da realidade como perversões devidas à ação de uma personalidade, neste caso a de Stalin, como o senso comum e alguns teóricos o fizeram, se chama stalinismo um período histórico que deve ser explicado em função das contradições internas da URSS. Foi um período marcado pela centralização das decisões a fim de que se propiciasse o aumento da produção e o crescimento acelerado que transformasse a URSS numa superpotência. Os altos investimentos para produzir meios de produção gerou o crescimento econômico, no entanto, a pouca diversidade de bens de consumo e a burocratização estatal para levar a URSS ao *status* de superpotência mundial já não eram suficientes para satisfazer as necessidades da população soviética.

2.3.3 As coletivizações na Espanha

O processo de coletivizações ocorrido na Espanha no ano de 1936 está envolvido dentro do período da Guerra Civil Espanhola, quando houve o levante militar franquista contra o governo republicano. Em meio a essa guerra os trabalhadores passaram a fazer greves para parar a vida econômica do país e ocuparam latifúndios e fábricas abandonadas pelos proprietários. A partir daí os operários e camponeses começaram a 'tomar a palavra', "instituinto um sistema de planejamento da base para o topo, com funções e delegações rotativas de poder" (TRAGTENBERG *In* SANTILLÁN; 1980, p. 5). Esse movimento teve maior força na Catalunha, onde o processo de formação de conselhos de participação direta estava mais avançado, com comissões de fábricas locais que se entrecruzavam com as comissões de Ramos Industriais, que, por sua vez, se articulavam com as Comissões Regionais, e isso tudo para fornecer a base necessária à Comissão Central que conjuntamente a todas essas comissões, das mais locais e específicas às mais abrangentes, constituíam o organismo econômico (*Idem*).

A nova estruturação do organismo econômico espanhol estava caminhando segundo os programas dos trabalhadores para que as comissões de níveis mais locais e específicos, *confluíssem em outras mais gerais e abrangentes, como por exemplo: uma comissão de uma fábrica têxtil pertenceria a uma instância maior que envolvesse as fábricas têxteis e outras ligadas ao vestuário, formando, assim, o Conselho Regional do Ramo do Tecido e do Vestuário, que se associaria a um Conselho Nacional do mesmo ramo, que, por sua vez, se federaria com os demais Conselhos Nacionais de Ramo, formando a Federação Nacional dos Conselhos de Ramo. Além disso, as Comissões de Fábricas e os Conselhos de Ramo Locais que pertencessem a uma determinada localidade constituiriam o Conselho Local de Economia, que se expandiria para um Conselho Regional de Economia que envolveria esses conselhos locais de uma determinada região, bem como a federação dos Conselhos Regionais de Economia fundamentaria o Conselho Federal de Economia (SANTILLÁN, 1980).*

As coletivizações integravam os trabalhadores manuais, de escritório e técnicos, que nomeavam em Assembléia Geral delegados para representar os interesses da coletividade nos diferentes conselhos. Nas diferentes povoações e aldeias que se apossaram e coletivizaram a terra, os rebanhos e os utensílios dos ex-proprietários expropriados. Para além dessas 'coletividades', formava-se nos distritos uma 'federação comarcal', que possuía os dados das coletividades e formas de armazenar a produção e trocar junto à 'federação regional'. Os membros dessas federações eram delegados eleitos pelas coletividades. E, diferentemente da estatização ou nacionalização, as coletividades possuíam cada uma as suas propriedades, sejam elas no campo ou na indústria, esse caráter da propriedade distingue-se de outras formas de controle operário que se baseiam na forma clássica do Estado (TRAGTENBERG *In* VENOSA, 1987).

Como a revolução espanhola seguia tendências que não respeitavam a ortodoxia de Moscou e por ter grande influência de movimentos libertários, o Partido Comunista Espanhol, de orientação stalinista, foi contrário a diversos posicionamentos do movimento dos trabalhadores espanhóis. Essa experiência autogestivária termina em uma conjuntura internacional que favorece a ascensão do fascismo, quando Franco vence a Guerra Civil contando com a ajuda direta de Hitler e Mussolini, por exemplo, no famoso bombardeio alemão à cidade de Guernica, no País Basco (TRAGTENBERG *In* SANTILLÁN; 1980).

2.3.4 A autogestão na Iugoslávia

Em 1945 os iugoslavos se libertam dos nazistas após guerra, nesse período, com uma economia destruída, a centralização passou a ser a forma mais eficiente de crescimento econômico. Todavia, em 1948, após desacordos políticos entre os iugoslavos e soviéticos, ocorre a ruptura com Moscou. A partir daí, a Iugoslávia ficou isolada dos demais países e sob ameaça de invasão russa. Então, começou a tomar medidas para ganhar o apoio entusiasta dos povos que compunham a federação iugoslava. Como a burocracia estatal vinha perdendo a popularidade ganha nos primeiros anos e os povos vinham notando a exploração dos trabalhadores pelo Estado, iniciou-se um processo de decretos que permitiriam uma maior participação da população na vida econômica do país. Se, por um lado, esses decretos poderiam ter sido artifícios políticos que protegessem a Iugoslávia e seu governo, por outro, esses mesmos decretos respondiam a anseios e aspirações dos diferentes povos iugoslavos (GUILLERM & BOURDET; 1976).

Em 1950, a Lei da Autogestão é outorgada, confiando o mandato das fábricas aos trabalhadores, formando-se unidades de autogestão no interior das fábricas e, posteriormente, essas práticas se expandem a outras organizações fora contexto produtivo. Essa organização se dava por meio de grupos coletivistas de trabalhadores que incluíam todos os trabalhadores de uma empresa. Esses grupos tomam decisões em assembléias e elegem através de voto secreto os conselhos de trabalhadores, responsáveis pela articulação com as outras organizações, que elegem os comitês administrativos, que têm a finalidade de cumprir as tarefas executivas. Esses representantes nos conselhos e comitês possuem funções temporárias, cerca de um ano, sem embargo, podem ser desautorizados a qualquer momento de acordo com o grupo coletivista dos trabalhadores (CARVALHO, 1983; QUEIROZ, 1982). Os trabalhadores têm o controle do processo produtivo e participam diretamente nas decisões estratégicas de planejamento e produção, bem como possuem a capacidade de influenciar na realização e distribuição dos resultados, determinando coletivamente o montante de investimento anual e repartindo as sobras entre os membros.

O processo autogestionário se projeta para as comunidades locais, a nível de bairros e pequenas vilas rurais, capazes de discutir assuntos de interesse local e tomar decisões referentes a educação, ciência, cultura, saúde, bem-estar etc. Nas unidades menores se escolhem delegados que desempenharão funções e representarão os interesses dos membros nas unidades maiores. Por exemplo, na Iugoslávia as comunas, que eram as unidades políticas básicas de um território, escolhiam representantes para o Conselho das Comunidades Locais;

as organizações autogestoras de trabalho elegiam os delegados para o Conselho do Trabalho Associado; bem como os partidos designavam os representantes no Conselho Sócio-Político. Esses conselhos serão a principal fonte da Assembléia Federal da República Socialista Federativa da Iugoslávia, e nessa assembléia serão eleitos outros órgãos incumbidos de autoridade e responsabilidade por questões executivas e legislativas em âmbitos mais amplos, como o da federação e das repúblicas (QUEIROZ, 1982).

As formas de propriedades existentes na Iugoslávia são a propriedade individual, a coletiva e a social. A primeira refere-se aos bens de consumo, ao local de moradia e algumas ferramentas. A segunda corresponde à porção do produto total das empresas nas quais são membros. E a terceira relaciona-se à “parte do produto social que não é devolvida aos trabalhadores e que é reinvestida na empresa para aumentar a produtividade” (CARVALHO, 1983, p. 119). Mesmo que a coordenação da propriedade social seja do Estado, “todos os cidadãos [...] são responsáveis pela propriedade social através das organizações a que pertencem: a empresa, a comunidade, a Liga dos Comunistas, o sindicato” (*ibidem*).

Para Carvalho (1983) o autogoverno só é possível em condições de alto grau de desenvolvimento das forças produtivas. Guillerm e Bourdet (1976) enfatizam a necessidade de generalização a toda a sociedade para que a autogestão se desenvolva plenamente. Por isso, esses autores concordam que em última instância é o mercado que determina a distribuição do produto social através de critérios de produtividade. Das críticas que surgiram ao sistema Iugoslavo, Mendonça (*Apud* DORNELES, 2003) enumera as seguintes: a) não ocorreu o definhamento do Estado e de seus aparatos repressivos; b) a autogestão foi imposta de cima pra baixo, isto é, decisão do governo para a sociedade; c) a continuação das desigualdades regionais; e d) a permanência da alienação dos trabalhadores. Outra crítica que se pode somar a essas foi a preservação de formas que representavam a propriedade privada e das quais derivam suas inevitáveis conseqüências, tais como o desemprego, o subemprego e a marginalização dos pequenos agricultores (CARVALHO, 1983).

Segundo Guillerm e Bourdet (1976), a conquista histórica iugoslava, considerando os seus aspectos universais, foi a ocorrência de um longo período de entrega das fábricas aos operários sem que se tivesse regressão econômica, longe disso, houve uma taxa de crescimento econômica elevada. Outrossim, a abolição do taylorismo e tudo que lhe diz respeito, desde a divisão e especialização do trabalho aos seus supervisores no controle *poliziesco* da vida dos trabalhadores, não fez baixar a produtividade.

2.3.5 Características da autogestão durante a Revolução dos Cravos em Portugal

Depois de um período de 48 anos de ditadura fascista que produziu em seu interior o crescente descontentamento da população portuguesa, estourou em 1974 o movimento que provocaria a queda do regime fascista. No período de 1974-75 as lutas autônomas se generalizaram a ponto de atingir quase toda a população portuguesa. Logo após o fim do regime fascista, o poder militar e empresarial que se instituíram no governo viram-se em meio a uma grande onda de movimentos coletivos e ativos em que as diversas formas de manifestação e nos mais diferentes setores foram colocados em prática para defender os interesses dos trabalhadores (SARDÁ DE FARIA, 2005).

Apenas apresentando uma breve caracterização de elementos autogestionários presentes na revolução portuguesa, pode-se destacar que houve uma busca para romper com as relações sociais embasadas nos princípios hierárquicos, autoritários e concorrenciais, com a intenção de substituí-los por novas relações sociais que se pautassem na solidariedade, no igualitarismo e no coletivismo. Os trabalhadores, que por muito tempo tiveram as suas liberdades cerceadas, agora com a esperança de liberdade, se atiraram num processo de coalização que de imediato constituiu-se em comissões de trabalhadores organizados sob as formas de democracia direta num grande número de empresas. Essas comissões representavam a questão executiva das decisões tomadas em Assembleia Geral dos trabalhadores, com membros eleitos e revogáveis, ocorrendo diversos casos em que a comissão inteira chegou a ser substituída pelas decisões e interesses coletivos (*Idem*).

Essas formas de organização não estavam presentes apenas nas unidades produtivas, iam para além delas, passando pelas universidades, escolas, no serviço público, nas associações de bairros, nos quartéis, etc (*Idem*). O movimento de coalização e atuação direta dos trabalhadores na produção das organizações que ocorreu em Portugal, assim como os demais momentos históricos presenciados pela humanidade, esteve imiscuído em diversas condições e contradições que não caberão ser mencionadas nesse momento, todavia algumas das características destacadas nesse tópico permitirão contextualizar um momento histórico importante que levou diversos pesquisadores a estudarem-no. Outrossim, perceberá-se algumas condições e contradições que se encontrarão nas citações de João Bernardo nos tópicos sobre as relações com o mercado e a educação dos produtores na administração direta e coletiva das organizações.

2.3.6 Considerações sobre as experiências históricas

Após esse breve relato, que aponta alguns aspectos de princípios e características autogestionárias presentes em diversos momentos e contextos da história, pode-se notar o relacionamento da prática como conteúdo da teoria e da teoria como meio para novas práticas. Obviamente que esse trabalho não tem como objetivo tratar de forma exaustiva o imenso conteúdo das experiências históricas, tampouco esgotar o assunto. O que se pretendeu foi fornecer subsídios para a compreensão dos conteúdos pertinentes a autogestão e utilizá-los na análise do caso.

Percebe-se que nessas experiências acima citadas encontram-se diversas das características listadas pelos pesquisadores da autogestão, conforme exposto no tópico sobre os princípios autogestionários. Exemplificando aspectos da participação e decisão coletiva, da propriedade e do controle dos meios de produção, bem como dos processos e frutos do trabalho, e ainda a divisão do trabalho e as relações das organizações entre elas e o contexto social.

Além das experiências supracitadas se encontrarão característica de princípios autogestionários em diversos outros momentos da história, podendo se sublinhar a ‘República Libertária no México’ (1911), a ‘República Húngara dos conselhos operários (1918 e 1919) e (1956), os ‘conselhos de Turim’ (1920), a ‘Revolta vermelha em El Salvador’ (1932), a ‘Revolução na Bolívia de 1952’ e as ‘assembléias populares bolivianas em 1971’, os ‘conselhos operários poloneses’ (1956) que culminam com o ‘Solidarnosc, sindicatos da solidariedade’ (1980), a ‘Revolução cubana’ (1959), o ‘sistema de autogestão na Argélia (1962), a ‘Comuna de Shanghai’ (1966), a ‘primavera de Praga’ (1968) na Tcheco-eslováquia, a ‘via peruana para o socialismo’ (1968), o ‘Cordobazzo’ na Argentina (1968), o ‘governo de unidade popular de Salvador Allende e os cordões industriais’ no Chile (1972), as ‘greves, ocupações e comissões de fábricas de Contagem e Osasco’ na década de 1970 no Brasil, a ‘Revolução nicaragüense’ (1979), os ‘Kibutzin’ em Israel, etc. Ademais, pode-se encontrar certos aspectos de autogestão no âmbito das unidades produtivas e de outras formas de organização, alguns exemplos podem estar nas fábricas recuperadas ou ocupadas, em certas associações e cooperativas, em algumas comunidades e movimentos populares e sociais, dentre tantos¹³ (NASCIMENTO, *In* TEMPORAES, 1999; CORRÊA, 2004; MISOCKY *et al.*, 2008).

¹³ Somente no estado de Santa Catarina se destacariam como objetos de estudo os eventos ocorridos no Contestado, bem como desde as primeiras ocupações na Fazenda Burro Branco em 1980 aos atuais

Por fim, no livro organizado por Venosa (1987) são apresentadas diversas experiências sobre formas de participação e organização social baseadas na propriedade coletiva dos meios de produção em países como a Espanha, a Polônia e a Iugoslávia. Destacando em sua discussão, enquanto está tratando da experiência Iugoslava, que essas experiências são importantes, pelo menos para deixar em dúvida a crença cuja eficiência organizacional tem como pré-requisito formas de organizações hierarquizadas (VENOSA *In* VENOSA, 1987).

2.4 A relação das organizações coletivistas de trabalho com o mercado

No estudo das organizações, independente de qual forma elas assumem na sua prática organizativa, é imprescindível efetuar-se a relação destas com o ambiente em que elas estejam inseridas, verificar como ocorre a mediação do processo de produção e comercialização no interior da sociedade a qual pertencem, neste momento histórico defini-se por capitalismo a forma predominante de produção e reprodução da vida humana em sociedade.

É exatamente neste ponto que o conceito de autogestão se diferencia e se põe de maneira antagônica às técnicas de flexibilização do trabalho e de estruturação das organizações particulares. Pois na medida em que as organizações vão se relacionando com o mercado, este pressiona-as a responderem de modo efetivo às necessidades de acumulação de capital.

Conforme Faria (*Apud* VARGAS DE FARIA, 2008) a autogestão diz respeito ao controle direto exercido pelos trabalhadores sobre os elementos da gestão do trabalho, tanto os econômicos quanto os políticos e ideológicos. Socialmente a autogestão só pode existir a partir da constituição de um modo de produção e, destarte, a organização de experiências pretensamente autogestionárias nas unidades produtivas constituem-se em contradições que ocorrem no interior do capitalismo, no entanto, isso também constitui indicativos da possibilidade e da viabilidade da organização social da produção ser efetuada de outra maneira. Não obstante, as experiências particulares nas unidades produtivas não podem gerar uma transformação social sem entrar em confronto direto com o Capital.

Como modo de superar a burocracia e a forma heterogerida, a autogestão não se desenvolve plenamente no sistema capitalista, quer dizer, no seio da sociedade do capital, o

assentamentos que se baseiam na coletividade (Araquari, Abelardo Luz, Campos Novos, Dionísio Cerqueira, Garuva, etc.). O mesmo ocorre no caso das fábricas ocupadas, cujo principal destaque foi a Cipla em Joinville, mas há outros casos como a Cooperminas e a Coopermetal em Criciúma. Inúmeras são, outrossim, as associações e cooperativas em Santa Catarina, pode-se destacar o estudo de Corrêa (2004) que aborda o caso da Bruscor no município de Brusque e o de Hillesheim (2003) sobre a Cooper Cristal e a Unicristal, também localizadas na região do Vale do Itajaí, respectivamente nos municípios de Blumenau e Indaial.

máximo que se pode encontrar são organizações que apresentam características autogestionárias. Para Faria (*Apud* VARGAS DE FARIA; 2008, p. 3) aquilo que vem sendo difundido amplamente como organização autogerida deve ser estudado com mais cuidado, pois, segundo o autor, “no capitalismo, algumas organizações podem ter características autogestionárias ou características predominantemente (nunca totalmente) autogestionárias”. Isso devido a que essas organizações “ao estarem inseridas na lógica do capital, as unidades produtivas ditas autogeridas atuam como unidades do sistema de capital” (*ibid.*)

Guimarães *et. al.* (*In* PICCININI *et. al.*; 2006, p. 293) reforçam essa posição afirmando que:

[...] a proposta de autogestão por estar assentada em princípios socialistas de organização, convivendo em um sistema capitalista, pautado em relações econômicas e sociais centradas no mercado – leia-se acumulação de lucros, competitividade, concorrência – depara-se com inúmeros entraves à sua realização e a seu pleno funcionamento.

Congruente a essa relação entre organizações coletivistas de trabalho e a sociedade capitalista tem-se uma famosa citação de Marx sobre a forma que assume as cooperativas em relação ao mercado, da qual se extrai para fins deste estudo um pequeno trecho que será discutido de acordo com a contribuição de Rosa Luxemburgo.

Nas palavras de Marx (1983, p. 334) “as fábricas cooperativas dos próprios trabalhadores são, dentro da antiga forma, a primeira ruptura da forma antiga, embora naturalmente, em sua organização real, por toda parte reproduzam e tenham de reproduzir todos os defeitos do sistema existente”.

Rosa Luxemburgo, ao polemizar com o posicionamento político de Bernstein, faz uma interessante reflexão sobre as organizações coletivistas de trabalho no interior do capitalismo, sobretudo as cooperativas de produção, pois essas organizações possuem um caráter híbrido dentro do capitalismo. Isto é, se configuram como uma produção socializada dentro da organização, entretanto, são acompanhadas por um mercado de troca capitalista na sociedade. No capitalismo a forma hegemônica generalizada de produção efetiva ocorre através do modelo burocrático, da prática organizativa hierárquica e as relações de produção coletivistas nas organizações têm que responder às relações de produção social que são baseadas na exploração da força de trabalho que condicionam e dominam a sociedade.

[...] na economia capitalista a troca domina a produção; por causa da concorrência exige, para que a empresa possa sobreviver, uma impiedosa exploração da força de trabalho, quer dizer, a dominação completa do processo de produção pelos

interesses capitalistas. Praticamente, isso traduz-se numa necessidade de intensificação do trabalho, de encurtar ou prolongar a sua duração conforme a conjuntura, de contratar ou dispensar a força do trabalho conforme as necessidades do mercado, numa palavra, praticar todos os métodos, sobejamente conhecidos que permitam a uma empresa capitalista sustentar a concorrência das outras empresas. Daí a cooperativa de produção ter a necessidade, contraditória para os operários, de se governar a si própria, com toda a autoridade absoluta necessária e de os seus elementos desempenharem entre si o papel de empresários capitalistas. Dessa contradição morre a cooperativa de produção, na acepção em que se torna uma empresa capitalista ou, no caso em que os interesses dos operários são mais fortes, se dissolve (LUXEMBURGO, 2008, p. ?)¹⁴

A reflexão de João Bernardo (*In BRUNO & SACCARDO; 1986, p. 108*) sobre as organizações coletivistas de trabalho principalmente relacionando com o ocorrido em Portugal nos anos de 1974 e 1975 durante a Revolução dos Cravos segue a mesma linha da análise feita por Rosa Luxemburgo.

Temos uma empresa, ou duas, ou três, quantas quisermos, onde os trabalhadores, mediante um processo de luta, ficaram com as instalações nas mãos e se vêem na necessidade de as fazer laborar. Mas no resto da sociedade existe capitalismo. Esses trabalhadores estão a produzir para compradores que analisam o produto consoante critérios capitalistas de produtividade; estão a adquirir matérias-primas e maquinarias e vendedores que produzem e distribuem consoante critérios capitalistas de produtividade. Então, das duas, uma: ou os trabalhadores organizam a produção que têm nas mãos segundo os novos critérios decorrentes das relações de luta, coletivos e igualitários – mas neste caso o resultado é completamente antagónico dos princípios da produtividade capitalista e, porque restritos a uma empresa ou a uma região isolada ou a um único país, estes trabalhadores permanecem em inferioridade relativamente ao mercado mundial e são por ele sufocados, ou os trabalhadores se sujeitam aos critérios da produtividade capitalista – e neste caso têm de reintroduzir a disciplina patronal na fábrica, as hierarquias etc.

João Bernardo (1991, p 342-3) ao relacionar com o mercado capitalista as relações sociais novas, de autonomia dos trabalhadores, relações sociais coletivistas e igualitárias, afirma que:

Ora, o mercado mundial hoje vigente obedece de modo inteiramente sistemático e coerente à produtividade capitalista. E as unidades de produção onde se desenvolve a luta autónoma suscitam, por um lado, relações sociais novas, que exigem novos critérios de produtividade e, por outro, inserem-se num campo que as obriga a seguir critérios capitalistas. O problema central tem sido, até agora, o da impossibilidade de estas unidades de produção desenvolverem relações exclusivamente recíprocas, pois, mesmo quando existem várias simultaneamente, estão muito longe de constituir um modo de produção global e coerente. A concorrência, ou seja, a forma do inter-relacionamento económico no contexto capitalista, não é um jogo de regras neutras. Está viciado desde o início. A mais concorrencial é a empresa que mais cabalmente aplica os mecanismos capitalistas de produtividade, que mais estritamente se lhes sujeita. E as unidades produtivas

¹⁴ Com algumas diferenças na redação, pode se ver também Luxemburgo (2003, p. 80-1).

que os trabalhadores controlam e que pretendem reorganizar segundo um critério têm então de funcionar para um mercado onde a produção é avaliada segundo um critério antagônico. É esta contradição que acarreta o colapso das novas relações sociais coletivistas e igualitárias.

Segundo Tragtenberg (*Apud. MISOCSKY et. al., 2008*) as organizações cooperativas apresentam uma forte tendência a tornarem-se empresas convencionais, burocráticas, que exploram a força de trabalho dos associados e assalariados. Além do fato de muitas vezes essas organizações fecharem devido a conflitos internos de seus associados em virtude da falta de uma base ideológica forte e comum, o autor destaca que embora essas organizações de produção com práticas mais horizontalizadas, por exemplo, as cooperativas, tenham uma proposta coletivista, elas não pressupõem mudanças na estrutura econômica e social. Isso faz com que gradualmente as organizações coletivistas de trabalho percam as características que as diferenciavam das organizações burocráticas.

Para a sobrevivência de uma organização coletivista de produção Luxemburgo (2008) ressalta que é necessário se livrar das leis de concorrência capitalistas. E que no capitalismo essas organizações têm que se contentar com um mercado assegurado de consumidores constantes. Geralmente os consumidores dessas organizações são de um círculo local e podem estar organizados em cooperativas de consumo. Outro fator interessante destacado pela autora é que essas organizações obtêm maior sucesso “limitando-se aos produtos de primeira necessidade, de preferência produtos alimentares” (p. ?)¹⁵.

2.5 Sobre a educação para que os produtores administrem direta e coletivamente a sua produção

De acordo com o exposto no Seminário *Autogestão e Socialismo* e transcrito na fala de João Bernardo (*In TEMPORAES, 1999*) no momento atual pelo qual o Brasil está passando – de refluxo na luta dos trabalhadores – os trabalhadores de organizações pretensamente autogestionárias se confrontam eles mesmos nas relações de produção, isto é, os próprios trabalhadores vão assumindo as características dos capitalistas e criando relações de dirigentes e dirigidos. Entrementes, há que se ressaltar a diferenciação que acontece em outros contextos históricos. João Bernardo (*idem*) exemplifica com o contexto da Revolução dos Cravos em Portugal, onde existia um fluxo revolucionário em que os trabalhadores sentiam que estavam criando um futuro, e não estavam se confrontando entre eles mesmos. Diferentemente do que

¹⁵ Também Luxemburgo (2003, p. 82).

os trabalhadores ligados à ANTEAG relatam pertinente ao confronto para sobreviver no capitalismo no caso do refluxo revolucionário existente no Brasil e no mundo pelo menos no último par de décadas.

É sobre isso João Bernardo (*idem*, p. 37) discute:

É evidente que há uma concorrência entre sistemas económicos¹⁶: você está em capitalismo, se todo mundo começa a fazer uma outra coisa e você tem que responder, o que há é uma efetiva concorrência. Aí entram critérios de eficácia. Voltemos a pegar o exemplo das empresas ligadas à ANTEAG. Eles estão trabalhando na economia atual. Eles têm que sobreviver. Os empregados pegaram as fábricas às suas mãos para sobreviverem com suas famílias. Eles têm que ser eficazes. E o que é ser eficaz? Que eficácia é essa? Eficácia capitalista, obviamente. Estão concorrendo num mercado capitalista. Mas será que eles estão tendo só eficácia capitalista? Não! Eles estão fazendo outra coisa: eles estão tendo um outro tipo de eficácia, a das relações de luta.

Nesse sentido, os trabalhadores que buscam se auto-organizar estão aprendendo a realizar a autogestão e Tragtenberg (*In VENOSA, 1987*) corrobora dessa posição, pois, além de entender que a autogestão ou a participação real somente se manifesta a nível social, ele enfatiza que para autogerir qualquer coisa, principalmente à produção social, necessita-se começar autogerindo a própria luta, que é o germe daquilo que será o exercício da organização social baseada na produção coletivista.

Isto é um primeiro indício para que numa futura ordem social sustentada, com coordenação horizontal como princípio regulador geral de controle, se tenha, segundo Mészáros (2004, p. 48):

[...] uma concepção diferente de educação – ou seja, a *auto-educação* cooperativamente administrada dos produtores livremente associados, inspirada por, e orientada para, a produção e satisfação de suas necessidades genuínas – [pois, sem essa concepção diferente de educação] não há como sair do círculo vicioso da produção de escassez em escala sempre crescente. Na ausência da auto-educação cooperativa de iguais capazes de compreender o significado real de *economia*, tudo continuará a mercê dos interesses investidos na reprodução máxima de *necessidades artificiais*, inseparáveis da perpetuação lucrativa da escassez.

Por isso, neste tópico se chamou especial atenção para expressar que as experiências históricas, mesmo que não rompam definitivamente com a lógica do capital, são experiências de educação na organização do trabalho dos produtores associados, bem como experiências de educação de luta política.

¹⁶ Ortografia de Portugal.

2.6 Breves considerações sobre o processo de consciência

A questão sobre o processo de consciência não costuma aparecer com força nas teorias sobre as organizações com características autogestionárias. Tragtenberg (*Apud* MISOCKY, 2008) ressalta a importância de uma base ideológica forte como forma de resistência dessas organizações em contradição com o modelo hegemônico. No entanto, os autores não tem se aprofundado no que diz respeito ao processo de consciência na autogestão. Quiçá por considerarem que as condições materiais presentes na sociedade capitalista determinem as formas de consciência, fazendo com que as organizações coletivistas no seio da sociedade capitalista percam as características que as diferenciam do modelo burocrático no decorrer do tempo.

Todavia, a esse respeito considera-se a interessante contribuição de Mauro Iasi (2007) que faz uma reflexão sobre o processo de consciência baseado no referencial teórico de Marx, Luckács, Gramsci e Freud que ajuda a compreender diversos fatores pertinentes ao processo de consciência por que passam os indivíduos e o grupo de membros das organizações coletivistas. Separou-se esse tema num tópico especial para ressaltar a importância de trabalhá-lo no campo teórico da autogestão, bem como apresentar uma pequena introdução que permita fazer inferência a algumas práticas organizativas nas quais fica evidente a presença e a relevância dessa categoria no caso estudado. O autor aponta de modo preliminar e introdutório que o processo de consciência é visto, partindo de compreensão marxista:

Como um desenvolvimento dialético, em que cada momento traz em si os elementos de sua superação, em que as formas já incluem contradições que, ao amadurecerem, remetem à consciência para novas contradições, de maneira que o movimento se expressa num processo que contém saltos e recuos (IASI; 2007, p. 12).

Outrossim, acrescenta que entende a consciência como um processo, como movimento e não como algo dado. A consciência não é algo que “é”, é algo que “se torna”. Isto que dizer que a consciência:

Amadurece por fases distintas que se superam, através de formas que se rompem, gerando novas, que já indicam elementos de seus futuros impasses e superações. Longe de qualquer linearidade, a consciência se movimenta trazendo consigo elementos de fases superadas, retomando, aparentemente, as formas que abandonou (IASI; 2007, p. 12-3).

Iasi (2007) ainda vai se aprofundar no tema estudando o processo de consciência desde as primeiras formas pelas quais o indivíduo na infância começa a se relacionar com o seu exterior e absorver os conhecimentos sociais, bem como analisar as categorias da ideologia e alienação para entender as etapas que levam a avançar e recuar o processo de consciência. Para fins dessa pesquisa bastará saber que a consciência é um movimento que inclui contradições expressas num processo que contém saltos e recuos que encontrará novas contradições que trará consigo elementos de superação e manutenção. E que o processo de consciência é um movimento de percepção da realidade externa que se interioriza.

Entretantes, “isso não deve levar à compreensão de que a transformação revolucionária se dá materialmente e só depois é que o universo das idéias vai se transformando automaticamente” (IASI; 2007, p. 42). Há uma combinação entre ambas as partes. Por exemplo, a ilustração e o liberalismo, dentre outras idéias revolucionárias burguesas, que anteciparam a própria Revolução Burguesa, se constituíram através da gestação material das bases objetivas. No processo de superação da consciência surgem formas embrionárias dispostas a destruir a antiga forma, mas uma nova consciência só é possível com uma nova ordem de relações sociais.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

As ciências se caracterizam pela utilização de métodos científicos, mas nem todos os ramos de estudo que utilizam tais métodos são ciências. A utilização destes métodos não é de alçada exclusiva da ciência, no entanto não existe ciência sem o emprego de métodos científicos (LAKATOS; MARCONI, 1991). O método científico é um traço característico da ciência aplicada, é um longo caminho a ser percorrido para atingir determinado objetivo. De acordo com Trujillo Ferrari (1982, p.19) “sem este método, torna-se-ia incompreensível falar de ciência, porque não poderia ser colocado em evidência o conjunto de seqüências operacionais, sustentadas numa sistemática manipulação para alcançar determinado fim”.

Para Zanella (2006, p. 22) pesquisa “é a atividade básica da ciência e tem como finalidade descobrir respostas para a indagação do homem. Tem, portanto, a finalidade de solucionar problemas teóricos e práticos”. A pesquisa possui como etapas essenciais: o planejamento que consiste na análise e definição do tema, objetivos, contextualização e consulta de informações; a execução, que é o levantamento e análise dos dados primários e secundários; e a comunicação dos resultados através de um processo redacional disponibilizado a sociedade.

3.1 Caracterização do estudo e delineamento da pesquisa

O trabalho é teórico-empírico de modo que seu objetivo geral é “verificar a relação da prática organizativa do ‘Assentamento Conquista no Litoral e da sua organização coletivista de trabalho e produção’ com a autogestão”, ou o mesmo que dizer, que se analisará o conhecimento teórico sobre o tema da autogestão, referenciando-se na prática do objeto estudado, bem como uma análise crítica dessa relação. Possui uma abordagem qualitativa, pois busca o significado dos envolvidos nas formas econômicas e ideológicas, propiciando o conhecimento da realidade de construção social e possibilitando, deste modo, uma compreensão dos fenômenos produzidos na sociedade hodierna. Pois como afirma Richardson (1999) a pesquisa se justifica, principalmente, como uma forma adequada para se compreender a natureza de um fenômeno social.

A pesquisa iniciou-se com a identificação dos estudos referentes ao tema, quanto ao objeto de análise, isso se deu em virtude de se observar algumas características que permitissem apontar relações entre a teoria da autogestão e o assentamento Conquista no Litoral. Posteriormente passou-se a uma etapa cuja predominância é descritiva, na qual o

objetivo passou a ser a descrição da situação atual da organização, e conforme Vieira (2004), estabeleceu-se um tipo de corte seccional da pesquisa, mas também com perspectiva longitudinal, pois além de buscar-se retratar o fenômeno atual, resgata-se informações sobre o passado que auxiliem a explicar a condição atual desse fenômeno. Por fim a pesquisa pode apresentar elementos explicativos à medida que o relacionamento teórico com outros estudos permita apontar fatores que causam ou contribuem para a ocorrência do determinado fenômeno (ACEVEDO e NOHARA, 2004).

Estruturalmente o estudo foi iniciado com a definição do tema e do objeto de estudo, seguindo pelo levantamento de informações iniciais acerca deste, bem como uma bibliografia que auxiliasse o desenvolvimento da pesquisa, a elaboração do problema e de objetivos que procurassem explorar o assunto, foi realizada uma revisão bibliográfica que fundamentasse a discussão proposta e a realização do estudo de caso no assentamento Conquista no Litoral.

3.2 Universo da pesquisa e sujeitos pesquisados

Pode-se acrescentar às especificidades da pesquisa e do método que a seleção do caso estudado baseou-se na proximidade que o pesquisador tem com a organização, uma vez que desenvolve projetos em outras áreas para um conjunto de assentamentos na região norte de Santa Catarina, bem como pelo fato de esse assentamento em Garuva ser considerado como um exemplo de coletividade dentro da Reforma Agrária em Santa Catarina e também utilizou-se uma primeira abordagem para a verificação de alguns itens, que são os mesmos utilizados na pesquisa de Guimarães *et. al.* (2006), que permitem relacionar o objeto estudado à teoria da autogestão. Como critérios de seleção da organização com características autogestionárias, estabeleceram-se os seguintes:

- a) Produção coletiva pelos trabalhadores envolvidos;
- b) Participação plena dos trabalhadores na administração e na tomada de decisão, em todos os níveis, incluindo o estratégico;
- c) Existência de democracia interna (política, social, econômica).

Guimarães *et. al.* (2006) ainda fazem uso de mais um critério, que é a não dependência de financiadores externos. No entanto, nessa pesquisa teve-se que abandonar esse critério por não haver prazo hábil para a mudança do objeto estudado, bem como isso não refuta a importância da análise dessa experiência. A impossibilidade de agregar esse critério à seleção da unidade pesquisada tem como motivo o financiamento público através das organizações

responsáveis, tais como o MDS, o INCRA, o CNPq, e a UFSC que atualmente desenvolvem projetos com a finalidade de fomentar a produção nos assentamentos da região.

Os sujeitos pesquisados são os representantes na coordenação geral da organização, bem como os representados por eles. Primeiramente realizou-se a observação do trabalho e da estrutura do assentamento e de sua organização produtiva, entrevistou-se informalmente um dos coordenadores gerais do assentamento que acompanhava a visita e demonstrava as instalações, outrossim, conversou-se informalmente com alguns trabalhadores que estavam exercendo atividades durante a visita. Também foram observadas reuniões e efetuada uma entrevista semi-estruturada com um coordenador geral para aprofundar e confirmar as informações até então obtidas e posteriormente se buscou entrevistar informalmente alguns trabalhadores encontrados enquanto exerciam a sua atividade para poder enfatizar as práticas encontradas. Esses aspectos serão detalhados ao longo deste capítulo.

3.3 Definição das categorias de análise

As categorias utilizadas para a análise das práticas organizativas no assentamento Conquista no Litoral estão fortemente ligadas com o que os pesquisadores do tema da autogestão vem tratando em seus estudos e foram compiladas e sistematizadas da seguinte maneira:

- a) Alocação de tarefas: visa demonstrar os critérios para a distribuição das pessoas para realizar as atividades;
- b) Recrutamento: avalia como as pessoas se associam a organização;
- c) Promoção: analisa a transição e o posicionamento na estrutura organizacional com base em posições melhores recompensadas;
- d) Incentivos ao trabalho: verifica as formas de se fazer aumentar a produtividade;
- e) Divisão do trabalho: analisa a separação da administração do operacional e a especialização das tarefas;
- f) Planejamento e execução: avalia a combinação entre a concepção e a execução, bem como os participantes no planejamento estratégico;
- g) Autoridade e responsabilidade: verifica a autonomia perante as atividades, a quem compete a incumbência e a prestação de contas;
- h) Participação e decisão: retrata quem são os participantes, as instâncias e as formas de tomada de decisão;

- i) Informação e comunicação: apresenta as formas como o conhecimento das informações e dados são transmitidos e disseminados entre os membros da organização;
- j) Formação, educação e capacitação: designa os métodos e formas de como é adquirido e transmitido o conhecimento técnico, político e social entre os membros da organização;
- k) Relações de sociabilidade: relata como as pessoas interagem entre si e em que princípios se fundamentam essa relação;
- l) Propriedade dos meios de produção: descreve a forma jurídica de propriedade, bem como o controle sobre os processos de produção;
- m) Distribuição dos resultados: verifica como os frutos do trabalho são distribuídos entre os produtores;
- n) Custos sociais: analisam-se aspectos de homogeneidade do grupo, tempo na tomada de decisão, tensão emocional nas decisões, indivíduos não democráticos, diferenças individuais e restrições do ambiente externo; e
- o) Relações de mercado: avaliam-se as interações com os fornecedores, clientes, concorrentes, parceiros e governo.

Durante a pesquisa de campo foram diagnosticadas características presentes na organização, que demonstram sutilezas e especificidade do caso em questão, essas características, a saber, *processo de consciência, planificação da produção e regularidade de preços, dificuldades de acesso ao crédito*, bem como *certas relações de exploração de trabalho assalariado e o relacionamento com organizações baseadas na exploração da força de trabalho* serão refletidas na parte referente à descrição e análise das práticas organizativas no assentamento Conquista no Litoral e na sua organização coletivista de trabalho e produção.

3.4 Coleta e análise de dados

Para o levantamento de dados primários foram utilizados os métodos de observação e entrevistas. Foi realizada a observação do local e de algumas tarefas e reuniões, bem como efetuou-se conversas informais e um roteiro de entrevista¹⁷ estruturado por pauta e perguntas

¹⁷ Esse roteiro está no apêndice deste relatório.

abertas e com a possibilidade de indagações mais específicas de acordo com as respostas declaradas (ACEVEDO e NOHARA, 2004).

Os dados primários foram coletados em todas as etapas pelo autor da pesquisa e se deram nas seguintes ocasiões:

- a) Primeira visita: junho, observação do local (tanto da infra-estrutura de produção comercial, quanto de moradia e produção de subsistência); das atividades produtivas (colheita de hortaliças, embalagem, armazenamento, carregamento do caminhão para o transporte com o fim de comercialização); das não produtivas (atividades de produção e de limpeza dos animais que fornecem alimentos de subsistência, ou seja, que não são comercializados, e das atividades de produção da alimentação e limpeza na cozinha coletiva). Foram realizadas conversas informais com 1 representante da coordenação da organização, bem como 3 outros trabalhadores que desempenhavam atividades no decorrer da visita (colheita, limpeza e transporte);
- b) Segunda visita: agosto, participação numa reunião de caráter administrativo para a decisão de compras de insumos produtivos, tais como, sementes, calcário, cama de aviário e as respectivas quantidades e especificações técnicas;
- c) Terceira visita: setembro, entrevista pessoalmente com um representante da coordenação da organização a fim de levantar os dados básicos e históricos da organização, bem como os referentes às práticas organizativas, aprofundar e confrontar informações colhidas até então.

A seguir, enquadram-se as categorias à técnica de coleta de dados:

Categorias	Técnica de coleta de dados
Alocação das tarefas	Entrevista semi-estruturada
Recrutamento	Entrevista semi-estruturada
Promoção	Entrevista semi-estruturada
Incentivos ao trabalho	Entrevistas informais e a entrevista semi-estruturada
Divisão do trabalho	Observação, entrevistas informais e a semi-estruturada
Planejamento e execução	Observação, entrevistas informais e a semi-estruturada
Autoridade e responsabilidade	Entrevistas informais e a semi-estruturada
Participação e decisão	Observação, entrevistas informais e a semi-estruturada
Informação e comunicação	Entrevistas informais e a semi-estruturada
Formação, educação e capacitação	Entrevistas informais e a semi-estruturada
Relações de sociabilidade	Observação, entrevistas informais e a semi-estruturada
Propriedade dos meios de produção	Entrevista semi-estruturada
Distribuição dos resultados	Entrevista semi-estruturada
Custos sociais	Entrevistas informais e a semi-estruturada

(Continua)

Relações de mercado (governo, fornecedores, concorrentes, consumidores e outras organizações)	Entrevista semi-estruturada
---	-----------------------------

QUADRO 03: Categorias de análise e técnica de coleta de dados utilizada

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados secundários foram coletados durante o período de julho a outubro de 2008 junto a livros, artigos, pesquisas acadêmicas, sítios na internet, documentos da organização estudada e de organizações que trabalham em parceria, como a COOPTRASC, o LECERA (Laboratório de Educação do Campo e Estudos da Reforma Agrária), e informações de instituições governamentais que estão ligadas ao processo da Reforma Agrária.

3.5 Limitações da pesquisa

No decorrer das pesquisas sempre encontram-se diversas limitações e restrições, e cabe ao pesquisador identificá-las e demonstrá-las aos leitores de maneira honesta, a fim de que se tenha o conhecimento crítico da prática da pesquisa de campo e critérios que possam julgá-la, avaliá-la, criticá-la e utilizá-la como referencial e na elaboração de novas pesquisas.

Destarte, limitações que não permitiram um maior aprofundamento ao caso estudado e que devem ser levadas em conta pelos leitores e pesquisadores que venham a utilizar essa pesquisa são:

- a) Talvez a execução e análise de um número maior de entrevistas ou entrevistar todos os membros do assentamento permitiria obter-se um quadro mais heterogêneo de respostas;
- b) Uma análise mais aprofundada, quiçá com observação participante, poderia fornecer maior número de características das categorias analisadas, tanto do assentamento quanto dos assentados;
- c) Nas entrevistas e nas observações quiçá as pessoas tenham se comportado de maneira um pouco diferente devido a saberem que estavam sendo pesquisadas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO

*Ter as mãos calejadas
do cabo das ferramentas,
Sentir o sol escaldante
e o aço das tormentas,*

*Regar com meu próprio sangue
a saúde das lavouras,
garantir com meu suor,
grandes safras duradouras,*

*Obter da terra virgem
total fertilidade,
meu calor, minha coragem,
tragando a tempestade,*

*assim é que me coloco,
sou poeta, sou posseiro,
neste mundo desafeto,
deste solo brasileiro.*

[...]
(Júnior Longo¹⁸)

Antes de começar a descrição e análise do caso propriamente ditas faz-se necessário situar o leitor em alguns aspectos em que se insere a organização e para tanto se apresentará algumas considerações sobre a questão agrária no Brasil, o MST e o Sistema de Cooperação dos Assentados.

4.1 A questão agrária no Brasil

Com as políticas de colonização do território brasileiro, em 1530 a coroa portuguesa cria as capitâneas hereditárias e o sistema das sesmarias, distribuindo grandes territórios para serem administrados por algumas famílias e fornecendo grandes glebas de terras para aqueles que se dispusessem a cultivá-la em troca de um sexto da produção. “Aí nascia o latifúndio” (INCRA; 2008). Segundo Stédile (2005a), nessa época a propriedade da terra era da coroa portuguesa que optou pela concessão de uso com direito à herança, no entanto, não se podia vender, nem comprar as terras. A intenção das capitâneas ia além da ocupação do território, tinha vista a aproveitar a fertilidade do solo e produzir nas colônias mercadorias para abastecerem o mercado europeu.

¹⁸ Poeta do MST. Trecho da poesia *Campesino*, ano 1982.

Após a independência do Brasil, a situação não melhorou, pelo contrário, proprietários e grileiros¹⁹ armados disputavam as terras sob uma enorme violência. Somente em 1850 o império instituiu leis para colocar ordem no campo, contudo, os dispositivos legais embasados em fatores econômicos-financeiros para a aquisição da terra reforçaram o poder dos latifundiários em detrimento dos pequenos produtores. Com a libertação dos escravos em 1888 e a proclamação da República em 1889 não houve melhoras na distribuição das terras e o poder político permaneceu com os latifundiários – “os temidos coronéis do interior” (INCRA; 2008).

A lei de 1850 proporcionou o fundamento jurídico que atribuiu preço a terra, normatizando a compra e venda dela, bem como sua propriedade privada. Para adquirir a terra era necessário pagar a Coroa, e esse critério impossibilitava aos trabalhadores escravizados, que mesmo a serem libertos, não possuíam nenhum bem e somente lhes restaria vender a força de trabalho aos fazendeiros (STEDILE, 2005a).

Somente a partir da década de 1950 e 1960, durante o período da urbanização e industrialização do país, a questão agrária começou a ser debatida entre os setores da sociedade. Surgiram as Ligas Camponesas e foram instituídos diversos órgãos do Governo Federal para tratar da questão agrária que levaram a políticas de colonização da Amazônia e de Reforma Agrária (INCRA, 2008).

Segundo o INCRA (2008):

Reforma agrária é o conjunto de medidas que visem promover a melhor distribuição da terra, mediante modificações no regime de sua posse e uso, a fim de atender aos princípios de justiça social, do desenvolvimento rural sustentável e ao aumento de produção.

Ou como consta no Estatuto da Terra (Lei n.º 4504, de 1964, art. 16º) (BRASIL, 2008a):

A reforma agrária visa estabelecer um sistema de relações entre o homem, a propriedade rural e o uso da terra, capaz de promover a justiça social, o progresso e o bem-estar do trabalhador rural e o desenvolvimento econômico do País, com a gradual extinção do minifúndio e do latifúndio.

Dentre o preconizado pela Reforma Agrária destacam-se: a) a desconcentração e democratização da estrutura fundiária; b) a produção de alimentos básicos; c) a geração de ocupação e renda; d) o combate à fome e à miséria; e) a diversificação do comércio e dos

¹⁹ Grileiro é uma palavra utilizada no Brasil para designar aqueles que se apossam da terra alheia e legalizam as propriedades territoriais através de títulos falsos (ROCHA, 1996; DLPO, 2008).

serviços no meio rural; f) a interiorização dos serviços públicos básicos; g) a redução da migração campo-cidade; h) a democratização das estruturas de poder; e i) a promoção da Cidadania e da Justiça Social (INCRA, 2008).

Segundo Hackbart (2008) o processo de Reforma Agrária se dá conforme a legislação brasileira, além do Estatuto da Terra, outras leis que se adicionam para a essência do arcabouço legal que permite a implementação da Reforma Agrária no Brasil são:

- a) Os incisos XXII e XXIII do Art. 5º da Constituição de 1988 (BRASIL, 2004).
 - a. XXII – é garantido o direito de propriedade; e
 - b. XXIII – a propriedade atenderá a sua função social.
- b) O Capítulo III do Título VII da Constituição de 1988 que trata da Política Agrícola e Fundiária e da Reforma Agrária, do qual pode-se destacar o artigo 184 (*Idem*).
 - a. Art. 184. Compete a União desapropriar por interesse social, para fins de reforma agrária, o imóvel rural que não esteja cumprindo a sua função social, mediante prévia e justa indenização em títulos da dívida agrária, com cláusula de preservação do valor real, resgatáveis no prazo de até vinte anos, a partir do segundo ano de sua emissão, e cuja utilização será definida em lei.
- c) A Lei Agrária (n.º 8.629/93) que estabelece a regulamentação dos dispositivos constitucionais relativos à reforma agrária previstos na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2008b) Da qual se extrai os seguintes pontos:
 - a. Artigo 2º - A propriedade rural que não cumprir a função social prevista no artigo 9º [da Lei Agrária] é passível de desapropriação, nos termos desta lei, respeitados os dispositivos constitucionais.
 - b. Artigo 5º - A desapropriação por interesse social, aplicável ao imóvel rural que não cumpra sua função social, importa prévia e justa indenização em títulos da dívida agrária.
- d) A Lei Complementar n.º 76, de 6 de julho de 1993 que dispõe sobre o procedimento contraditório especial, de rito sumário, para o processo de desapropriação de imóvel rural, por interesse social, para fins de reforma agrária (BRASIL, 2008c). Da qual vale destacar o artigo segundo.
 - a. Art. 2º. A desapropriação de que trata esta lei Complementar é de competência privativa da União e será precedida de decreto declarando o imóvel de interesse social, para fins de reforma agrária.

Para Hackbart (2008) a grande concentração da propriedade da terra no Brasil é o principal argumento para a realização da Reforma Agrária brasileira. Pois o país ocupa uma das piores posições em distribuição fundiária no mundo, com o índice de Gini²⁰ situado, desde os anos 40, em torno de 0,80. O autor ainda apresenta os seguintes dados que revelam a concentração da propriedade da terra no Brasil, bem como um enorme número de propriedades que não cumprem sua função social.

O Brasil possui uma área total de 850 milhões de hectares. Desses, 418 milhões estão cadastrados no Incra. A distribuição dos imóveis rurais cadastrados, por tamanho de área (dados de 2003), revela que aqueles com até 100 hectares representam 86,3% do número de imóveis e 19,7% da área. No outro extremo, os imóveis acima de mil hectares representam 1,6% do número e 46,8% da área. E mais: recente apuração especial realizada pelo cadastro do Incra, em novembro de 2003, indicou a existência de 58.329 grandes propriedades classificadas como improdutivas que ocupam 133,8 milhões de hectares (HACKBART; 2008, p. 1).

Neste tópico se apresentou um pouco da questão da propriedade da terra no Brasil²¹ e a legislação que regulariza a Reforma Agrária brasileira de modo que os leitores possam ter uma idéia do contexto de políticas agrária que envolvem o objeto desse estudo.

4.2 Origens e lutas do MST

Desde que os portugueses tomaram as terras coletivas dos povos pré-colombianos que viviam aqui e as distribuíram entre uma minoria se instaurou o conflito fundiário brasileiro e iniciou-se a luta dos excluídos para também desfrutarem da terra. Esse conflito remonta a distribuição das capitâneas hereditárias às famílias ricas capazes de efetuarem o grande empreendimento que era colonizar as vastas terras brasileiras e possibilitar a demarcação em favor dos portugueses, e, também, a delegação concedida pela coroa portuguesa a esses donatários de cederem terras a outras famílias que de fato se responsabilizariam pela produção agrícola dessas terras, bem como no início, quando índios e negros eram escravizados para trabalhar na produção, até o surgimento das leis da terra e dos trabalhadores assalariados, que impossibilitados de adquirir os meios de produção efetivos, até hoje são explorados, seja pelo agronegócio ou outras formas de exploração capitalista.

²⁰⁾ O índice de Gini mede a desigualdade de distribuição, muito conhecido para indicar a distribuição de renda, mas ele pode ser utilizado para outras distribuições, no exemplo, a distribuição fundiária. O indicador apresenta valores entre 0 e 1, sendo que 0 indica a igualdade máxima, ou seja, todos possuem a mesma terra, e 1 a desigualdade máxima, como se uma única pessoa tivesse a propriedade total das terras.

²¹⁾ Para um aprofundamento no tema da questão agrária no Brasil, pode-se consultar a coleção organizada por João Pedro Stedile (2005a; 2005b; 2005c; 2006a; 2006b) que possui uma série de artigos e documentos relevantes.

No final da década de 1960 as políticas de colonização do território brasileiro concederam terras junto às fronteiras e, principalmente, no interior das regiões norte e nordeste, todavia essas políticas não forneceram as condições de infra-estrutura necessária às famílias, fazendo com que muitas delas retornassem aos seus locais de origem. Em meados da década de 1970 as famílias que regressaram ao Rio Grande do Sul, não tendo onde ficar, começaram a ocupar reservas indígenas, gerando um confronto entre os colonos e os índios. Com a expulsão dos colonos pelos índios houve uma maior mobilização dessas famílias pelo acesso à terra e decidiram ocupar as terras que pertenciam ao estado do Rio Grande do Sul para pressionar o governo a realizar a reforma agrária (SILVA, 2008).

O governo riograndense prometeu assentar todas as famílias e iniciou o cadastramento delas. Dado isso, as famílias desocuparam as terras estaduais e foram morar na casa de seus parentes e em abrigos de igrejas até que fosse cumprida a promessa. No entanto, nem todos foram contemplados e começaram a se articular politicamente para reivindicar a reforma agrária contando com grande apoio inicial dos setores mais progressistas da igreja católica e luterana. Em 7 de setembro de 1979 voltaram a ocupar as terras estatais da gleba de Macali, na fazenda Sarandi. Isso fez com que se acelerasse o processo de reforma agrária e ali mesmo foram criados assentamentos no início de 1981. Como essas glebas comportavam um número limitado de pessoas, nem todos foram contemplados, entretanto, a conquista incentivou as outras famílias a lutarem pela terra (*idem*).

Posteriormente a esse fato, as famílias passaram a ocupar o cruzamento que ligava os municípios de Ronda Alta, Passo Fundo e Sarandi. Esse acampamento chegou a abrigar aproximadamente 600 famílias e foi marcado pelo confronto com a polícia e o exército, e após dois anos de enfrentamento o governo estadual iniciou o processo de assentamento das famílias acampadas. Essa vitória começou a alavancar a luta em diversos lugares do país com a mediação da igreja através da Pastoral da Terra e em 1984 cria-se oficialmente o MST no Primeiro Encontro dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, que reuniu delegados representantes de 12 estados brasileiros (*idem*).

Esse primeiro encontro advém de um contexto político no qual a ditadura militar reprimia as lutas populares, no entanto, apesar de as organizações que representavam os trabalhadores serem perseguidas, as lutas, tanto no campo como na cidade, cresceram nesse período. E foi a partir desse primeiro encontro que se reafirmou a necessidade de ocupação das terras improdutivas como ferramenta de luta legítima para acelerar o processo de reforma agrária. “A partir daí, começou-se a pensar um movimento com preocupação orgânica,

objetivos e linha política definida” (MST, 2008). E, em 1985, realizou-se o primeiro Congresso Nacional do MST.

A luta do MST não se restringe à reforma agrária, dentre outras lutas que podem ser citadas cabe ressaltar o combate à violência sexista, as lutas pela democratização da comunicação, pela saúde pública, pelo desenvolvimento sócio-econômico, pela diversidade étnica e cultural e por um sistema político participativo por decisões diretas da população. Em 2007 foi realizado o V Congresso Nacional do MST, que é o mais recente, e deste congresso tem-se última carta²² de compromisso de lutas contra as desigualdades e injustiças sociais (MST, 2008).

Por fim, sublinha-se, a seguinte passagem de Silva (2008, p. 207), a qual reflete em seu estudo os princípios norteadores da prática organizativa no MST:

São princípios organizacionais fundamentados no coletivismo que orientam as práticas do Movimento e contestam o modelo hegemônico de organização da sociedade capitalista, ao mesmo tempo em que favorecem o desenvolvimento da solidariedade. Segundo Stédile e Fernandes (1999), os princípios organizacionais do MST referem-se às posições políticas e ideológicas que orientam sua atuação e funcionamento interno, tais como direção coletiva, divisão de tarefas, disciplina, realização de estudos, luta de massas e vinculação com a base social do Movimento.

Esses princípios serão encontrados no movimento como um todo, mas as suas formas vão variar de acordo com a realidade e o contexto de cada luta, de cada acampamento, de cada assentamento e de cada organização de produção. Após essa pequena contextualização sobre o MST passar-se-á a apresentar o sistema de organização dos assentados, para enfim discorrer-se sobre o assentamento Conquista no Litoral.

4.3 O sistema de organização dos assentados

Pode-se dizer que a história de cooperação nos assentamentos iniciou-se na luta por um pedaço de terra. No entanto, após conseguir a terra o problema de como as pessoas iam produzir e sobreviver no seu espaço de terra passava a ser individual, com pequenos espaços de cooperação. Com o aumento do número de famílias assentadas e com os problemas de miséria e fome que diminuam muito pouco entre essas famílias passou-se a pensar na questão da produção e assim começou-se a discutir formas de cooperação de produção entre os assentados, formando-se as primeiras associações e discutindo-se esses aspectos também nos

²² Essa carta consta no anexo deste relatório.

diversos encontros e congressos do MST. Dessas discussões se constrói o Sistema Cooperativista dos Assentados – SCA como forma de avançar na cooperação agrícola defendendo-se uma etapa superior de organização coletiva da terra e passa-se a pensar a produção que envolvesse não somente a subsistência, mas também o mercado. Juntamente com isso passou-se a construir centrais de cooperativas estaduais, bem como a organização nacional destas numa confederação (CONCRAB, 1998).

A organização nos assentamentos da reforma agrária possui ao mesmo tempo um caráter econômico e político. No que diz respeito ao caráter econômico visa organizar a produção, a resistência e permanência dos assentados no campo, bem como o desenvolvimento econômico e a melhoria da qualidade de vida dos assentados. Em relação ao caráter político, atua na organização, conscientização e politização dos assentados e leva a mobilização destes e da sociedade a articular lutas políticas e econômicas. Esse duplo caráter provoca uma tensão entre a eficiência econômica para a reprodução da vida e a luta política para a transformação da sociedade (*idem*).

Dentre as tarefas da organização dos assentados que estão ligadas às estratégias do MST pode-se destacar: a) o trabalho na qualificação interna; b) a ajuda à sociedade na sua organização e na disputa de projetos políticos; c) o desenvolvimento de novos valores éticos e morais; d) o desenvolvimento de uma nova concepção de mercado, que seja popular e solidária, com produtos vinculados às necessidades das pessoas; e) a busca por um desenvolvimento de uma consciência nacional embasada nos interesses da classe trabalhadora e contribuir na elaboração de um projeto nacional que atenda aos anseios desta; f) a luta pela ampliação da reforma agrária na região dos assentamentos aproveitando o potencial produtivo das terras e de mercado, uma vez que isso provoca desenvolvimento sócio-econômico regional; e g) a busca em alimentar a esperança de que a transformação social é possível, e para isso:

Os assentamentos devem ser exemplos de que é possível organizar a sociedade de outra forma, onde os trabalhadores sejam donos de seu próprio destino. Mostrando capacidade em organizar o mundo econômico, mas também mostrando novas relações sociais, como companheirismo, solidariedade, espírito de sacrifício (CONCRAB; 1998, p. 17).

A cooperação entre os assentados tem por objetivo aumentar a produção e facilitar a comercialização, reduzindo custos e melhorando o desempenho econômico. Ao tratar das razões econômicas da cooperação ressalta-se que ela aumenta o capital de máquinas, equipamentos, insumos industriais etc.; aumenta a produtividade do trabalho com a

especialização de grupos de produtores dividindo entre si quais serão os produtos gerados; racionaliza a produção conforme os recursos naturais existentes na região; facilita uma adequação tecnológica da produção; permite conseguir melhores preços através de barganha, de escala, de qualidade tanto na venda quanto na compra de produtos; a cooperação também aumenta a chance de armazenamento, classificação e padronização dos produtos tornando-os financeiramente mais rentáveis; racionaliza a força de trabalho e permite o crescimento da organização (*idem*).

A CONCRAB (1998) sugere uma série de práticas para a cooperação e organização nos acampamentos e assentamentos, bem como de sua produção. Pode-se ressaltar que as decisões devem ser tomadas coletivamente, bem como analisar e discutir os dados e informações sobre a região do assentamento, como os recursos naturais e o mercado local. Elegem-se os representantes dos núcleos e a direção do assentamento e definem-se as questões referentes à assembléia geral (tal como local e datas), aos meios de comunicação das informações (por exemplo, atas, informes, jornais, documentos etc.), o planejamento e a possibilidade de formação das agrovilas para facilitar a infra-estrutura e o relacionamento entre as famílias. Em relação à organização da produção mais especificamente procura-se de início garantir o básico, ou seja, criar espaços de produção que permitam a subsistência aos assentados, posteriormente se estuda a viabilidade econômica da área e se elabora um projeto de desenvolvimento tendo em vista o mercado e estratégias para o desenvolver a região e que esteja abarcado num planejamento global do assentamento e da cooperativa.

Alguns dos problemas existentes nos assentamento em virtude dos diferentes graus de consciência dos assentados são: os que pensam que vão ficar ricos individualmente ou na sua unidade de produção, passando a priorizar o econômico e abandonando as lutas do movimento, a não ser que consigam um benefício pessoal em troca; os que se acomodam após conseguir seu pedaço de terra e o crédito, deixando de participar das lutas e esquecendo as dificuldades dos demais assentados; os que se tornam “puxa-sacos” do Estado, ficando na dependência deste, devido a ter ganho algo e na esperança de continuar ganhando; os que pensam de modo corporativista, se preocupando só com o seu lote, ou a sua cooperativa, ou o seu assentamento, ou a sua regional, etc. de modo que não vêem as necessidades do movimento como um todo; e os que abandonam as lutas por transformações na sociedade, se contentando com pequenas reformas e melhorias (*idem*).

Os princípios de cooperação agrícola desse sistema de organização estão baseados na necessidade em detrimento da vontade, na gestão democrática, na neutralidade religiosa, racial e partidária. Cabe ressaltar aqui que a neutralidade é partidária e não política na

organização, o que não impede a discussão do contexto político e o posicionamento em favor de determinadas políticas, bem como no nível individual as pessoas têm o direito de se manifestarem conforme suas crenças, desde que não prejudiquem os outros ou inflijam os seus direitos. Daí também deriva um outro princípio de cooperação que é cumprir um papel formativo e educativo dos assentados procurando-se elevar o nível de conhecimento de todos. E como forma de implantar e disseminar a cooperação nos assentamentos o MST definiu alguns princípios básicos, a saber: busca da massificação da cooperação; ênfase na importância do ato de cooperar e não da forma; no início, priorizar as formas mais simples de cooperação e avançar rumo a formas mais complexas; e a importância das condições objetivas e sua compreensão no progresso da cooperação (*idem*).

Como princípios organizativos tem-se nos assentamentos a organização da base social através de núcleos que são espaços de construção da democracia participativa e do poder popular: “ele [o núcleo de base] analisa as demandas, elabora e aprofunda as propostas, participa da elaboração e implementação da estratégia e elege os seus representantes para a coordenação do assentamento e conselho da cooperativa” (CONCRAB; 1998, p. 52). A direção deve ser exercida coletivamente, sendo que todos os participantes da instância têm igual direito e poder. A distribuição da sobra na maioria dos casos se dá proporcionalmente ao número de horas trabalhadas. E as organizações devem ser mais uma ferramenta de luta para a conquista da Reforma Agrária e a transformação da sociedade (*idem*).

Como princípios de direção a CONCRAB (1998) apresenta:

- a) Direção coletiva: decisões tomadas coletivamente, exceto em casos raros, com igual direito e poder;
- b) Divisão das tarefas e funções: de acordo com as capacidades, qualidades e aptidões pessoais, devendo-se assumir a sua parte nas responsabilidades na aplicação das tarefas definidas;
- c) Profissionalismo: ser um técnico com qualidades especialistas e procurar aperfeiçoar-se sempre e se dedicar de forma militante a organização;
- d) Polivalência: ter noção de conjunto sabendo como funciona cada uma das partes da organização;
- e) Disciplina: respeito às decisões coletivas e cumprimento das deliberações;
- f) Planejamento: nada acontece por acaso, por isso deve-se planejar, preparar e programar;
- g) Vinculação com as massas: apreender as necessidades das pessoas e corrigir as propostas e encaminhamentos;

- h) Crítica e autocrítica: avaliar os atos e ter humildade para corrigir erros e encaminhar soluções para os desvios;
- i) Centralismo democrático: máxima democracia nas discussões, decisões e avaliações, mas após as deliberações todos devem subordinar-se a maioria, mesmo os que tiveram suas propostas derrotadas;
- j) Formação: estudar e vincular com a prática atual e com a prática histórica da classe trabalhadora.

Na CONCRAB (1998) também encontra-se bases para um cooperativismo alternativo conforme o quadro que segue:

	Cooperativismo alternativo
Caráter da sociedade	Político (visa a transformação da Empresa econômica; buscar melhorar as condições de vida dos associados).
Finalidade	Produção (organização da produção, da roça até a industrialização).
Organização do trabalho	Produção familiar cooperativada (visa incentivar e desenvolver a cooperação).
Base da Cooperativa	Trabalha com todos os associados e não associados.
Valorização do associado	Visa ser massiva. Trabalha para não perder os associados. Por isso busca forma de os incluir.
Classe dos associados	Uniclassista (só pequenos). Algumas colocam estatutariamente limite de área de terra para se associar.
Distribuição das sobras	Deve ser distribuído para o associado em dinheiro (retorno direto) ou em serviços por eles decidido (retorno indireto).
Direção	Coletiva com responsabilidade pessoal. A direção legal fica em segundo plano.
Poder dos associados para defender seus interesses	Através de núcleos
Organização cooperativista	Construir um espaço alternativo.
Método	Dar condições para os associados descobrir, perceber.
Núcleos	Ferramenta para construir a organicidade. Funciona de baixo para cima.
Acesso à informação	Alto.
Participação dos associados	Alta.
Planejamento	De baixo para cima.
Formação	Política-ideológica e técnica.
Associado	A mulher, o homem (o casal) e os filhos maiores que trabalham em casa.
Desenvolvimento	Conforme um projeto de desenvolvimento regional.
Participação na luta	Política (solidariedade) e econômica.
Projetos ou planos	Os associados participam da elaboração.
Rotação de dirigentes	Deve investir na formação de novos dirigentes.
Preocupação com a viabilidade	Do conjunto dos associados.

QUADRO 04: Princípios para um cooperativismo alternativo.

Fonte: Adaptado da CONCRAB (1998).

Nos assentamentos do MST se encontram diversas formas de cooperação, que variam em níveis de complexidade, mas pode-se enumerá-las da seguinte maneira: a) Mutirão, puxirão, troca de serviços – que ocorre ocasionalmente entre indivíduos, em especial, vizinhos e parentes; b) Núcleos de produção – onde assentados individuais se unem por proximidade, parentesco ou linha de produção; c) Associações – que prestam serviço de interesse comum (compras, transporte, comercialização, benfeitorias, etc); d) Grupos semi-coletivos – que tem parte da terra para uso individual (normalmente para produção de subsistência básica) e há um pedaço de terra coletivo, no qual se produz voltado para o mercado; e) Grupos coletivos – toda a produção é coletiva; f) Cooperativas de prestação de serviços – que se dedicam à comercialização, assistência técnica, serviço de máquinas, formação política e capacitação técnica, auxiliam na organização da produção e na implantação de unidades de processamento para beneficiar os assentados, essas cooperativas podem ser em níveis do assentamento, de assentamentos próximos, do município ou que envolvem vários assentamentos de diferentes municípios; g) Cooperativas de crédito – para facilitar a circulação financeira entre os assentados e o acesso ao crédito; h) Cooperativas de produção e prestação de serviços – visam planejar, organizar, transformar e comercializar as linhas de produção coletiva e individual; e i) Cooperativas de produção agropecuária – organização coletiva, na qual a propriedade e a produção são sociais, ou seja, todos são donos, decidem e trabalham conjuntamente e repartem as sobras conforme o tempo de trabalho aportado por cada um (CONCRAB, 1998).

Nas discussões do movimento já está bastante claro que para se desenvolver a cooperação não basta a decisão política de implementar uma forma de cooperar, tampouco depende exclusivamente da vontade dos assentados, existem condições objetivas, tais como, a estrutura da propriedade da terra, o papel do Estado e das políticas agrícolas e a vinculação ao modelo industrial e ao mercado. E existem também as condições subjetivas, que envolvem a clareza e a definição dos objetivos da cooperação, a motivação dos assentados e as dificuldades de se organizarem em coletivo, para isto é necessário que se leve em consideração às origens, a tradição e a cultura dos assentados e se desenvolva a qualificação e a educação permanente (*idem*).

4.4 O assentamento Conquista no Litoral e sua organização coletivista de trabalho e produção

Doravante se apresentará a descrição e análise do caso estudado, relacionando com os princípios autogestionários identificados na fundamentação teórica e demonstrando outras categorias particulares a esse caso que foram extraídas durante a pesquisa de campo.

4.4.1 Histórico do assentamento Conquista no Litoral

O assentamento está localizado no município de Garuva, na região norte catarinense, está situado próximo a BR 101 num terreno que pertencia a uma antiga malharia de Joinville. O terreno foi adquirido pela União/INCRA no processo de Reforma Agrária através de acordo de compra e venda entre as partes. Nesse local não houve ocupação de terra, nem acampamentos antes do processo de Reforma Agrária, as famílias que aí estão assentadas vieram de acampamentos em outros locais. E no dia 25 de outubro de 1995 foi fundado o assentamento Conquista no Litoral, completando 13 anos em 2008.

Desde o início se trouxe a discussão do sistema de cooperação agrícola e do trabalho coletivo. Esse debate já vinha desde o acampamento, mas ao analisar as características do local, as condições objetivas fortaleceram o processo de construção da cooperação entre os assentados, pois estão localizados em uma área relativamente pequena, de pouco mais de 93 hectares, onde quase 80 hectares são reservas de mata atlântica, dispondo de espaço entre 14 e 15 hectares para a utilização tanto no plantio e criação de animais quanto na moradia e infraestrutura no assentamento.

Demorou quatro anos para que o INCRA e o governo regularizassem a situação dos assentados, durante esse período as famílias que ali viviam moravam em barracões de lona. Somente depois desse período é que se começaram a construção das casas. Cada família dispunha de 2.800 reais para a construção da sua casa, um valor muito pequeno, para tanto, adotaram o processo de cooperação através de mutirão, no qual procuraram fazer no próprio assentamento as coisas necessárias para construir as casas. Obviamente tiveram que comprar e alugar coisas fora, no entanto a maioria foi feita no próprio assentamento, como por exemplo, alugaram uma máquina para fazer os blocos de tijolo e utilizaram a madeira de eucalipto que dispunham para fazer as estruturas do telhado.

Nesse mesmo período adotaram o sistema de refeitório, com quatro refeições diárias: café da manhã, almoço, café da tarde e jantar. Atualmente cada assentado paga 45 reais por mês pelo refeitório e as crianças abaixo de 15 anos pagam 25 reais. O trabalho no refeitório, durante a semana, é realizado por pessoas responsáveis por cumprir as funções do refeitório,

alimentação e limpeza. Nos finais de semana ocorre um rodízio entre as famílias do assentamento nessas funções.

Inicialmente se fazia a distribuição dos alimentos produzidos pelos assentados nas suas casas, mas isso gerava um pouco de dificuldade de separar o que cada família precisava, então se centralizou a comida no refeitório, onde cada um pode comer conforme a sua necessidade. Isso acontece também sem excluir a possibilidade de levar para a casa os alimentos produzidos. Como o refeitório atende as maiores necessidades de alimentação dos assentados, não existe a necessidade de se levar grandes quantidades de alimentos para a casa e como o refeitório tem a comida necessária todos os dias, as pessoas não necessitam ter grandes estoques de alimentos em casa²³.

Nos acampamentos, sobretudo, por volta do ano de 1987 existia uma grande discussão sobre o trabalho coletivo e o sistema de cooperação agrícola e a maior parte das famílias se engajou para trabalhar em cooperação. Faziam parte desse grande acampamento 150 famílias e dentre várias dessas surgiram os assentamentos onde o processo coletivo está bem avançado, como nos casos de Garuva, Araquari, Campos Novos e Abelardo Luz.

Atualmente o assentamento de Garuva conta com 15 famílias, dentre as quais 13 estão ligadas ao sistema de cooperação agrícola. As outras duas escolheram livremente trabalhar individualmente, pois não tinham muita proximidade com o trabalho agrícola, nunca tinham trabalhado nessa forma e preferiram viver do trabalho artesanal ao trabalho agrícola.

Garuva começou com sete famílias, cinco no sistema agrícola coletivo e duas no sistema artesanal individual. As demais famílias que vieram para o assentamento foram por motivos de já trabalharem em sistema coletivo ou as que demonstravam maior facilidade ou proximidade com esta forma de trabalho. Por vezes houve “trocas” de famílias entre os assentamentos que visavam atender as necessidades individuais das famílias sem esquecer as necessidades coletivas dos assentamentos²⁴.

As 15 famílias que atualmente compõem o grupo do assentamento se constituiu há aproximadamente quatro anos. Dessas famílias existem apenas três casais, o restante é constituído por pessoas solteiras. O número total de pessoas no assentamento é de 27, das quais há apenas quatro crianças abaixo dos 12 anos. Os demais 23 assentados se dividem em duas faixas etárias principais: uma que está entre os 15 e 20 anos e outra que envolve as pessoas acima de 40 anos.

²³ Esse exemplo traduz uma evolução no processo de consciência.

²⁴ Veremos adiante que a propriedade jurídica da terra é da União, sendo o INCRA responsável pela sua gestão, por isso existe essa possibilidade e facilidade de mobilidade entre as famílias assentadas, bastando que haja o acordo e regularização da situação.

Quando começaram a comercializar os primeiros produtos, a forma jurídica inicial era a de Associação, que ainda existe legalmente sob o nome de Associação dos Agricultores Três Palmeiras de Garuva. Em virtude de a Secretaria da Fazenda cancelar a emissão de notas por parte das associações, necessitou-se criar outra forma jurídica capaz de atender as necessidades de comercialização, e como a associação já não podia mais emitir notas e era sem fins lucrativos, surgiu a necessidade da cooperativa como instituição que abrangesse essas questões legais para a comercialização. Com a construção da cooperativa COOPERDOTCHI e por essa ser mais abrangente, ela também engloba a Associação. A cooperativa só tem dois anos, começou a operar sob essa forma em 26 de setembro de 2006. A COOPERDOTCHI está em processo de expansão para atingir outros assentamentos da região norte de Santa Catarina que vão de Araquari a Porto União. Atualmente já envolve assentamentos dos municípios de Araquari, Rio Negrinho, Iriniópolis e Mafra além do de Garuva, já possuindo uma abrangência regional.

A cooperativa envolve os processos específicos de produção e comercialização. Na parte específica de comercialização há quatro pessoas responsáveis por essas funções, que quando não estão envolvidas nos seus afazeres contribuem com os outros setores. E acima dos 12 anos todos contribuem com a produção. Obviamente que as crianças não trabalham num processo de produção desgastante e pesado, nem tem muita responsabilidade com a produção para a comercialização, no entanto, aquelas que dispõem de um tempo após os estudos são chamadas a contribuir nos serviços mais leves para ir aprendendo a dar valor ao trabalho. No assentamento a responsabilidade das crianças é para com os estudos e não para com o trabalho e além do mais elas dispõem de toda a assistência necessária para estudarem e não precisarem trabalhar.

Por fim, destacam-se como principais alimentos produzidos no assentamento as hortaliças como agrião, alface, cebolinha verde, chicória, brócolis, couve chinesa, couve folhas, espinafre, rabanete, radiche, repolho roxo, rúcula, salsa, beterraba e a mandioca. De fruta só se produz a banana e na produção de grão há somente o feijão e o milho. Dentre todos esses plantios, além da produção para o consumo interno do assentamento, ressalta-se que as hortaliças são os principais produtos comercializados. Os plantios são efetuados sem a utilização de agrotóxicos por meio de manejos baseados na agroecologia. Há também a criação de animais que fornecem leite e derivados, ovos e carne para o assentamento, não havendo capacidade produtiva para uma comercialização intensiva.

4.4.2 Práticas organizativas no assentamento Conquista no Litoral e na sua organização coletivista de trabalho e produção

O núcleo do assentamento de Garuva divide-se em setores interligados, cujos destaques são o setor de produção, o de saúde e o de formação. No assentamento Conquista no Litoral esses setores ainda são subdivididos em níveis mais específicos. Por exemplo, em Garuva encontram-se os setores ou sub-setores de hortaliças, animais (peixes, suínos, bovinos e outros), sementeiras, administração, refeitório dentre outros.

A interdependência que existe entre os setores ocorre devido às necessidades de organização, pois como pode-se observar segundo o entrevistado não há como discutir a saúde sem a produção e a produção sem a saúde, tampouco a produção sem a formação e a educação sem formação. Anteriormente, em diversas ocasiões, essas discussões eram realizadas isoladamente e com a mudança possibilitou-se clarificar as relações existentes entre os diferentes setores. Cabe ressaltar que o setor de formação trabalha com questões políticas e técnicas e envolve a educação de jovens e adultos.

As pessoas são responsáveis por desempenhar suas funções em determinado setor, e no setor permanecem por um certo período de tempo não formalmente determinado, mas que atenda as necessidades dos indivíduos enquanto trabalhadores e da organização coletiva enquanto organização de produção e trabalho. Entrementes, não há especialização em uma determinada função do setor por uma pessoa, os membros do setor planejam e dividem as atividades entre eles e, praticamente, variam as suas funções de um dia para o outro. Esse rodízio nas atividades é acordado entre os próprios trabalhadores do setor.

Sobre as pessoas que aderem a organização coletivista de trabalho dos assentados ressalta-se que há bastante homogeneidade entre os membros, pois eles vêm de situações semelhantes, por serem trabalhadores rurais ou por virem de famílias do campo, e por enfrentarem dificuldades como a ausência de postos de trabalho ou a precarização do trabalho no campo, a terra ser dominada por grandes proprietários, e/ou a baixa capacidade para produzir ou adquirir seus meios de subsistência. Destarte, entram para o movimento pela Reforma Agrária, moram juntos em acampamentos, convivendo e conciliando as necessidades individuais às coletivas de tal maneira que, em conjunto, trabalham, produzem e lutam por melhores condições de vida. Em Garuva buscou-se a homogeneidade daqueles que desenvolvem melhor o seu trabalho coletivamente, com vistas a fazerem parte do sistema de cooperação agrícola.

A adesão é livre, mas deve respeitar os regulamentos e o estatuto da organização, no entanto, as principais pessoas que vêm a fazer parte são conhecidas ou indicadas e/ou apresentadas por conhecidos e são aquelas que geralmente demonstram interesse e aptidão para participar da organização. As pessoas se tornam membros através de um processo de avaliação antes da associação para ver se cumprem os requisitos da organização. O entrevistado destacou que no fim desse ano haverá uma Assembléia específica para a incorporação de diversos agricultores interessados. Ele ainda expõe que como a cooperativa é recente, tem apenas dois anos e que somente nos últimos anos é que ela vem assumindo um caráter de produção e comercialização mais intenso, por isso que muitas famílias estão se interessando em associarem-se. Das 33 famílias associadas hoje, pode passar para cerca de 60 a 70 famílias associadas no final do ano.

Também destaca-se que a organização é aberta aos pequenos agricultores da agricultura familiar na medida em que esses vendem para a organização e recebem um porcentagem daquilo que foi vendido, esse percentual é estabelecido para aqueles que são de fora, é um percentual que diz respeito aos não associados.

A distribuição das tarefas também acontece conforme a capacidade, habilidade, aptidão e interesse de cada um em desenvolvê-la. O entrevistado afirma que todos sabem ou podem desenvolver qualquer uma das funções, sobretudo na produção, pois nesse caso apresentam boa experiência e o rodízio nas atividades tornam os membros mais preparados e capacitados para desempenhar diversas funções. Entretanto, as maiores dificuldades são encontradas nas questões administrativas, pois ainda não se tem a preparação necessária e encontram diversas dificuldades nas questões de legislação, no entanto, já existe um bom número de pessoas preparadas para a parte administrativa, mas segundo o entrevistado “na produção todo mundo sabe fazer tudo”.

Os coordenadores gerais do assentamento, que atualmente estão envolvidos mais com a organização da produção não foram escolhidos em um processo eletivo formal, o que ocorreu foi um processo de indicação e aceitação coletiva daqueles que se dedicaram e trabalharam de forma espontânea no processo de construção da cooperação desde o início e que “puxaram” essa discussão.

Os coordenadores gerais que, sobretudo, nos últimos dois anos assumiram a coordenação geral da produção foram os mesmo designados desde o início do assentamento. Foi só nos últimos três anos que outras pessoas passaram a desempenhar a coordenação do assentamento, já que aqueles que ocupavam essas funções passaram, por necessidade coletiva,

a direcionar os esforços mais para a área produtiva em geral, isto é, a sua organização coletivista de trabalho que atualmente é a COOPERDOTCHI.

Os coordenadores de setores (produção, saúde e formação) possuem uma periodicidade menor nos cargos, geralmente ocorre o rodízio anual, no entanto não há uma regra formal que estabeleça que deva ser efetuada a troca de coordenador dentro de um período pré-estabelecido. O rodízio e a troca de coordenadores de funções tem como objetivo atender as necessidades individuais e coletivas.

Um ponto bastante interessante observado e discutido na pesquisa de campo é que independente do setor e da atividade envolvida, quando as pessoas concluem as suas responsabilidades funcionais em seus setores, elas passam a ir contribuir em outras atividades. Têm-se como exemplos observados em visitas “surpresas”, ou seja, não agendadas, que um coordenador geral veio da roça, onde estava contribuindo na colheita para participar de uma reunião específica da área administrativa. E em diversos telefonemas, escutar de sua esposa e filhos que ele uma hora estava em reunião, outra hora estava na roça, onde tem as plantações, que são locais que muitas vezes não tem sinal de celular. Outro exemplo bem interessante foi ver uma pessoa responsável pela emissão de notas e por questões administrativas dando banho nos porcos e lavando o chiqueiro.

Esse sentimento pode ser identificado na fala de um dos entrevistados:

Quando [a gente] não tem uma atividade específica, aí vai pra outro setor, [...] trabalho é o que não falta.

Para finalizar essa parte, que discorre essencialmente sobre a divisão do trabalho no assentamento em Garuva, é interessante mencionar a relação dos assentados com outras organizações do movimento pela Reforma Agrária. Existe a Central de Cooperativas da Reforma Agrária do Estado de Santa Catarina – CCA/SC que tem auxiliado a COOPERDOTCHI nos assuntos ligados mais a área administrativa, bem como é a CCA que possui a marca “Terra Viva”, que é utilizada pelas cooperativas da Reforma Agrária de Santa Catarina. Esse auxílio da CCA também é dado de maneira conjunta com a COOPTRASC, que presta assistência técnica aos assentados.

A produção no Estado está se organizando por região, por território, pela integração de atividades, ou por setor. Por exemplo, há assentamentos ou grupos de assentamentos próximos que produzem conforme as condições regionais, em Santa Catarina pode-se destacar as regiões produtoras de: a) leite; b) hortaliças; e c) frutas. Entre os assentamentos também realizam trocas de alimentos produzidos em determinados locais por outros que não dispõem

em quantidade adequada. Por último, cabe ressaltar, que a COOPERDOTCHI contribui com ajudas de alimentação e transporte para com o movimento pela Reforma Agrária em geral, e especificamente ao MST, formando ferramentas que auxiliem a aceleração do processo de Reforma Agrária no Brasil em solidariedade às famílias que estão passando pela mesma situação que os assentados viveram no passado.

4.4.2.1 Processo de tomada de decisão e autoridade

As decisões importantes para os membros do assentamento e da organização de produção são tomadas coletivamente em Assembléias, e nas próprias assembléias se delegam autoridade e responsabilidade a grupos ou indivíduos para tratarem de assuntos cotidianos que estão implicados nas diferentes funções.

Acontecem assembléias de periodicidade mensal e há aquelas que quando necessário são convocadas em caráter extraordinário. O local onde as pessoas se reúnem é o refeitório do assentamento. Dos inúmeros assuntos que se discutem em Assembléia pode-se destacar o planejamento anual da produção, que no caso das hortaliças vale para três anos, bem como as decisões de investimento das sobras na organização da produção, no assentamento e/ou distribuição entre os membros.

Nesse processo são trazidas para a Assembléia as demandas de cada grupo, setor ou núcleo, as pessoas se reúnem, discutem e decidem o que fazer e o que não fazer. As decisões normalmente são tomadas através de consenso, no entanto, se existir a necessidade de votação cada membro tem direito a um voto que tem a mesma ponderação dos demais. Como formas de comunicação e disseminação da informação estão as assembléias, as atas, os informes, diversos documentos, relatórios, há um mural no refeitório, há a liberdade de acesso ao computador por qualquer membro para retirar-se os relatórios e dados mais ligados às questões administrativas.

A participação dos indivíduos e grupos nas decisões pode ser expressa na seguinte fala, que inclusive revela uma das formas de transmissão de informação.

[Há o] costume de falar em Assembléia [...], no dia-a-dia [...], no refeitório [...], se discute muito, nada é segredo, tudo é entre todos.

Os debates que ocorrem não se referem exclusivamente a assuntos do assentamento, discutem-se muito outros temas de interesse dos assentados e do movimento, por exemplo: as

questões pertinentes ao MST, as jornadas de lutas, o que está acontecendo em outros assentamentos, a agricultura familiar, questões sociais atuais e o seu desenvolvimento histórico, as políticas públicas, e uma discussão recorrente sobre o consumismo e a sociedade de mercado.

Numas questões a discussão é mais formalizada, algumas tem maior prioridade por estarem implicadas mais diretamente com a vida dos assentados, outras são mais espontâneas, que surgem de um determinado contexto e que começam sendo discutidas no cotidiano e recebem uma atenção especial em determinado(s) momento(s) do ano, quando faz-se uma discussão mais ampla por meio de seminários, conferências etc.

Também alguns pontos que envolvem a produção, mas que têm um caráter político da produção são debatidas entre os assentados, exemplificando, pode-se sublinhar os problemas que dizem respeito às formas de alimentação, a agroecologia, o agronegócio, a anti-monocultura e a prioridade que se dá para a alimentação interna e depois à comercialização.

Atualmente existem dois coordenadores responsáveis pelo setor de produção, também dois coordenadores de administração e comercialização. Esses foram escolhidos pelo coletivo e pelo coletivo podem ser destituídos, ou seja, estão subordinados e respondem ao coletivo, tem determinada autonomia e responsabilidades que são inerentes às suas funções, o mesmo acontece com todo e qualquer membro que desempenhe uma atividade ou ocupe uma função no assentamento e na organização da produção.

Dependendo da demanda existente, a análise dos componentes envolvidos pode ser realizada pelo coletivo ou por grupos, e esses em inúmeras vezes contam com a ajuda de um técnico do INCRA ou da COOPTRASC, que no referente à produção são agrônomos ou técnicos agrícolas que ajudam nos estudos apresentando-os aos assentados e contribuindo com informações mais detalhadas que reforcem as possibilidades de decisão pelo coletivo.

Como foi percebido anteriormente, o planejamento não é separado da execução, ou o mesmo que dizer, os que planejam também executam e os que executam também são aqueles que planejam. O planejamento é formalizado em documentos conforme a necessidade da organização, tanto no assentamento quanto na COOPERDOTCHI. E mesmo que o planejamento da cooperativa esteja inserido no Plano de Desenvolvimento do Assentamento, o fato de uma organização que atua no mercado, produzindo e comercializando, vem requerendo primazia de formalização e documentação, pois segundo as palavras de um dos coordenadores da cooperativa “quando tu entras no mercado, você tem que se planejar”, sobretudo, porque os associados dependem da organização coletivista para garantir o sustento familiar. E, logicamente, esses documentos formalizados possuem flexibilidade de mudança

conforme as necessidades que ocorrem na organização, sejam elas em virtude do mercado, de produção, ou outras.

De modo a se exemplificar pode-se ressaltar que inicialmente o planejamento das hortaliças era anual, entretanto, como passaram a possuir consumidores fixos e fiéis, com demandas constantes, pôde-se fazer um planejamento mais longo, de três anos, desde a compra das sementes até a entrega nos mercados. Para outras atividades que vêm aumentando o volume de produção ou que estão sendo criadas, o planejamento da produção é realizado e possui um horizonte anual.

Para atender novas demandas de comercialização se realiza o debate para verificar a possibilidade de se começar a produção do produto em questão, e para tanto, analisam-se aspectos técnicos, tais como, a capacidade da terra, a disponibilidade de força de trabalho, a época do ano de início da produção, dando-se prioridade para os momentos do ano nos quais se tem uma maior folga na utilização da força de trabalho e durante o qual esta pode ser empregada em outra produção sem sobrecarregar a capacidade produtiva existente.

Os coordenadores gerais e de produção também são responsáveis pela mão-de-obra, garantindo que a força de trabalho seja alocada de maneira adequada, pois onde há necessidade de um maior dispêndio de força de trabalho, conversa-se com os coordenadores e decide-se como distribuir o trabalho nas atividades. Por vezes é necessário efetuar a contratação de mão-de-obra fora do assentamento, e um processo que vem dando certo é a contratação da força de trabalho dos trabalhadores rurais que moram em acampamentos do MST.

Destarte, há um processo de interação de trabalho com os acampamentos, no qual os acampados trabalham como diaristas por um período de tempo para atender as necessidades do assentamento. Nesse processo recebem o mesmo tratamento dos assentados em relação à alimentação, transporte e moradia, trabalham no sistema de cooperação e aprendem com ele. Essa experiência tem sido enriquecedora para ambas as partes, não só nas necessidades de curto prazo, como também na construção do movimento e do trabalho coletivo.

Todavia, por mais bem intencionada que seja essa relação, aqui há um ponto crucial, pois a contratação desses trabalhadores assalariados reproduz a exploração da força de trabalho que é comum na sociedade capitalista, outrossim, esses trabalhadores não participam das decisões estratégicas da organização, até porque seu vínculo é temporário, e também não detêm o controle dos meios de produção e nem partilham das sobras, sendo remunerados apenas por meio das horas trabalhadas e dos benefícios concedidos.

Os trabalhadores do assentamento em geral, mas principalmente os membros da cooperativa têm a necessidade de capacitação e desenvolvimento dos seus conhecimentos referentes ao trabalho, por isso há cursos de formação prática, treinamentos, cursos com a EPAGRI, essas capacitações são bem diferentes e estão de acordo com as necessidades contextuais da organização, até então os treinamentos e cursos realizados tiveram durações diferentes, mas sempre estão ligados a área e a atividade desempenhada.

Outra característica importante a se sublinhar é que não existe a necessidade de recompensas e punições, o que há é uma forma de avaliação coletiva, por área, setor, ou atividade. A avaliação individual acontece na forma de auto-avaliação, autocobrança, as pessoas dentro do possível identificam seus erros e procuram melhorar. Isso foi um processo que se construiu ao longo do tempo, inicialmente havia maior necessidade de cobrança, mas atualmente não é mais necessário, pois ela em larga medida parte de cada um. Segundo um dos entrevistados:

Não tem aparecido, assim, nos últimos três anos esse processo de avaliação 'está errando nisso, tem que mudar naquilo, e tal'. [É] mais uma demanda da pessoa que está no setor de buscar ajuda.

Em se tratando de incentivos ao trabalho, esses se dão oferecendo melhores condições de trabalho, estímulos a estudos e à capacitação, busca pelo aumento dos ganhos anuais, a aquisição de um carro coletivo para o lazer dos assentados a fim de que possam utilizar em curtas viagens e atender outras necessidades. Também há outros benefícios oferecidos aos membros do assentamento e da cooperativa, tais como, refeitório e férias (através de rodízio), bem como opções de lazer, por exemplo, festas e confraternizações, esportes, aniversariantes do mês, com churrasco, peixada, o aniversário do assentamento, do MST, e outras datas comemorativas. *E deste modo, os trabalhos desempenhados pelos membros do assentamento e, sobretudo, da cooperativa vêm atendendo às necessidades e expectativas do sistema de cooperação agrícola.*

Todavia, é importante frisar que como a propriedade e os resultados do trabalho são coletivos, logo tudo aquilo que propicia ao coletivo melhorar as suas condições, presume-se que seja um incentivo ao trabalho. E nessas circunstâncias, não se faz tão necessário à utilização de incentivos individuais. A seguir se discorrerá mais pormenorizadamente a respeito da propriedade e da distribuição dos resultados.

4.4.2.2 O controle dos meios de produção e a distribuição dos produtos do trabalho

Na produção agrícola, sem dúvida, a terra é um dos principais meios de produção e no assentamento ela pertence legalmente a União, no entanto, apesar de o INCRA ter um papel importante na gestão estratégica dessas terras, o controle real da utilização das terras para a produção é efetuado pelos assentados. A propriedade legal das terras pela União evita que se venda os lotes da reforma agrária, e quem comprar ilegalmente as terras não tem direitos sobre elas. O que ocorre na questão da terra é que os assentados possuem a garantia de utilização da terra por meio de concessão, essa cedência é por um período indeterminado, entretanto há que se cumprir um contrato com o INCRA, e o não cumprimento deste pode rescindir a concessão.

No assentamento Conquista no Litoral a terra é coletiva e os lotes são divididos simbolicamente, inclusive entre as duas famílias que não participam da organização coletivista de trabalho, ou seja, que não fazem parte da COOPERDOTCHI. Esses lotes possuem uma medida de 20 m x 20 m, onde estão construídas as moradias e há um pequeno jardim para serem usados pela família moradora. As demais áreas do assentamento são coletivas e possuem refeitório, campo de futebol, jardins, estradas, instalações da cooperativa, plantações, criação de animais, lagoas, rio e reservas ambientais.

Para a plantação também há o arrendamento de terras nas cercanias do assentamento, atualmente arrendam cinco propriedades e estão negociando mais uma. Existe uma preferência por arrendar terras foras do assentamento, pois a noção de agroecologia prevê a preservação ambiental, e como estão inseridos numa área de mata atlântica, sobrando pouco espaço para plantio, há a necessidade de utilizar outras terras para incrementar a produção. Essa preferência pode ser expressa na seguinte fala de um dos coordenadores da produção.

A questão do desmatamento, por exemplo, [...] a gente tem essa preocupação de não fazer isso, proteger também, e às vezes é melhor arrendar uma terra do que ficar comprando um problema ambiental e no futuro ter problemas [sociais e econômicos].

Em relação às máquinas, equipamentos, prédios, ferramentas e os outros meios de produção em geral, eles são todos pertencentes ao coletivo, à cooperativa. Essa estrutura conta com dois tratores equipados, um caminhão que faz as entregas, um “barracão” onde se armazena os produtos para o transporte, uma câmara fria para a armazenagem e preservação dos produtos colhidos até a hora de serem levados para os mercados, estruturas de

armazenamento dos equipamentos e ferramentas, bem como garagens para os automóveis, no que se refere às estruturas e aos equipamentos de plantação têm-se a área das sementeiras e de proteção a alguns plantios, bomba de irrigação, esparramador de esterco, grade e arrasto entre outros.

Os membros da cooperativa recebem uma remuneração de acordo com as horas trabalhadas. Há um horário de trabalho que começa as 7:00h e vai até as 11:30h retornando no período da tarde com início as 14:00h e finalizando as 18:00h. Todos, independente de função, ganham o mesmo valor por hora trabalhada, exceto os adolescentes de 12 a 15 anos que não tem como responsabilidade o trabalho na cooperativa e só participam para aprender a realizar e dar valor ao trabalho de cooperação na agricultura, no entanto, os adolescentes que contribuem ganham 75% em relação ao valor da hora trabalhada pelos demais e ainda pagam menos no valor mensal do refeitório, pagam 25 reais em relação aos 45 reais pagos pelos outros.

Faz-se um controle das horas trabalhadas através de fichas, isso serve para contabilizar as horas trabalhadas e realizar a distribuição mensal do efetivo, bem como para calcular custos de produção, pois na agricultura familiar muitos produtores acabam vendendo seus produtos no mercado sem considerar os custos de mão-de-obra. Isso faz com que muitas vezes não recebam o valor de seu trabalho, acentuando-se as relações de exploração, pois as organizações que compram produtos da agricultura familiar pressionam para arrochar os preços, devido ao desconhecimento de muitos pequenos produtores da agropecuária.

Na parceria que tem com os acampamentos, pagam aos trabalhadores temporários a quantia de 20 reais por dia, mais o direito a se alimentarem no refeitório, bem como a moradia, o transporte e todo o material necessário a essas pessoas para comer, dormir e realizar sua higiene pessoal. Esses diaristas também trabalham no mesmo regime de horário dos demais assentados membros da organização coletivista de trabalho.

Dentro da distribuição dos produtos gerados pela coletividade, além da remuneração por hora trabalhada, há ainda o direito de pegar produtos para consumo próprio e, inclusive, para doar a parentes e amigos que visitam o assentamento, desde que não se exagere, conforme a fala de um dos entrevistados.

Quando começamos [com o refeitório] nós dissemos: nós temos o refeitório, alguém se quiser fazer [comida] em casa, que faça, está disponível [os alimentos]. [...]. E aí se vem um parente visitar a pessoa pode-se dar lá algumas coisas. [Ex:] Vem o meu parente lá não sei da onde, posso dar algumas coisas, não vou dar um porco, mas sei lá, uma dúzia de ovos, um queijo, essas coisas assim todo mundo tenta atender o seu parente, o seu amigo da melhor forma, e tem o direito a fazer

isso. Então essas coisas, a gente sempre deixou aberto, quem quiser fazer comida em casa que faça. [...] As coisas são abertas, eu quero dar alguma coisa para meu parente, meu amigo que vem aí, não tem segredo nenhum, pode pegar e ser dado, não tem desconto nenhum.

As relações entre as pessoas no assentamento e na organização coletivista de trabalho são comunitárias, de confiança entre os membros, de ajuda mútua. Inclusive essa relação se expande para com pessoas e organizações de fora do assentamento, por exemplo, fazem doação para a igreja católica e luterana de Joinville, pois lhes ajudaram muito no começo, outra coisa é que se vêem que as hortaliças vão passar do ponto para a comercialização fresca, doam-nas a asilos, creches, escolas e instituições de caridade.

Como principal dificuldade encontrada pela cooperativa no atual momento, mencionada pelo coordenador, há aquela relacionada com a obtenção de financiamentos, a obtenção de créditos e acessar recursos para investimento, e também por muitas vezes não saberem lidar com a formalização e com as “papeladas”. Um dos principais fatores que bloqueiam os financiamentos, é que não têm capacidade de dar garantia aos bancos, sobretudo, pelo fato de a terra não ser da cooperativa. Todavia, fazem questão que as terras sejam da União, isso como princípio político. Porém, mesmo os programas de financiamento do governo também são difíceis de acessar. Um exemplo pode ser notado na seguinte fala do coordenador.

A maior dificuldade nossa é acessar recursos para investimento. [...] [em alguns programas] você vai ali e tem umas 20 linhas de investimento para financiamento e quando você vai buscar isso você não encontra, não tem. [Você] vai buscar os recursos pra capital de giro para a cooperativa, você não consegue acessar, porque o que você vai dar de garantia pro banco? Aí o governo coloca uma propaganda que tem dinheiro pra isso e tal, e você vai buscar, e não tem garantia pra empenhar junto dos financiamentos, porque a terra é do INCRA e nós também não queremos ser donos. As outras coisas que tem são financiadas. Aí você não tem uma garantia. Então, hoje, o grande problema nosso é [acessar] linhas de crédito.

Essas políticas propiciam que os grandes proprietários do agronegócio tenham muito mais facilidades de acessar aos programas de financiamento, de acessar as linhas de crédito para investimento do que os assentados e a agricultura familiar. Ademais, os grandes fazendeiros do agronegócio possuem maior capacidade de renegociar as dívidas e adquirir tecnologia de ponta do que os pequenos produtores em virtude de poder dar maiores garantias aos bancos.

4.4.3 As relações com o mercado

Quando os agricultores estabelecidos no assentamento em Garuva começaram a se organizar com base na cooperação e criando formas de organizações coletivistas de trabalho para comercializar os seus produtos no mercado, os primeiros plantios com essa finalidade foram os de tomate, pimentão e pepino. No entanto, para esses produtos havia uma forte concorrência, fazendo com que os assentados não conseguissem vender seus produtos ou tinham que vendê-los por um preço insignificante para diminuir as perdas.

Partindo desse primeiro momento, os assentados diagnosticaram a necessidade de mudar a linha de produtos e perceberam que uma mudança para as hortaliças folhosas evitaria uma intensa concorrência, em virtude de serem produtos mais sensíveis e mais perecíveis do que os antigos. O fato de estarem localizados próximo ao mercado de Joinville lhes deu uma vantagem competitiva para produzir e entregar seus produtos sem serem afetados pela concorrência.

Para todos os seus produtos a demanda do mercado é maior que a produção, a única exceção é o alface, pois têm umas pessoas que trabalham com entrega de frutas e vão muitas vezes descarregar em Curitiba e na volta pegam o alface do CEASA, onde sempre tem caminhões carregados desse produto a um preço que não paga nem os custos de produção do alface no assentamento. Mesmo assim, isso não afeta uma parcela muito grande dos clientes da COOPERDOTCHI, cerca de 5% apenas que às vezes pegam o alface no CEASA e não mantêm a coerência de compra com a cooperativa dos assentados de Garuva.

No caso das hortaliças, principal produto da cooperativa, esta conta com clientes fixos, definidos, que fazem seus pedidos com regularidade durante todo o ano. Estabeleceu-se uma relação de compromisso entre ambas as partes, ou seja, a COOPERDOTCHI garante as entregas e os mercados garantem a compra de janeiro a janeiro. Isso permite firmar um padrão de preços para o ano inteiro.

Após essa mudança na produção de tomates, pimentões e pepinos, a concorrência não afetou mais tanto a forma em que os assentados produzem. Atualmente não precisam mudar o modo de produzir para competir, somente para atender as necessidades do mercado e da cooperativa. Todavia, ainda relembram as dificuldades que tinham no caso da produção de tomates, pimentões e pepinos.

Quando era com o tomate, pepino e pimentão era terrível, tinha que intensificar a produção, baixar o preço lá em baixo, trabalhar com custo negativo²⁵.

No período por que passa a cooperativa hoje somente há o redimensionamento da produção de alface em alguns períodos, por exemplo, quando há muita oferta de alface em Curitiba, se muda a quantidade de plantio de alface no assentamento, isto é, se diminui a plantação de alface e se aproveita a terra para outros plantios. Como isso ocorre em certas épocas do ano e há grande previsibilidade, estes fatores já estão imbricados no planejamento da cooperativa.

O atual mercado consumidor dos produtos da COOPERDOTCHI está localizado na cidade de Joinville. Seus principais consumidores são: a) uma grande rede de supermercados que absorve praticamente metade da produção da cooperativa; b) 16 pequenos estabelecimentos, dentre mercados e verdureiros; e c) realizam algumas vendas para a CONAB. Há ainda outras iniciativas que equivalem a um volume pequeno nas vendas, mas que são válidas. Por exemplo: as vendas no próprio assentamento e esse ano começaram a trabalhar com feiras em parceria com uma associação de Joinville.

Alguns dos atuais clientes da cooperativa tomaram conhecimento dos produtos do assentamento através de visitas de conhecidos que adquiriram produtos no local e que lhes falaram. Isso fez com que esses potenciais clientes ligassem para a cooperativa para comprar dela e atualmente desfrutaram de uma ótima relação.

Há uma série de características que faz com que os consumidores comprem da COOPERDOTCHI, dentre as quais, as mais evidentes são a proximidade ao mercado consumidor e a garantia de entrega diária aos principais clientes, bem como a capacidade de entregar produtos frescos e de qualidade. Ainda há alguns clientes que fizeram a opção de comprar produtos do assentamento por amizade ou por ser produtos da agricultura familiar. Nesse último caso quiçá poder-se-ia enquadrar esses clientes como ideológicos, todavia, em virtude de serem estabelecimentos comerciais e não de consumo, os motivos econômicos-financeiros são mais fortes, se o produto não fosse competitivo e não tivesse demanda de consumo, provavelmente essa relação romperia, não porque os donos dos estabelecimentos deixassem de ser amigos dos assentados, e sim porque as relações econômicas-financeiras são predominantes no mercado capitalista.

Existe uma demanda grande pelos produtos e, a partir de agora, com a expansão da cooperativa e da produção, já possuem clientes “esperando” para comprar. Essa expansão

²⁵ Aqui fez-se a transcrição literal da fala do entrevistado, com efeito, o que o agricultor está querendo dizer com “trabalhar com custo negativo” se refere a trabalhar com prejuízo.

permitirá atender estabelecimentos nas regiões de Jaraguá do Sul, Blumenau, Itajaí e Balneário Camboriú. O relacionamento com os clientes está sujeito às leis capitalistas, ou seja, também pode-se observar que vendem para empresas que realizam diretamente a exploração da força de trabalho e que seguem o clássico modelo burocrático de dirigentes-dirigidos ou dominantes-dominados.

A relação com os fornecedores varia de fornecedor para fornecedor, compram insumos tanto de cooperativas quanto de empresas burocráticas, e de certa forma, mesmo que indiretamente, estão propiciando a exploração da força de trabalho de outros trabalhadores. Em relação à negociação de preços, essa também é muito variável, por exemplo, pode-se citar dois exemplos gritantes entre alguns dos principais insumos produtivos:

- a) Esterco de cama de aviário: compram o ano todo com o mesmo fornecedor e conseguem um preço bom, sendo que a quantia comprada está entre 10 a 15 cargas de caminhão de esterco por ano;
- b) Sementes: não estão conseguindo ter a garantia de semente o ano inteiro, por isso tem que negociar com diversas empresas, isso ocorre também por a cooperativa utilizar uma grande variedade de hortaliças, cerca de 15 variedades, ocasionando que as sementes muitas vezes saem com preços elevados.

No entanto, mesmo enfrentando essas variações de preços em alguns insumos, a COOPERDOTCHI tem mantido um certo padrão de preços de venda de seus produtos, estabelecendo-se uma faixa de preços razoáveis o ano inteiro. Os principais clientes gostam muito dessa política de preços, ressalta um dos coordenadores.

Deste modo, como os clientes são fixos e as compras definidas para o ano todo, quando os preços das hortaliças em geral caem muito, isso não tem afetado a quantidade de vendas. Outro fator importante para a manutenção das vendas é, sobretudo, a qualidade oferecida nos produtos.

Algumas relações que ainda cabem ser mencionadas nesse tópico são aquelas estabelecidas com as organizações governamentais. A principal instituição do governo responsável por essas áreas é o INCRA, é o instituto que faz a tutela e a administração dessas terras, fornecendo infra-estrutura às famílias moradoras, bem como a negociação por novos espaços para famílias que necessitam. Junto com o governo federal financia projetos nesses territórios. Os assentados também se relacionam com instituições, tais como, a EPAGRI e as universidades em busca de formação técnica e auxílio no desenvolvimento de projetos.

Há, ainda, uma série de programas do governo de incentivo à agricultura familiar, mas segundo um dos coordenadores entrevistados, esses programas são muito imprevisíveis, por isso não podem se basear ou depender de tais programas, pois no início esses enchiam de esperança os pequenos agricultores, mas na hora que precisavam dos recursos não se podia contar com eles, e o que vem ocorrendo é que quase metade do montante de recursos destinados a agricultura familiar ficam bloqueados ou voltam para os cofres públicos, isso porque os recursos são muito direcionados e não atendem as principais demandas da agricultura familiar. Ademais, demoram muito para receber esses recursos quando liberados.

Em Garuva há uma patrulha agrícola da prefeitura, que dispõe de máquinas e equipamentos para atender à agricultura e no início o assentamento podia contar com eles, porém a agricultura cresceu muito no município de Garuva e não se aumentou a quantidade de ajuda, máquinas e equipamentos da patrulha agrícola, fazendo com que o assentamento deixasse de contar com esse serviço, pois se ficasse dependendo da patrulha agrícola não teria como atender as necessidades de comercialização dos produtos.

Por fim, pode-se destacar, segundo o coordenador entrevistado, que o mercado de hortaliças na região está bom e que os fatores que vêm limitando as vendas da COOPERDOTCHI são as áreas de plantio e a quantidade de força de trabalho. No entanto, se está tentando reduzir esses fatores limitantes através da expansão da cooperativa, pois existem outras famílias que têm necessidade de produzir e vender, mas não dispõem dos canais de comercialização, e que para a COOPERDOTCHI já existem e podem ser ampliados.

Sem contar que se vem trabalhando na produção agroecológica, que parte de pressupostos como a preservação do meio ambiente e o benefício da saúde do consumidor e do produtor – nos assentamentos há ainda muita produção de fumo e o MST por meio da agroecologia quer tirar essa visão dos agricultores, e estabelecer uma produção e consumo saudável e sustentável. A grande rede de supermercados, que é o principal cliente da COOPERDOTCHI, já se propôs a garantir a compra de produtos agroecológicos que provêm dessas famílias, isso ocorreu em função de uma discussão entre ambas as partes e a análise de que o mercado de produtos agroecológicos possibilita isso.

4.4.4 Aproximações e distanciamentos da prática organizativa com as categorias autogestionárias

Cabe agora descrever as aproximações ou distanciamentos do esquema analítico proposto pelos pesquisadores do tema da autogestão utilizados nesse trabalho. No que se

refere à **alocação de tarefas** destaca-se que no assentamento é realizada de acordo com o julgamento da aptidão, do interesse das pessoas em desenvolver as tarefas, bem como da responsabilidade dos implicados para com o coletivo. Essas características se aproximam daquelas encontradas por Misocsky *et. al.* (2008) que se baseiam em critérios de habilidade, interesse, desejo e responsabilidade. Considerando o **recrutamento**, coloca-se que respeita o princípio da adesão livre do cooperativismo, no qual aqueles que cumprem os requisitos dos regulamentos das organizações podem se associar e se desassociar quando sentirem a necessidade. No entanto, é mais claro que esse baseia-se em critérios de indicação, ser conhecido ou apresentado por conhecidos, confiança, isto é, uma avaliação próxima àquela identificada por Rothschild-Witt (*Apud* VIEIRA, 1989; *apud* DORNELES, 2003) em que os critérios são valores sócio-políticos, amizades, personalidade e aptidões informalmente avaliadas. Esses critérios podem fazer pensar que no recrutamento ocorra favoritismo, ou que sejam associados somente os apaniguados, porém como foi visto, há assembleias específicas para a associação de novos membros, ou seja, esses critérios têm que passar por decisão e crivo coletivo.

Não há critérios de **promoção** significativos, pois não há hierarquia de posição e o valor da hora trabalhada independe da função exercida. No entanto há **incentivos ao trabalho** na organização coletivista, que se baseiam principalmente na solidariedade e normas, bem como incentivos materiais no caso de aumentar os ganhos anuais e a aquisição de um carro para ser usado em necessidades de lazer dos assentados. Dentro dos incentivos encontra-se também as melhorias das condições de trabalho e o estímulo a estudos e capacitações. Em geral, esses pontos estão dentro das características preconizadas por Rothschild-Witt (*Apud* VIEIRA, 1989; *apud* DORNELES, 2003).

A **divisão do trabalho** assume a forma muito parecida àquela que Rothschild-Witt (*Apud* VIEIRA, 1989; *Apud* DORNELES, 2003) categoriza como diferenciação. Que se refere à combinação entre administração e execução nas organizações coletivistas-burocráticas, bem como a busca por papéis holistas nas funções, além de rodízio de atividades e cargos. No assentamento e na organização coletivista de trabalho o **planejamento e a execução** são efetuados pela coletividade, ou seja, não há diferenciação entre os que planejam e os que executam como nas organizações burocráticas, ali todos participam das decisões estratégicas e desempenham funções operacionais. Essa prática corrobora com o estudo de Liboni e Pereira (2002) e com o afirmado pelo Grupo de Estudos Castoriadis da USP (*In* TEMPORALES, 1999).

No que diz respeito à **autoridade e responsabilidade**, estas são distribuídas por Assembléia Geral que possui a autoridade máxima de delegar funções, inclusive com poder de revogá-las no momento necessário. Da Assembléia Geral se constituem os grupos que vão desempenhar e prestar contas das atividades da organização. Essas características podem ser observadas nas organizações horizontalizadas estudadas por Misocsky *et. al.* (2008) e nas organizações coletivistas-burocráticas de Rothschild-Witt (*Apud* VIEIRA, 1989; *Apud* DORNELES, 2003). A **participação e a decisão** são categorias apontadas por todos os autores do quadro referencial teórico deste trabalho e as principais característica que podem ser destacadas são que a participação e a decisão são coletivas, com igualdade de oportunidades a todos os membros, preferência pela construção do consenso, mas se não houver possibilidade a maioria decide, sendo que cada um tem o mesmo peso no voto, e para as questões cotidianas, rotineiras há a autonomia delegada em Assembléia Geral aos grupos responsáveis. Para que ocorra a participação e a decisão coletiva é necessária a disseminação da **informação**, e esta ocorre de maneira verbal através de assembleias, reuniões e cotidianamente através dos envolvidos nas atividades e na organização, bem como há a comunicação escrita por meio de atas, informes, documentos, relatórios, mural e acesso ao computador para verificar as questões mais relacionadas à área administrativa.

A **formação, educação e capacitação** é técnica, política e social, baseadas em princípios de solidariedade e com vistas a emancipação individual e coletiva. Também como aponta Carvalho (1983) ocorre nessas organizações a discussão e o debate dos acontecimentos políticos, econômicos e sociais que afetam aos trabalhadores e sua família. Esses aspectos, outrossim, são apresentados por Dorneles (2008). Sobre as **relações de sociabilidade** dos assentados essas são baseadas em confiança nas pessoas, bem como descreve Rothschild-Witt (*Apud* VIEIRA, 1989; *apud* DORNELES, 2003), ou seja, são pessoais, valiosas, holistas, como num ideal de comunidade.

Fundamentado no trabalho de Vargas de Faria *et. al.* (2008) faz-se a análise do **controle do processo de produção** e das formas de **propriedade dos meios de produção** existentes na organização coletivista de trabalho do assentamento Conquista no Litoral. A propriedade legal da terra é da União, sob a responsabilidade do INCRA. As instalações, máquinas e equipamentos são do coletivo. Na cooperativa cada membro possui a mesma quota parte. A propriedade real dos meios de produção se dá conforme a capacidade técnica e coletiva de produzir e dispor dos produtos do trabalho. A **distribuição dos produtos do trabalho** é coletiva e seus critérios estão associados ao aumento do patrimônio, às horas de trabalho e em certa medida ocorre por necessidades individuais. Relacionando esses aspectos

ao poder de tomada de decisões coletivas, pode-se afirmar que nessa organização, seus membros dispõem do controle dos processos de investimento e acumulação como apresentaria Christoffoli (*Apud* VARGAS DE FARIA *et. al.*, 2008).

As questões levantadas por Rothschild-Witt (*Apud* DORNELES, 2003) referentes aos **custos sociais** muitas vezes implicados em organizações coletivistas não parecem ser um grande problema neste caso. Com relação ao *tempo* nas decisões, esse fator não vem afetando significativamente a cooperativa, pois busca-se tomar decisões mais qualificadas e para as decisões de cotidiano, que tem características mais operacionais ou rotineiras, os coordenadores ou responsáveis por atividades têm autonomia para decidirem o que fazer. E, mesmo assim, nunca tiveram problemas com *decisões autoritárias*. Além disso, os resultados do trabalho são demonstrados no dia-a-dia e nas reuniões.

Outros custos sociais levantados pela autora em sua pesquisa ocorrem da seguinte maneira no assentamento Conquista no Litoral: a *homogeneidade* facilita o consenso e a produção, todavia possuem dificuldade na administração por não terem priorizado a capacitação de pessoas para isso, bem como muitas vezes esbarram nas “papeladas” e questões jurídicas. Entrementes, utilizam as *diferenças individuais* aceitas, como critério de decisão por todos, para a alocação de pessoas que melhor atendem as necessidades coletivas de organização. A principal dificuldade vinda do exterior da organização, como uma *restrição ambiental* é a falta de acesso ao crédito e a financiamentos para investimentos. Questões que dizem respeito à *tensão emocional* não tiveram a oportunidade de serem diagnosticadas na pesquisa de campo, há a necessidade de maior tempo e profundidade para se fazer inferências a esse ponto.

Até então, ao analisar internamente a organização, pode-se perceber diversas características que a aproximam de uma autogestão, mas de uma autogestão em sentido restrito como diria Markovic (*In* BOTTOMORE, 2001), de uma autogestão em pequena escala, de formas de participação democrática em uma unidade produtiva. Entrementes, tem que se diferenciar das modalidades de participacionismo, tais como os grupos autogeridos, a co-gestão, as células de produção, os times de trabalho, os grupos semi-autônomos etc, pois nessas formas é bem mais clara a divisão entre trabalhadores e gestores nas organizações que adotam essas técnicas, bem como nesses modelos participacionistas os trabalhadores não possuem a propriedade dos meios de produção e nem decidem sobre a finalidade da distribuição dos frutos do trabalho (ANTUNES, 2003).

Como o assentamento não está isolado da sociedade, cabe pelo menos apontar alguns aspectos que permitem a sustentabilidade de sua organização coletivista de trabalho e

produção e dos membros que vivem dela. Para tanto a seguir se fará uma reflexão sobre esse relacionamento com o ambiente externo, ou o mesmo que dizer, com o seu contexto no mercado capitalista.

4.4.5 Condições que permitem a sustentabilidade da prática organizativa da organização coletivista de trabalho e produção do assentamento Conquista no Litoral no mercado capitalista

Aqui nesse tópico se realizará alguns apontamentos que descrevem alguns motivos que permitem que a organização da produção no assentamento se efetue de maneira bem sucedida no mercado capitalista. Dado que essa prática organizativa encontrada não é hegemônica nos principais setores da sociedade – bem pelo contrário, é uma prática marginalizada como diria Misocsky *et. al.* (2008) – é importante fazer referência a práticas que destoam do clássico modelo burocrático, predominante na sociedade capitalista de acordo com Motta e Pereira (1984).

No caso dos pequenos agricultores, da agricultura familiar, e no caso específico os assentamentos da Reforma Agrária, quando a produção é realizada individualmente, ou seja, num pequeno lote de uma família, a produção é muito pequena, servindo apenas para a produção de alguns itens alimentares básicos e uma pequena comercialização. Isso quando uma parte dos membros da família, geralmente os homens, não saem para trabalhar fora. Em muitos casos de assentamentos onde impera os lotes individuais pode-se constatar que para garantir a sobrevivência da família é necessário trabalhar fora da propriedade.

Como forma de aumentar o capital e o poder de negociação dessas famílias, elas se associam. Desta forma compartilham uma maior capacidade produtiva de terra, força de trabalho e equipamentos, bem como aumentam o poder de barganha para adquirir insumos, máquinas, negociar com os compradores e acessar créditos.

A COOPERDOTCHI não possui concorrentes diretos e por isso não sofre grandes influências da concorrência para ter que mudar a sua forma de produzir. As mudanças na produtividade provêm de acordo com a necessidade de seus consumidores e estão planejadas para um período de tempo longo, três anos no caso das hortaliças. Nesse planejamento já se sabe o quanto é necessário para cada ano, mês e dia, conforme o histórico e a previsão de aumentos de demanda. Isso permite uma planificação da produção baseada nas necessidades dos consumidores.

O fato de a cooperativa estar próxima aos seus clientes e garantir a entrega de produtos frescos e de qualidade é um diferencial que propiciou e propicia manter uma ótima relação com os clientes, que são fiéis, isto é, são clientes determinados²⁶ que compram com frequência e volume regular os produtos da COOPERDOTCHI. Outro fator importantíssimo é trabalhar com produtos baseando-se na agroecologia, pois como não produzem grandes quantidades de um determinado plantio, podem diferenciar seus produtos com base na saúde do consumidor, do produtor e do meio ambiente, e isso possibilita atingir um setor do mercado que esta cada vez crescendo mais.

Para atender às necessidades do mercado estão se expandindo através da associação de outras famílias que possuem capacidade produtiva, só que não dispõem de estrutura de comercialização. A produção coletiva permite gerar mais sobras de produtos do que a produção individual, o que permite uma maior capacidade de comercialização e aumento do capital da organização produtiva e de seus membros, permitindo melhoras na produção e na qualidade de vida.

Pelo fato de produzirem gêneros de primeira necessidade, possuem um círculo de clientes fixos e conseguem, assim, se livrar das leis da concorrência, a sua sustentação e sobrevivência como prática organizativa na sociedade capitalista se enquadra naquelas organizações coletivistas já refletidas por Rosa Luxemburgo (2008). Mesmo assim se relacionam com a sociedade capitalista na medida que compram e vendem, pois é somente nessas circunstâncias sociais que a organização e seus membros podem adquirir os frutos necessários para a produção e reprodução de sua própria vida, é dizer, sobreviverem.

A seguir, resume-se em um quadro os principais pontos encontrados na pesquisa de campo:

Alocação das tarefas	Por aptidão, interesse e responsabilidade.
Recrutamento	Por indicação, apresentação por conhecidos, aptidão, interesse da pessoa em se associar.
Promoção	Não é significativa, pois não há hierarquia de posições e todos recebem o mesmo valor da hora trabalhada.
Incentivos ao trabalho	Não materiais: solidariedade, formação e capacitação, melhoria das condições de trabalho; Materiais: aumento dos ganhos, aquisição de bens coletivos para lazer.
Divisão do trabalho	Mínima, pois o planejamento está interligado com a execução. E realiza-se rodízio de atividades, funções ou de setores.

(Continua)

²⁶ Em virtude de possuir uma rede de consumidores fixos que têm demandas regulares, podem estabelecer planos trianuais sem que estes sofram muitas alterações.

Planejamento e execução	Associados e coletivos.
Autoridade e responsabilidade	Coletiva, mas com autonomia e responsabilidade temporária e revogável para o desempenho de atividades específicas delegadas.
Participação e decisão	Coletiva e igualitária.
Informação e comunicação	Acessíveis.
Formação, educação e capacitação	Preocupada com o desenvolvimento individual e coletivo dos membros.
Relações de sociabilidade	Comunitárias e de confiança.
Propriedade dos meios de produção	Controle coletivo do processo de produzir e dispor dos produtos; propriedade legal (cotas partes iguais na cooperativa e terras da União).
Distribuição dos resultados	Coletiva, por horas trabalhadas, aumento do patrimônio e em certa medida por necessidades individuais.
Custos sociais	Nesse caso, não foi identificada muita interferência.
Relações de mercado (governo, fornecedores, concorrentes, consumidores e outras organizações)	Relações produtivas com objetivos econômicos-financeiros que permitam a sobrevivência na sociedade capitalista.

QUADRO 05: Resumo das características encontradas no assentamento Conquista no Litoral
Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessas premissas relacionadas ao mercado é que, por exemplo, Faria (*Apud* VARGAS DE FARIA, 2008) e Guimarães *et. al.* (*In* PICCININI *et. al.*; 2006) afirmam a impossibilidade de se constituir uma prática organizativa autogestionária plena no interior da sociedade capitalista, pois no capitalismo as organizações produtivas são impelidas a acumular capital pelas leis macroeconômicas. E essas organizações produtivas, por atuarem como unidades do capital nunca podem ser consideradas totalmente autogestionárias, o máximo que pode ocorrer é encontrar-se organizações coletivistas de trabalho e produção com características predominantemente autogestionárias, que parece ser o caso da COOPERDOTCHI e do assentamento Conquista no Litoral.

Em relação ao processo de consciência no assentamento Conquista no Litoral pode-se sublinhar que ele amadurece em direção à organização coletiva em diversos momentos, desde a satisfação das necessidades de alimentação, controle dos meios e do processo de produção, gestão coletiva e distribuição dos resultados do trabalho. Ele, ainda, não rompe com a consciência hegemônica na sociedade capitalista, mas questiona-a, todavia corre os riscos de recuar em direção ao modelo burocrático conforme se intensifique as pressões de mercado²⁷. Algumas práticas parecem estar consolidadas na consciência coletiva, como o exemplo do refeitório, no entanto, ao mesmo tempo em que há um movimento de consciência de

²⁷ Um possível exemplo de recuo de consciência em virtude das pressões do mercado é o atual debate na COOPERDOTCHI sobre comprar sementes híbridas e/ou químicas, ao invés de agroecológicas, para produzir pepinos nos assentamentos da serra, no norte catarinense, sobretudo, na região de Rio Negrinho. Isto para vender para uma grande indústria de conservas que lhes ofereceu um contrato.

superação das formas tradicionais de produção social há a manutenção de características antigas, que não podem ser superadas individualmente, numa unidade produtiva. Conforme Iasi (2007) esse processo gera contradições que indicam futuros impasses e superação, e a partir que se generalize uma nova ordem de produção e reprodução da vida em sociedade se possibilitará a consolidação de uma nova consciência que apresentará novos impasses e contradições, continuando o processo.

5 CONCLUSÃO

*Basta de mentes hipócritas
 Basta de mentes estólicas
 Que nos quieren mandar*

*Levantemos para siempre la espalda
 Destrochemos el látigo
 Que nos quiere marcar*

*Campesino, por tu propia tierra
 Obrero, por tu propia fábrica
 Estudiante, por tu propia idea
 Busquemos lo que ha de emancipar*

*Sequemos el sudor de nuestra frente
 Y busquemos tras las nubes al sol
 Busquemos con alborozo
 El sol maravilloso de la liberación,
 Busquemos con alborozo
 El sol maravilloso de la Revolución.*
 (Ali Primera²⁸)

Após apresentar algumas modalidades de gestão participativa e assinalar suas restrições, pois essas não pretendem superar o sistema burocrático do capital, passou-se a trabalhar o tema da autogestão nesse estudo. Assim como Tragtenberg (In VENOSA, 1987) e Motta (1981), entende-se a autogestão como princípio antagônico a heterogestão ocorrida no modelo burocrático e como princípio capaz de propiciar a participação real e plena dos indivíduos na organização social.

Apesar de a palavra ‘autogestão’ ter ganho prestígio e se difundido, sobretudo, com a experiência Iugoslava e os acontecimentos de 1968 na Europa, mesmo antes disso outras experiências já haviam conhecido aquilo que posteriormente ia se popularizar como ‘autogestão’, por exemplo, a comuna de Paris, os *Soviets*, as coletivizações na Espanha e tantas outras. Essas experiências levavam nomes diferentes, mas carregavam semelhantes princípios organizativos.

O assentamento Conquista no Litoral, também por se basear em princípios coletivistas, foi estudado nesse trabalho, principalmente, no que concerne à tomada de decisão e a autoridade, à organização das atividades e a distribuição dos produtos do trabalho, aos seus distanciamentos e aproximações relacionados àquilo que os pesquisadores vêm tratando a respeito do conteúdo da autogestão, e também, às características do assentamento e de sua organização coletivista de trabalho e produção que permitem a sustentabilidade da organização de produção e dos seus membros.

²⁸ Cantor venezuelano. Música: *Basta de Hipocresía*, ano 1973.

A análise das entrevistas e observações realizadas permitiu perceber que a autoridade é coletiva e está representada na Assembléia Geral, que delega a grupos e indivíduos uma parcela da autoridade e da responsabilidade, podendo inclusive revogar essas delegações conforme as necessidades. É na assembléia também que se tomam as principais decisões da organização, e tanto nesse espaço quanto nas instâncias mais locais ou específicas, a participação e decisão são coletivas, com as mesmas oportunidades de se expressar para cada participante. Dá-se preferência à construção do consenso, todavia, se não existir a possibilidade do consenso, a decisão fica a cargo da maioria simples dos votos, esses últimos são de igual peso independente da função exercida pelos membros da organização. Referente às atividades diárias, os responsáveis recebem autonomia da Assembléia Geral para tomar as decisões convenientes para o coletivo. Dentro desse contexto de autoridade e decisão, a divulgação de informações se torna imprescindível para que o conhecimento não seja monopolizado por indivíduos ou pequenos grupos, para tanto existem políticas de comunicação verbal e escrita no assentamento, que vão desde o mural do refeitório, passando por diversas formas de acessar os documentos escritos até as conversas diárias e pequenas reuniões que culminam na Assembléia Geral.

A organização do trabalho é fundada em princípios coletivistas de combinação entre planejamento e execução, de não especialização de tarefas e de rodízio entre as funções, de modo que o membro tenha conhecimento do que está ocorrendo na organização e possa ser capaz de contribuir em qualquer atividade ou decisão. Busca-se capacitar as pessoas para desenvolverem as suas necessidades e competências para trazer benefícios, sobretudo, para o coletivo. E a capacidade, interesse e aptidão são os principais critérios na alocação das tarefas. Embora não tenham a propriedade legal da terra, possuem a concessão de uso dela, os demais meios de produção são do coletivo, cada um tendo a mesma quota parte. Entrementes, possuem o controle real de agir sobre o processo de produção e de definir a distribuição de seus produtos. Os critérios que embasam a distribuição dos resultados são, principalmente, a coletivização do patrimônio, as horas trabalhadas e, em certa medida, as necessidades individuais.

Verificou-se que em larga medida as características presentes no assentamento Conquista no Litoral e na sua organização coletivista de trabalho e produção se aproximam daquelas encontradas por outros pesquisadores do tema no que se refere à prática administrativa horizontalizada e coletiva. Também, pode-se notar as influências da organização com o mercado capitalista e a impossibilidade de uma autogestão plena nas unidades produtivas. No entanto, há peculiaridades do caso que permitem a sua

sustentabilidade e sobrevivência na sociedade capitalista. Pode-se sublinhar: que a coletivização aumenta o capital, a produção e o poder dos pequenos agricultores; que vendem produtos de primeira necessidade; que estão próximos ao seu mercado consumidor podendo entregar produtos frescos e de qualidade, dado que as hortaliças folhosas são bastante perecíveis; que possuem uma rede de clientes estáveis; que não possuem uma concorrência significativa; que vendem produtos diferenciados, por meio da agroecologia; e que possuem potencial de crescimento, tanto da organização da produção quanto do mercado consumidor e das formas de comercialização.

No entanto, não se pode generalizar as características encontradas nesse assentamento aos demais assentamentos da reforma agrária, tampouco às cooperativas do MST. Pois como foram realizadas visitas a outros assentamentos da região norte catarinense, percebeu-se que como Silva (2008, p. 204):

Não se pode afirmar que as práticas dos assentamentos sejam iguais, ao contrário, podem apresentar características bem diferentes umas das outras. Em alguns assentamentos, os assentados trabalham coletivamente; em outros, não. Em alguns se pode observar a adoção de práticas de plantio de produtos orgânicos; enquanto em outros, esse fundamento não é considerado relevante. Às vezes, no mesmo assentamento se observa a 'combinação' dos dois. Em alguns há cooperativas que tentam sustentar o assentamento provendo empregos para todos; em outros, sequer há cooperativa.

Mesmo que não possam ser feitas generalizações²⁹ a esse aspecto, percebe-se que há organizações, tanto nos assentamentos quanto fora deles, que possuem características semelhantes que possibilitam estabelecer conexões entre os estudos. Os resultados aqui encontrados podem ser utilizados a fim de que se tomem ações que contribuam para a solução de problemas locais, bem como a experiência estudada pode servir de base para se efetuarem medidas em outros locais. Aqui cumpriu-se uma etapa do processo de pesquisa, para um maior aprofundamento seria necessário verificar um maior número de percepções ou a sua totalidade, do mesmo modo será interessante analisar as transformações que vão ocorrer nos próximos anos com a ampliação da cooperativa e, ainda, fazer a análise sob outras perspectivas, como o burocratismo. Esses são alguns exemplos para novas pesquisas complementares, outras hipóteses que poderiam ser estudadas, e que o autor deste trabalho gostaria de realizar, seria aprofundar, a partir dessas práticas analisadas, a verificação de temas como a dominação, a alienação e o processo de consciência nessas formas de

²⁹ Em relação a generalizações e transferibilidade de conhecimentos de uma pesquisa qualitativa, pode-se consultar Vieira (2004).

organização, bem como as questões referentes à exploração, ao trabalho e ao valor, que não tiveram espaço para serem aprofundadas nesse trabalho.

As generalizações que podem ser obtidas desse estudo são pertinentes às teorias sobre a autogestão, pois uma série de pesquisas e análises de casos de organizações que se fundamentam nos princípios autogestionários possuem características comuns. O amplo estudo efetuado referente à teoria da autogestão, que em larga medida está consolidado, bem como a gigantesca série de casos estudados e as experiências históricas analisadas por diversos pesquisadores, permitem que da base teórica desse trabalho se retirem algumas teses sobre a autogestão³⁰.

Destarte, as contribuições deste trabalho na formação do conhecimento coletivo estão relacionadas ao resgate histórico de um tema marginalizado, tanto nos estudos organizacionais quanto na Ciência da Administração em geral (MISOCSKY *et. al.*, 2008), compilando o construto teórico histórico referente ao tema e se enfatizando as pesquisas recentes elaboradas, sobretudo, por pesquisadores brasileiros. Nesse sentido contribui-se, ainda, com a apresentação de mais um exemplo de objeto de estudo pertinente ao tema e se descreve aspectos dessa organização que em larga medida corroboram com outros estudos de caso e concepções teóricas. Os assentados podem utilizar esse estudo para reconhecer suas práticas e agir sobre elas, adotando medidas cada vez mais progressistas de gestão coletiva. Outrossim, podem utilizar como uma das formas de disseminação de suas práticas aos outros assentamentos, mesmo reconhecendo que um trabalho acadêmico possua diversas limitações.

Em suma, pôde-se analisar que o assentamento da reforma agrária Conquista no Litoral e a sua organização coletivista de trabalho e produção possuem diversas características que se aproximam dos princípios autogestionários, mas essa “autogestão” que ocorre nas unidades produtivas é em seu sentido restrito. Aqui neste trabalho, partiu-se do mesmo pressuposto de Faria (*Apud* VARGAS DE FARIA, 2008) e Guimarães *et. al.* (*In* PICCININI *et. al.*; 2006), de que a autogestão só se realiza de modo pleno no nível social, o que não é o caso dessa experiência isolada analisada nesse estudo, que mantém contato e se relaciona com a sociedade capitalista. Todavia, como experiência organizativa que surgiu da demanda de um movimento de trabalhadores, ela fornece possíveis germens que apontem para uma diferente base de se gerir a sociedade, onde cada pessoa esteja envolvida diretamente com a administração, produção e reprodução da vida social.

³⁰ No apêndice 2 deste trabalho constam cinco teses sobre a autogestão, das quais a primeira, a segunda e a quinta encontram explicações no decorrer deste trabalho, enquanto a terceira e a quarta são fruto de outros estudos e discussões, mais ligados à Ciência Política.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2004.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. Campinas: Boitempo, 2003.

ANWEILER, Oskar. **Los soviets en Rusia**. Zero S.A.: Madrid, 1975.

BERNARDO, João. A autonomia das lutas operárias. *In.*: **Organização, trabalho e tecnologia**. Lúcia Bruno e Cleusa Saccardo (coord.). São Paulo: Atlas, 1986.

_____. Autogestão e socialismo. *In.*: TEMPORAES. **Democracia e autogestão**. São Paulo: Humanitas/FFLCH/USP, 1999.

_____. **Economia dos conflitos sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

BRASIL; **Constituição da república federativa do Brasil**: 1988. Brasília: Câmara dos Deputados, coordenação de publicações, 2004.

_____. **Lei n.º 4504/64 – Estatuto da Terra**. Disponível em “<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L4504.htm>”, acessado em “09/10/2008a”.

_____. **Lei n.º 8.629/93 – Lei Agrária**. Disponível em “<http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/bibliotecavirtual/dh/volume%20i/prolei8629.htm>”, acessado em “09/10/2008b”.

_____. **Lei Complementar n.º 076/93**. Disponível em “<http://www.cna.org.br/site/noticia.php?n=1537>”, acessado em “09/10/2008c”.

CARVALHO, Nanci Valadares de. **Autogestão: o governo pela autonomia**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CONCRAB, Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil. **Sistema cooperativista dos assentados**. Caderno de cooperação agrícola. n. 5. 1998.

COOPTRASC, Cooperativa de Assistência Técnica à Reforma Agrária de Santa Catarina. **Projeto técnico de agricultura urbana e peri-urbana na região metropolitana de Joinville/SC**. Chapecó, 2008 (*mimeo*).

CORRÊA, Fernanda Zanin Mota. **Autogestão e heterogestão**: comparando as relações de trabalho em duas organizações do setor têxtil de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado: Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC: Florianópolis, 2004.

COVRE, Maria de Lourdes Manzini. **A formação ideológica do administrador de empresa**. Petrópolis: Vozes, 1981.

DLPO. **Dicionário da Língua Portuguesa On-line**. Disponível em “<http://www.priberam.pt/dlpo/dlpo.aspx>”, acessado em “22/10/2008”.

DORNELES, Simoni Bochi. **Autogestão e racionalidade substantiva**. Dissertação de Mestrado: Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC: Florianópolis, 2003.

_____. **Autogestão**: uma alternativa para o desenvolvimento social. Disponível em “<http://www.urisantiago.br/nadri/artigos/texto%20simone.pdf>”, acessado em “02/09/2008”.

ENGELS, Friedrich. Introdução. *In.*: **A guerra civil em França**. Disponível em “<http://www.pcp.pt/editorialavante>”, acessado em “21/06/2008”.

GUILLERM, Alain; BOURDET, Yvon. **Autogestão**: uma mudança radical. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GUIMARÃES, Valeska Nahas; KOROSUE, Aline; CORRÊA, Fernanda Zanin Motta. Empreendimentos autogeridos em Santa Catarina: uma alternativa democrática à produção. *In.*: PIACCINI, Valmira *et. al.* (org.). **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea**: persistências e inovações. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

HACKBART; Rolf. **A atualidade do Estatuto da Terra**. Disponível em “<http://www.incra.gov.br/arquivos/0672701921.pdf>”, acessado em “01/10/08”.

HILLESHEIM, Marileia. **Autogestão**: a experiência das organizações autogestionárias do setor cristaleiro de Blumenau e Indaial. Dissertação de Mestrado: Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2003.

IASI, Mauro Luis. **Ensaio sobre consciência e emancipação**. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

INCRA. **Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária**. Sítio de internet. “<http://www.incra.gov.br>”, acessado em “01/10/2008”.

KOROSUE, Aline. **Autogestão e relações de trabalho**: transformação ou manutenção das condições precárias do trabalho no capitalismo? Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2007.

KORSCH, Karl. **A comuna revolucionária (II)**. Disponível em “<http://www.geocities.com/autonomiabvr/comunar.html>”, acessado em “26/06/2008”.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas 1991.

LESSA, Sérgio. **Trabalho e sujeito revolucionário no debate contemporâneo**. Curso realizado na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN: Natal, 2006.

LIBONI, Maria Therezinha Loddi; PEREIRA, Magali Cecili Surjus. **Entre contradições e inovações**: a pesquisa de uma empresa de autogestão. O risco de naturalização da realidade. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD: 2002.

LUXEMBURGO, Rosa. **Reforma social ou revolução**. Disponível em “http://www.marxists.org/portugues/luxemburgo/1900/ref_ver”, acessado em “03/09/2008”.

_____. **Reforma ou Revolução?** São Paulo: Expressão Popular, 2003.

MARKOVIC, Mihailo *In.*: BOTTOMORE, Tom (editor). **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

MARX, Karl. **A guerra civil em França**. Disponível em “<http://www.pcp.pt/editorialavante>”, acessado em “21/06/2008”.

_____. **O capital**: crítica da economia política. Livro terceiro: O processo global da produção capitalista. São Paulo: Abril Cultural, 1983. p. 331-5.

MÉSZÁROS, István. **O poder da ideologia**. São Paulo: Boitempo, 2004.

MISOCSKY, Maria Ceci Araújo; DA SILVA, Joysinett Moraes; FLORES, Rafael Kruter. **Autogestão e práticas organizacionais horizontalizadas**: amplificando sinais. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte: EnEO 2008.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Alguns precursores do participacionismo. *In.*: VENOSA, Roberto (org.). **Participação e participações**: ensaios sobre a autogestão. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

_____. **Burocracia e autogestão**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

_____. **Participação e co-gestão**: novas formas de administração. São Paulo: Brasiliense, 1982.

MST. **Movimento dos Trabalhadores rurais Sem Terra**. Sítio de internet. "<http://www.mst.org.br>", acessado em "10/10/2008".

NASCIMENTO, Cláudio. Autogestão e economia solidária. *In.*: TEMPORAES. **Democracia e autogestão**. São Paulo: Humanitas/FFLCH/USP, 1999.

NIN, Andres. **Los soviets**. *Voz de los sin voz*: Madrid, 2007.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

QUEIROZ, Bertino Nóbrega de. **A autogestão iugoslava**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

RANIERI, Jesus. **A câmara escura**: alienação e estranhamento em Marx. São Paulo: Boitempo, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Ruth. **Minidicionário**. São Paulo: Scipione, 1996.

SANTILLÁN, Diego Abad de. **Organismo econômico da revolução**: a autogestão na revolução espanhola. São Paulo: Brasiliense, 1980.

SARDÁ DE FARIA, Maurício. **Autogestão, cooperativa, economia solidária**: avatares do trabalho e do capital. Tese de Doutorado: Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC: Florianópolis, 2005.

SILVA, Joysinett Moraes. **Práticas organizacionais em escolas de movimentos sociais**. Tese de Doutorado: Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS: Porto Alegre, 2008.

STEDILE; João Pedro (org.). **A questão agrária no Brasil**: o debate tradicional – 1500-1600. São Paulo: Expressão Popular, 2005.

_____. **A questão agrária no Brasil 2**: o debate na esquerda – 1960-1980. São Paulo: Expressão Popular, 2005b.

_____. **A questão agrária no Brasil 3**: programas de reforma agrária – 1946-2003. São Paulo: Expressão Popular, 2005c.

_____. **A questão agrária no Brasil 4**: história e natureza das ligas camponesas – 1954-1964. São Paulo: Expressão Popular, 2006a.

_____. **A questão agrária no Brasil 5**: a classe dominante agrária – natureza e comportamento 1964-1990. São Paulo: Expressão Popular, 2006b.

TEMPORAES. **Democracia e autogestão**. São Paulo: Humanitas/FFLCH/USP, 1999.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

_____. Prefácio. *In.*: SANTILLÁN, Diego Abad de. **Organismo económico da revolução**: a autogestão na revolução espanhola. São Paulo: Brasiliense, 1980.

_____. Uma prática de participação: as coletividades na Espanha (1936/1939). *In.*: VENOSA, Roberto (org.). **Participação e participações**: ensaios sobre a autogestão. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

TRUJILLO FERRARI, Alonso. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

VARGAS DE FARIA, José Ricardo; PINHEIRO LEAL, Anne; PIMENTA ATTIE, Janaína; HARUISSA HIRAYAMA, William; DORIGAN DE MATOS, Raquel; ANTONINO DUTRA, Renata Sheila. **Autogestão e poder**: esquema de análise das relações de poder em organizações com características autogestionárias. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte: EnEO 2008.

VENOSA, Roberto. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. *In.*: VENOSA, Roberto (org.). **Participação e participações**: ensaios sobre a autogestão. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. *In.*: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

_____. **Burocracia e coletivismo**: um estudo de caso na associação de agricultores de Nova Ronda Alta. Dissertação de Mestrado: Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC: Florianópolis, 1989.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. vol. I. Brasília: Universidade de Brasília, São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004a.

_____. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. vol. II. Brasília: Universidade de Brasília, São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004b.

_____. **Os fundamentos da organização burocrática**: uma construção do tipo ideal. *In.*: CAMPOS, Edmundo. Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

Apêndice 1: Roteiro de entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA**Entrevistado:****Função:****Data:****Tempo na função:**Parte I – Dados Básicos

- Descrição da organização
- Histórico do assentamento
- Dados básicos (quantidade de associações ou cooperativas existentes no assentamento, nomes, localização, número de cooperados e quantos trabalham na produção, ramo de atividade, forma jurídica...)
- Histórico e descrição da cooperativa

Parte II – Práticas Organizativas

- Quem faz parte da cooperativa? Por quê? (há homogeneidade ou diversidade) Como são selecionadas essas pessoas? E/ou como elas se associam? Há trabalhadores que não são sócios? Quais?
- Como são escolhidos os representantes (coordenadores/dirigentes e grupos de trabalho e administrativos)? Qual a periodicidade? São revogáveis? Há rodízio entre eles? Em que situações ocorrem tudo isso?
- Como se dão a organização das tarefas e a divisão do trabalho? Sob quais critérios? (parcelamento, especialização, divisão entre concepção e execução)
- Como se dá a distribuição da autoridade? E da responsabilidade? (através de cargos, competências, representantes designados, grupos de trabalho, etc)
- Existem formas de punição e recompensas? Quais?
- Como são as decisões? Como ocorre a participação? (no planejamento, decisão e controle) (através de assembléias, comissões, funções, coletiva, depende do nível de complexidade, eleição de representantes, direito ao voto, prioridade para a maioria ou o consenso, etc.)
- Vocês planejaram a atividade desse ano? Tem um planejamento anual? Como ocorre o planejamento e execução das atividades (de produção)? (vocês mesmos decidem sobre os investimentos?)
- Como os membros tomam conhecimento das informações da cooperativa? E como essas informações são repassadas aos membros pela cooperativa? (comunicação oral em assembléias, comunicação escrita através de registros, documentos, informes etc.)
- As pessoas têm fácil acesso e domínio das informações?
- Vocês fazem discussões em grupo sobre temas de interesse? Quais são os principais? Como ocorrem? (discussões sobre política e economia, bem como do movimento dos trabalhadores rurais sem terra, pequenos agricultores e trabalhadores em geral)

- Vocês sentem a necessidade de desenvolver as capacidades de trabalho? Como capacitam os trabalhadores? (Educação, treinamentos etc)
- Como é distribuída a terra? As máquinas e equipamentos são de vocês? E os produtos? Quais são as formas e relações de propriedades existentes? (propriedade legal dos meios de produção, propriedade real dos mesmos: controle sobre o que é produzido, como é produzido, e como é distribuído os produtos)
- Como são feitos o pagamento dos cooperados e a distribuição do resultado do trabalho? (salários, divisão igualitária, etc.) (tempo de trabalho, natureza do trabalho, necessidades dos cooperados, coletivização no aumento do patrimônio) Como é feito o pagamento dos assalariados? Qual a parte investida no desenvolvimento da organização? Como é decidido?
- Como é o relacionamento entre as pessoas? (no assentamento e na cooperativa) (relações de confiança, valorização, comunitárias)
- Existe a necessidade de incentivos ao trabalho? As pessoas estão satisfeitas com o seu trabalho? Se sentem bem? E o trabalho dessas pessoas respondem às expectativas da cooperativa? Quais são as formas de incentivo ao trabalho?
- Quais as dificuldades enfrentadas pelos membros e pela cooperativa? Há potenciais problemas quanto ao tempo, a homogeneidade, a tensão emocional, a indivíduos não democráticos, a diferenças individuais e a restrições do ambiente externo? O que precisam melhorar?
- Como é a relação com os concorrentes? Vocês têm que mudar a forma de produzir para poder competir? Que tipo de pressão vocês sofrem?
- Quais as principais formas de ajuda do governo? E há leis ou políticas que atrapalham? (reforma agrária, pronaf, agroecologia etc)
- Como é a relação com os consumidores? Quem são os principais consumidores? (estão no mercado local, região norte, SC e PR, etc) Por que eles compram seus produtos? (consumidores que se preocupam com o meio ambiente, que se solidarizam aos trabalhadores, que se preocupam com a própria saúde etc)
- Vocês exercem maior pressão nos fornecedores ou eles tem maior poder de negociação que vocês?
- Qual a relação com a Central de Cooperativas do Estado? E com o MST?

Apêndice 2: Cinco teses sobre a autogestão

Algumas teses sobre a Autogestão³¹

I

Não existe autogestão plena no capitalismo, no máximo existem organizações com certas características de autogestão. Suas limitações estão nas relações que mantêm com a totalidade social, na relação de heterogestão Capital-Trabalho, Dirigentes-Dirigidos, no modo de produção e reprodução sociometabólico do Capital.

A medida em que as organizações intercambiam meios de produção e consumo no mercado capitalista, elas sofrem a influência hierárquica da relação Capital-Trabalho.

II

Só se pode pensar em autogestão de modo pleno no nível social.

III

Para efetuar o projeto da autogestão há a necessidade de revolução social, de salto ontológico do ser social, de se iniciar a história da humanidade, numa sociedade sem classes, cujo trabalho seja emancipado, o Estado e a propriedade privada estejam abolidos, e se dê a mais livre e completa relação entre os indivíduos.

IV

Do mesmo modo só se pode pensar em comunismo no nível global. O comunismo é a forma da autogestão social. Todavia existe a necessidade de períodos de transição regionais, mas esses, em larga medida, além de serem impulsionados pela totalidade social, também são limitados por ela, o que pode gerar capitalismo de estado, comunas locais (que historicamente foram efêmeras devido, principalmente, a forças externas, mas também a fatores internos), “atrofiamento” das forças produtivas (em casos em que há um certo isolamento da totalidade social), dentre outros.

V

As experiências históricas são experiências de educação na organização do trabalho dos produtores associados e experiências de educação de luta política. Essas experiências locais dos trabalhadores podem não destruir a lógica do Capital, no entanto a análise destas experiências pode representar avanços do Trabalho sobre o Capital, ou o mesmo que dizer, representar conquistas dos trabalhadores em dadas condições sócio-históricas. Também a análise pode indicar diferentes formas de o Capital se reproduzir, o seu sociometabolismo.

³¹ Documento redigido (com pequenas diferenças) pelo autor durante o segundo semestre de 2008 e exposto ao Grupo de Estudos em Autogestão. Conforme a nota 30 no capítulo das conclusões, as teses I, II e V encontram explicações no conteúdo teórico deste trabalho. No que diz respeito às teses III e IV, estas estão vinculadas a outro conteúdo, mais ligado à Ciência Política e Sociologia, que não está abordado nessa pesquisa.

Apêndice 3: Fotos do assentamento Conquista no Litoral



Vista aérea.



Vista da chegada à agrovila.

Anexo 1: Carta do 5º Congresso Nacional do MST

CARTA DO 5º CONGRESSO NACIONAL DO MST

Nós, 17.500 trabalhadoras e trabalhadores rurais Sem Terra de 24 estados do Brasil, 181 convidados internacionais representando 21 organizações camponesas de 31 países e amigos e amigas de diversos movimentos e entidades, estivemos reunidos em Brasília entre os dias 11 e 15 de junho de 2007, no 5º Congresso Nacional do MST, para discutirmos e analisarmos os problemas de nossa sociedade e buscarmos apontar alternativas.

Nos comprometemos a seguir ajudando na organização do povo, para que lute por seus direitos e contra a desigualdade e as injustiças sociais. Por isso, assumimos os seguintes compromissos:

1. Articular com todos os setores sociais e suas formas de organização para construir um projeto popular que enfrente o neoliberalismo, o imperialismo e as causas estruturais dos problemas que afetam o povo brasileiro.
2. Defender os nossos direitos contra qualquer política que tente retirar direitos já conquistados.
3. Lutar contra as privatizações do patrimônio público, a transposição do Rio São Francisco e pela reestatização das empresas públicas que foram privatizadas.
4. Lutar para que todos os latifúndios sejam desapropriados e prioritariamente as propriedades do capital estrangeiro e dos bancos.
5. Lutar contra as derrubadas e queimadas de florestas nativas para expansão do latifúndio. Exigir dos governos ações contundentes para coibir essas práticas criminosas ao meio ambiente. Combater o uso dos agrotóxicos e o monocultura em larga escala da soja, cana-de-açúcar, eucalipto, etc.
6. Combater as empresas transnacionais que querem controlar as sementes, a produção e o comércio agrícola brasileiro, como a Monsanto, Syngenta, Cargill, Bunge, ADM, Nestlé, Basf, Bayer, Aracruz, Stora Enso, entre outras. Impedir que continuem explorando nossa natureza, nossa força de trabalho e nosso país.
7. Exigir o fim imediato do trabalho escravo, a super-exploração do trabalho e a punição dos seus responsáveis. Todos os latifúndios que utilizam qualquer forma de trabalho escravo devem ser expropriados, sem nenhuma indenização, como prevê o Projeto de Emenda Constitucional já aprovado em primeiro turno na Câmara dos Deputados.
8. Lutar contra toda forma de violência no campo, bem como a criminalização dos Movimentos Sociais. Exigir punição dos assassinos – mandantes e executores - dos lutadores e lutadoras pela Reforma Agrária, que permanecem impunes e com processos parados no Poder Judiciário.
9. Lutar por um limite máximo do tamanho da propriedade da terra. Pela demarcação de todas as terras indígenas e dos remanescentes quilombolas. A terra é um bem da natureza e deve estar condicionada aos interesses do povo.

10. Lutar para que a produção dos agrocombustíveis esteja sob o controle dos camponeses e trabalhadores rurais, como parte da policultura, com preservação do meio ambiente e buscando a soberania energética de cada região.

11. Defender as sementes nativas e crioulas. Lutar contra as sementes transgênicas. Difundir as práticas de agroecologia e técnicas agrícolas em equilíbrio com o meio ambiente. Os assentamentos e comunidades rurais devem produzir prioritariamente alimentos sem agrotóxicos para o mercado interno.

12. Defender todas as nascentes, fontes e reservatórios de água doce. A água é um bem da Natureza e pertence à humanidade. Não pode ser propriedade privada de nenhuma empresa.

13. Preservar as matas e promover o plantio de árvores nativas e frutíferas em todas as áreas dos assentamentos e comunidades rurais, contribuindo para preservação ambiental e na luta contra o aquecimento global.

14. Lutar para que a classe trabalhadora tenha acesso ao ensino fundamental, escola de nível médio e a universidade pública, gratuita e de qualidade.

15. Desenvolver diferentes formas de campanhas e programas para eliminar o analfabetismo no meio rural e na cidade, com uma orientação pedagógica transformadora.

16. Lutar para que cada assentamento ou comunidade do interior tenha seus próprios meios de comunicação popular, como por exemplo, rádios comunitárias e livres. Lutar pela democratização de todos os meios de comunicação da sociedade contribuindo para a formação da consciência política e a valorização da cultura do povo.

17. Fortalecer a articulação dos movimentos sociais do campo na Via Campesina Brasil, em todos os Estados e regiões. Construir, com todos os Movimentos Sociais a Assembléia Popular nos municípios, regiões e estados.

18. Contribuir na construção de todos os mecanismos possíveis de integração popular Latino-Americana, através da ALBA - Alternativa Bolivariana dos Povos das Américas. Exercer a solidariedade internacional com os Povos que sofrem as agressões do império, especialmente agora, com o povo de CUBA, HAITI, IRAQUE e PALESTINA.

Conclamamos o povo brasileiro para que se organize e lute por uma sociedade justa e igualitária, que somente será possível com a mobilização de todo o povo. As grandes transformações são sempre obra do povo organizado. E, nós do MST, nos comprometemos a jamais esmorecer e lutar sempre.

REFORMA AGRÁRIA: Por Justiça Social e Soberania Popular!

Brasília, 15 de junho de 2007.