

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Caio Martins

**REMANDO CONTRA A CORRENTE:  
A RODA-VIVA DO CAPITAL E A EXPERIÊNCIA DO  
ASSENTAMENTO COLETIVO DO MST**

Dissertação apresentada à banca  
examinadora do Programa de Pós-  
graduação em Administração da UFSC  
para obtenção do título de mestre.

Orientadora: Prof. Dra. Rosimeri F. Carvalho Silva  
Co-orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Montaña

Florianópolis

2010

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária  
da  
Universidade Federal de Santa Catarina

M386r Martins, Caio

Remando contra a corrente [dissertação] : a roda-viva do capital e o assentamento coletivo do MST / Caio Martins ; orientadora, Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, co-orientador, Carlos Montañó. - Florianópolis, SC, 2010. 200 p.: il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. MST - Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra. 2. Administração. 3. Assentamentos humanos. 4. Autogestão. 5. Relações organizacionais e capital. I. Silva, Rosimeri de Fátima Carvalho da. II. Montañó, Carlos. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CDU 65

Caio Martins

**REMANDO CONTRA A CORRENTE:  
A RODA-VIVA DO CAPITAL E A EXPERIÊNCIA DO  
ASSENTAMENTO COLETIVO DO MST**

Esta Dissertação de Mestrado foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (CPGA/UFSC).

**Florianópolis, 05 de maio de 2010.**

---

Prof. Dr. Maurício Serva  
*Coordenador do Programa de Pós Graduação em Administração  
CPGA/UFSC*

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>ª</sup> Rosimeri de Fátima Carvalho Silva (UFRGS - orientadora)

---

Prof. Carlos Eduardo Montaña (UFRJ - co-orientador)

---

Prof<sup>ª</sup> Cláudia Mazzei Nogueira (UFSC)

---

Prof<sup>ª</sup> Eloise Helena Livramento Dellagnelo (UFSC)

*Mãos Dadas*

*Não serei poeta de um mundo caduco.  
 Também não contarei o mundo futuro.  
 Estou preso à vida e olho meus companheiros.  
 Estão taciturnos mas nutrem grandes esperanças.  
 Entre eles, considero a enorme realidade.  
 O presente é tão grande, não nos afastemos.  
 Não nos afastemos muito, vamos de mãos dadas.  
 Não serei o cantor de uma mulher, de uma história,  
 não direi suspiros ao anoitecer, a paisagem vista da janela  
 não distribuirei entorpecentes ou cartas de suicida,  
 não fugirei para as ilhas nem serei raptado por serafins.  
 O tempo é a minha matéria, o tempo presente, os homens presentes, a vida  
 presente.*

*Carlos Drummond de Andrade*

*Roda-viva*

[...]

*A gente vai contra a corrente  
 Até não poder resistir  
 Na volta do barco é que sente  
 O quanto deixou de cumprir  
 Faz tempo que a gente cultiva  
 A mais linda roseira que há  
 Mas eis que chega a roda-viva  
 E carrega a roseira pra lá  
 Roda mundo, roda-gigante  
 Rodamoinho, roda pião  
 O tempo rodou num instante  
 Nas voltas do meu coração*

*Chico Buarque de Hollanda*

## AGRADECIMENTOS

Na certeza de que uma dissertação de mestrado não é resultado de um mero esforço individual, registro aqui meus sinceros agradecimentos àqueles que estiveram envolvidos de uma forma mais direta com a minha pesquisa.

Em primeiro lugar, aos professores Rosimeri Silva e Carlos Montañó, que depositaram em mim toda a confiança necessária, aceitando o desafio de me orientar neste trabalho em um momento em que me encontrava, por força das circunstâncias, separado deles por centenas de quilômetros de estrada.

Aos assentados da Conquista na Fronteira, que além de serem extremamente simpáticos, afetuosos e receptivos, não mediram esforços para tornar acessíveis a mim as informações de que precisei para a realização desta pesquisa. Agradeço a todos os assentados e, especialmente, ao Júlio, Euclides, Valdir, Neiva, Diego, Silvino, Volnei, Fátima, Marcos, Tatiana e Valmir.

Agradeço também aos meus amigos desde os tempos de graduação, que, no estudo ou na militância, hoje são também verdadeiros camaradas.

Aos meus amigos Matheusão e Ana Carolina que, além da amizade, colaboraram diretamente com este trabalho nas penosas transcrições das entrevistas.

Ao Henrique Wellen, pelos atenciosos e polêmicos emails que trocamos desde antes do ingresso ao mestrado a respeito do tema.

Ao Antônio Gabriel, com quem compartilhei as angústias inerentes ao desafio de realizar uma pesquisa pautada na tradição marxista dentro do campo das Ciências da Administração. Ademais, foram inúmeros e enriquecedores os intercâmbios de pareceres sobre nossos trabalhos.

Finalmente, agradeço à Lilian, minha companheira, que mais uma vez se dispôs a ler crítica e atenciosamente cada linha deste trabalho; contribuiu com as intermináveis transcrições de entrevistas; indicou leituras e alternativas para a pesquisa; além de estimular e respeitar o tempo e intensidade de estudo que me exigiu a realização deste trabalho.

## RESUMO

Martins, Caio. **Remando Contra a Corrente**: a roda-viva do capital e a experiência do assentamento coletivo do MST. 2010. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Este trabalho tem o objetivo de analisar as relações organizacionais do assentamento *Conquista na Fronteira* diante dos imperativos do movimento da produção social capitalista. Para isso, discute-se no plano teórico as leis imanentes do modo de produção capitalista e suas influências sobre as relações organizacionais entre as que intercambiam produtos no mercado. Em um segundo momento, discute-se o desenvolvimento das relações organizacionais e a passagem histórica da subsunção formal do trabalho ao capital à subsunção real. Tais estudos preliminares dão as bases teóricas necessárias para a compreensão do significado das relações organizacionais autogestionárias dentro dos marcos da produção capitalista, discutidas no capítulo cinco. Em seguida, contextualiza-se o significado que tem o assentamento coletivo dentro do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. Passa-se, então, ao estudo específico do assentamento *Conquista na Fronteira*, que revela a construção de uma tecnologia de gestão e de relações organizacionais efetivamente democráticas, mas com fortes limitações quanto ao controle direto sobre as tecnologias físicas de produção, por força das leis coercitivas externas. Ademais, evidencia-se que a cooperativa do MST é articulada com um movimento político de âmbito nacional e constitui-se antes como um instrumento do movimento do que como um fim em si mesma. Conclui-se, finalmente, que as cooperativas do MST diferenciam-se das demais cooperativas por articularem-se com um movimento político mais amplo que visa a própria superação do capitalismo, de modo que o MST associe, em sua luta, um movimento de negação política radical com a construção positiva de uma alternativa hegemônica.

**Palavras-chave:** MST, Assentamento Coletivo, Autogestão, Relações Organizacionais e Capital.

## ABSTRACT

Martins, Caio. **Remando Contra a Corrente**: a roda-viva do capital e a experiência do assentamento coletivo do MST. 2010. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

This paper aims to analyze the organizational relations in the settlement “Conquista na Fronteira” before the imperatives of the movement of capitalist social production. For this, we discuss in theory the immanent laws of capitalist mode of production and their influences on organizational relationships that interchange products on the market. In a second step, we discuss the development of organizational relationships and the passage of the historic formal subsumption of labor to capital to real subsumption. These preliminary studies provide the theoretical basis necessary to understand the meaning of self-managed organizational relationships within the frameworks of capitalist production, discussed in chapter five. Then, contextualizes the meaning of the collective settlement within the “Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra”. Passes, then, to the specific study of the settlement at “Conquista na Fronteira”, showing the construction of a technology management and organizational relationships that are democratic, but with strong limitations on the direct control over the physical technologies of production, under the laws external coercive. Moreover, it is evident that the MST cooperative's is combined with a nationwide political movement and it appears rather as an instrument of the movement than as an end in itself. We conclude, finally, that the MST cooperatives differ from other cooperatives for articulating with a broader political move aimed at overcoming capitalism itself, so that the MST join, in their struggle, a movement of negation radical politics with a positive construction of an alternative hegemonic.

**Keywords: MST, Collective Settlements, Self-Management, Organizational and Relationship Capital.**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
2.1 UMA QUESTÃO DE MÉTODO.....	19
2.2 DIMENSÕES ANALISADAS.....	22
2.3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	23
2.4 ANÁLISE.....	26
<b>3 PROCESSOS DE TRABALHO E A RODA-VIVA DO CAPITAL</b>	<b>28</b>
<b>4 MOVIMENTO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO</b>	
<b>CAPITALISMO: DO MESTRE-ARTESÃO À “ACUMULAÇÃO</b>	
<b>FLEXÍVEL”.....</b>	<b>43</b>
4.1 NOTAS INTRODUTÓRIAS SOBRE TRABALHO E ALIENAÇÃO.....	44
4.2 SUBSUNÇÃO FORMAL AO CAPITAL.....	50
4.3 SUBSUNÇÃO REAL AO CAPITAL.....	59
4.4 SUBSUNÇÃO REAL NA ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL DE CAPITAL.....	71
<b>5 COOPERATIVISMO, AUTOGESTÃO E NOVAS FORMAS</b>	
<b>ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>80</b>
5.1 AS COOPERATIVAS NA TOTALIDADE SOCIAL.....	80
5.2 RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS E AUTOGESTÃO.....	96
<b>6 O MST E UMA VELHA QUESTÃO: REFORMA OU</b>	
<b>REVOLUÇÃO?.....</b>	<b>106</b>
<b>7 AS COOPERATIVAS DO MST À LUZ DA CONQUISTA NA</b>	
<b>FRONTEIRA.....</b>	<b>118</b>
7.1 A HISTÓRIA DA CONQUISTA NA FRONTEIRA.....	119
7.2 AS RELAÇÕES DE PODER.....	127
7.3 OS PROCESSOS DE TRABALHO: PRODUÇÃO E REPRODUÇÃO.....	143
7.4 AS MEDIAÇÕES.....	166
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>177</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>181</b>

## 1. Introdução

É muito comum que a razão de ser de uma pesquisa seja apresentada em duas dimensões: de um lado, a do interesse do pesquisador; doutro, sua relevância para a sociedade. No caso de meu trabalho, talvez nem seja necessária tal dualidade. Explico-me.

O horizonte pelo qual é norteado todo meu esforço como pesquisador dos estudos organizacionais é a emancipação humana<sup>1</sup>. Quando se pensa em emancipação, está implícito o fato de que há um sujeito histórico que precisa ser emancipado. É necessário, por isso, tornar claro desde já o sujeito que se quer emancipar: a classe trabalhadora.

Por outro lado, se falamos em uma possibilidade de emancipação de um sujeito historicamente determinado, deixamos implícito também uma relação de dominação presente, com a qual se defronta politicamente a luta pela emancipação. Essa relação de dominação se expressa de várias maneiras, mas sua essência está na alienação, no sentido marxiano do termo, provocada pelo sociometabolismo do capital, que torna a produção social completamente alheia às necessidades humanas, inclusive se lhes opondo, em favor da reprodução ampliada do processo sempre renovado de valorização do valor.

Penso ser de extrema relevância para a sociedade, como o é para mim, a transcendência positiva desse estado de coisas que torna completamente estranha a nós mesmos a produção de nossa vida, que é subordinada a um mecanismo incontrolável de mediação entre os seres humanos, mediação esta que, contraditoriamente, reifica e, portanto, desumaniza. Eis aqui a verdadeira Roda-viva, que aparece na poesia de

---

1 A emancipação humana, neste trabalho, deve ser entendida como na obra marxiana, que, desde 1843, n'A *Questão Judaica* – obra que marca, segundo Netto (2009), sua passagem da democracia radical para o comunismo –, entende que: “Só quando o homem individual retoma em si o cidadão abstrato e, como homem individual – na sua vida empírica, no seu trabalho individual, nas suas relações individuais –, se tornou um ser *genérico*; só quando o homem reconheceu e organizou as suas *forces propres* [forças próprias] como *forças sociais* e, portanto, não separa mais de si a força social na figura da força *política* – [é] só então [que] está consumada a emancipação humana” (cf. Marx, 2009, p. 71-2). Sobre o problema da emancipação humana, para a qual a supressão da forma mercadoria, do capital e do Estado é imprescindível, cf. Iasi (2007) e Mészáros (2006, parte I).

Chico Buarque (em epígrafe) como um inimigo invencível e avassalador – o capital.

Tanto para que tal transcendência seja possível, quanto para que a prática dos que se identificam com esse projeto político possa contribuir de maneira mais relevante para esse processo, o estudo crítico da sociedade do capital e das organizações capitalistas é extremamente necessário. Diversas questões precisam ser teoricamente respondidas, para que possam ser praticamente defrontadas, levando-nos novamente às novas questões e problemas teóricos. Inserido nesse fluxo, este trabalho pode ser considerado um pequeno tijolo colocado nessa grande construção, ou, se quiser, uma pequena marretada no imenso obstáculo que temos de destruir.

O debate daqueles que lutam por uma sociedade emancipada tem diversos encontros e desencontros, variadas perspectivas estratégicas e inúmeras compreensões sobre a complexidade das relações de dominação. Mesmo na tradição marxista, talvez a mais antiga adversária da ideologia dominante, encontramos pontos de vista que contrariam uns aos outros nos mais variados temas.

No campo dos estudos organizacionais, os trabalhos em cujo horizonte está a emancipação humana têm um espaço bastante restrito. Em nossa área predomina um tecnicismo pragmático que se reduz a resolver problemas imediatos da administração de um tipo exclusivo de organização, a empresa.

Por isso, dado o tamanho do desafio (superação da sociedade capitalista), as variadas perspectivas teóricas que se propõem a superá-lo e o restrito espaço que há em nossa área, ao longo deste trabalho serão necessárias algumas incursões em territórios cujas ligações com o tema que me proponho a pesquisar não se dá imediatamente. Tais incursões são necessárias por diversas razões. Uma delas é o fato de que, mesmo na área dos estudos organizacionais, as referências conceituais que utilizo não são “lugar-comum” e ainda precisam, para muitos, ser devidamente apresentadas. Há ainda o fato de que a tradição marxista possui outras interpretações, o que torna o esclarecimento de questões indiretamente relacionadas com o tema de pesquisa interessante para a compreensão de meu ponto de vista teórico como um todo.

O caso de que tratarei neste trabalho é o de um assentamento coletivo do MST situado no extremo oeste do estado de Santa Catarina. Mas, afinal de contas, o que o estudo de uma organização situada no

extremo oeste do estado de Santa Catarina pode trazer de importante quando se tem como pano de fundo uma discussão sobre emancipação humana?

O que é preciso deixar claro é que o problema de pesquisa aqui apresentado é o desdobramento de diversas discussões, conclusões e questões teóricas anteriores e muitas vezes mais amplas. Dentre os mais variados temas que percorrem os debates mencionados, estão os ligados aos processos de trabalho e às relações de dominação nas organizações capitalistas.

A produção material da vida humana na sociedade capitalista têm implicações desumanizantes em um duplo sentido: tanto no espaço da circulação da riqueza socialmente produzida - que corresponde à sua distribuição e da decisão sobre o quê se quer produzir, da natureza da produção e do consumo etc. - quanto relações de produção em si – que abrange as técnicas de produção, relações de dominação nas organizações produtivas (que refletem em outros espaços da vida social), na divisão hierárquica do trabalho, na sua intensificação e perda de sentido etc.

Embora ambas as dimensões estejam intimamente relacionadas, o foco deste trabalho está nas relações de produção dentro de organizações da sociedade capitalista. Partindo do princípio de que as técnicas de produção não são socialmente neutras, mas, ao contrário, traduzem uma relação contraditória de luta política, preocupa-me analisar as “margens de manobra” de sujeitos que têm, sobretudo, vontade política de superar as relações especificamente capitalistas de produção. Por outro lado, por lhes ser impossível se desvencilhar da totalidade da produção social, capitalisticamente organizada, as experiências “alternativas” são fortemente constrangidas a adotar as técnicas e relações organizacionais típicas das empresas convencionais, e não apenas ideologicamente, mas sobretudo como uma força que coloca em cheque a própria sobrevivência da organização (ver cap. 3).

Dentro desse quadro, que já traz consigo diversos debates teóricos, este trabalho pretende responder à seguinte questão: diante da determinação geral do movimento do capital, como o assentamento coletivo do MST estabelece suas relações organizacionais? Essa pergunta possui vários pressupostos que serão discutidos ao longo do trabalho, e por vezes relacionados com outras perspectivas bem como com outros problemas de nossa área. Para tentar resolver essa questão,

analisarei esse caso bastante peculiar de nossa sociedade, mas que parece ser bastante elucidativo.

Trata-se de uma cooperativa de trabalho, autogerida, que é parte do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). Todas essas características da organização escolhida têm suas razões. O fato de ser uma cooperativa de trabalho, e não um outro tipo de organização qualquer (como partidos, associações etc.) se dá tanto pela mais clara mediação com o mercado (*lócus* privilegiado da intervenção do capital sobre as relações organizacionais por meio da concorrência), quanto por tratarmos aí de uma organização cujo fruto da produção está diretamente ligado à existência humana, ou seja, tratamos efetivamente da transformação orgânica da natureza para satisfação de necessidades sociais. Em segundo lugar, por ser autogerida, presume-se que os trabalhadores têm autonomia política para decidir sobre como devem ser as relações organizacionais. Logo, uma vez que se trata de uma organização horizontal e sem a figura de um capitalista, eliminaria aqui a possibilidade de o mercado ser usado como um argumento para legitimar certos tipos de relações. Além disso, o fato de ser a cooperativa ligada ao conhecido MST é importante, pois se trata de uma organização que, além da autonomia política, tem, sobretudo, vontade política de produzir relações que dêem autonomia real aos trabalhadores.

Como as organizações não são autômatos que podem ser teorizadas descoladas de seu contexto sócio-histórico, a primeira parte de minha dissertação se dedicará à análise da relação entre mercado e as relações organizacionais. Tratarei histórica e brevemente do desenvolvimento das relações de trabalho no capitalismo (cooperação simples, manufatura, maquinaria, taylorismo-fordismo, acumulação flexível) relacionando com a subsunção<sup>2</sup> formal e real, dentro e fora do trabalho, e alienação, fetiche e reificação. O objetivo é mostrar a determinação geral do movimento do capital e da luta política sobre as relações organizacionais além, é claro, da relação contraditória entre a

---

2 Usarei ao longo deste trabalho o termo “subsunção” e não “subordinação” porque, conforme Romero (2005, p. 19-20), “enquanto categoria usada por Marx, subsunção não deve ser trocada pelo termo subordinação sem uma consideração específica e tampouco pelo termo submissão, sob o risco de não corresponder a sua real determinação. A categoria subsunção designa, ao mesmo tempo, uma relação de subordinação e de inclusão do trabalho ao capital: estas constituem relações de dominação do capital sobre o trabalho a ponto de este se tornar um elemento que compõe uma dimensão do ser do próprio capital”.

anarquia da divisão social do trabalho e o despotismo que se desenvolve nas empresas capitalistas. Esta primeira parte pode ser considerada como o meu pressuposto teórico.

Na segunda parte, discutirei o cooperativismo dentro do capitalismo. Mostrarei que as cooperativas continuam subsumidas ao processo geral de acumulação capitalista, embora apresentem, em alguns ou muitos casos, relações de poder e de trabalho em muito diferentes das empresas comuns. Mostrarei também um deslocamento da tensão entre mercado capitalista e processos de trabalho - nas empresas, a determinação do capital é personificada na administração profissional; nas cooperativas, ela pode ser problematizada entre os próprios trabalhadores – o que pode significar tanto uma fetichização ainda mais forte, ou uma desmistificação de que a figura do capitalista, ou a estrutura burocrática e naturalizada, é a grande responsável pelo resultado processo produtivo. Esta segunda parte pode ser considerada como aquela na qual abordo as minhas hipóteses iniciais.

Com o nível de detalhamento que pretendo dar ao assunto, minha intenção é de que, ao longo de toda a pesquisa, passemos a entender as organizações mais “avançadas”<sup>3</sup> como particularidades de um todo social, refletindo então sobre as possibilidades de sua generalização na sociedade, as condições que permitem sua existência e as que entravam novos “avanços”.

Diante do exposto, estabeleço o seguinte objetivo geral de minha pesquisa: *analisar como o assentamento coletivo do MST estabelece relações organizacionais diante da determinação geral do movimento do capital.*

Sendo este o ponto de referência, diversos elementos precisam ser analisados para que se tenha um avanço no seu conhecimento. Todos, entretanto, realizam o objetivo geral acima exposto:

- a) Analisar as relações de poder do assentamento;
- b) Analisar a forma de produção;
- c) Analisar as mediações do assentamento com a totalidade social.

---

3 Termo muito utilizado nos movimentos sociais, que significa estar politicamente mais próximo do desejável para a superação do modo de produção capitalista.

## 1.1 *Justificativa*

Pretendo assinalar aqui os motivos pelos quais creio que este trabalho justifique sua razão de ser, situando-o no debate acadêmico no campo da Administração.

As relações organizacionais, no desenvolvimento histórico das Ciências da Administração, são predominantemente apreendidas de modo unilateral, isto é, como se fossem mecanicamente determinadas por imperativos que, além de não serem politicamente questionados, são apresentados de uma maneira mistificadora, marcadamente a-histórica. Tanto a Abordagem Contingencial, como a Abordagem Sócio-Técnica, as que predominam, hoje, do ponto de vista gerencialista, apresentam o que Guimarães (1995) e Novaes (2007) chamam de “determinismo tecnológico”. Nessa perspectiva, todas as dimensões organizacionais são unilateralmente determinadas pelo desenvolvimento tecnológico, o qual, por sua vez, se dá impulsionado por um ente transcendental: o mercado<sup>4</sup>.

Por outro lado, os estudos organizacionais críticos, desenvolvidos à margem da abordagem gerencialista e com um espaço significativamente restrito, buscam incorporar e dar relevância a outros elementos na análise - como cultura, conflitos de poder, política, história, interesses sociais etc. -, com vistas a revelar a natureza política das próprias práticas administrativas. Contudo, são raras as teorias que partem das relações reciprocamente determinantes entre as organizações e a totalidade social na qual estão imersas, ou seja, do modo de produção capitalista, como base para a compreensão dos fenômenos organizacionais. A consequência é que todos esses elementos que são, de fato, intimamente relacionados, são apresentados como fatores superficialmente articulados, pois não levam em conta uma categoria central para a compreensão histórica das relações organizacionais, qual seja, a subsunção do trabalho ao capital. Assim, revela-se o papel ativo dos indivíduos nas relações de dominação presentes na organização, mas não a limitação de uma postura política individual, organizacional, ou, até mesmo, regional e nacional<sup>5</sup>.

---

4 Sobre a antinomia tão presente na Administração: um “ambiente de cada vez mais intensas mudanças”, de um lado, e a suposta insuperabilidade do mercado, de outro, cf. Lessa (2005a).

5 É exemplar, nesse sentido, que mesmo um trabalho da envergadura do de Guimarães (1995, p. 146), de grande densidade teórica e notadamente crítico, possua uma orientação

Do ponto de vista das Ciências da Administração, isto é, da sua abordagem gerencialista, essas questões não são um problema para o seu desenvolvimento. As práticas capitalistas têm sempre de responder às questões mais imediatas, da ordem do dia, para que tanto a empresa particular – forma *sensível* da “relação capital” – como a dinâmica capitalista possam se reproduzir. É, pois, ontologicamente necessário o pragmatismo das Ciências da Administração, que parte de um contexto específico, considerado como dado, deshistoricizado, para a tentativa de resolução dos problemas que batem à porta da empresa, considerando tudo que está sob seu poder como meros recursos para a sua resolução, dentre os quais os “recursos humanos” e os “recursos da natureza”.

Por outro lado, do ponto de vista de uma Ciência efetivamente humana (MÉSZÁROS, 2006), isto é, que tenha por fim a emancipação, torna-se premente tanto revelar a natureza política das relações organizacionais como também as condições que as tornam necessárias e as *possibilidades objetivas* de sua superação (e não uma possibilidade que se abstraia das forças histórico-sociais que disputam entre si os rumos da história). Se pode a Administração, como pôde a Economia Política, “tomar como dado aquilo que deveria explicar” (MARX, 2005b), àqueles que almejam uma sociedade emancipada é imprescindível a captação das formas organizacionais como fenômenos historicamente determinados e, portanto, da tecnologia e das relações organizacionais como subsumidas ao capital, por mais diversas e complexas que sejam as formas através das quais se afirma essa subsunção<sup>6</sup>.

Se este trabalho pode dar alguma contribuição aos estudos organizacionais, ela reside precisamente no fato de apreender os fenômenos organizacionais articulando-os com a totalidade social. Mais especificamente, tal contribuição se dá na teorização dos limites e possibilidades da organização autogerida de trabalhadores nos marcos da sociedade capitalista, para a qual a categoria da subsunção, até agora ignorada (mesmo nos estudos apoiados na tradição marxista), é fundamental.

---

deliberada de *aproximação com uma linha de condução dialética*. A mera aproximação a uma condução dialética a conduz a esvaziar de conteúdo ontológico a sua crítica ao determinismo tecnológico, que passa a ser tratado como um problema meramente teórico.

6 Segundo Tonet (1995), é justamente o surgimento de uma ampla diversidade do que aqui chamamos de relações organizacionais que revela a universalidade e a capacidade de adaptação do capital.

Parece-me oportuno, também, expor os motivos pelos quais considero que meu trabalho deva ser realizado junto ao Observatório da Realidade Organizacional. Para isso, é necessário destacar duas características fundamentais sobre o modo pelo qual o Observatório conduz seus estudos. A primeira delas é o pano de fundo de toda sua pesquisa e orientação política: há uma preocupação marcante nos estudos Observatório em entender as organizações sob uma perspectiva crítica, visando sempre à construção de um conhecimento que sirva de instrumento emancipatório, o que, como já afirmado, é o que orienta todo meu esforço como pesquisador. Por outro lado, uma outra característica fundamental é justamente a presença de diversas perspectivas epistemológicas e (portanto) políticas. Ou seja, não se encontrará necessariamente uma cumulatividade progressiva e linear na construção desse conhecimento. Ao contrário, há um permanente diálogo que problematiza os diversos temas envolvidos entre os trabalhos realizados. Na verdade, essa dinâmica se dá durante o próprio processo de construção dos trabalhos acadêmicos, envolvendo desde os professores orientadores até os bolsistas de iniciação científica.

Essas duas características me permitem resgatar autores e perspectivas que, embora não sejam as predominantes nos estudos realizados pelo Observatório, podem contribuir no entendimento dos fenômenos sobre os quais nos atemos.

O Observatório da Realidade Organizacional vem analisando, nos últimos anos, uma tendência à burocratização e mercantilização que abrange os mais diversos tipos de organizações. Ao mesmo tempo, preocupa-se em entender a realidade daquelas que resistem de algum modo a essa tendência.

Nos estudos organizacionais, como se pôde observar, por exemplo, no último EnEO<sup>7</sup>, essa preocupação também é evidente. Boa parte dos trabalhos apresentados naquele evento, sobretudo os vinculados ao tema de interesse 1 – intitulado: “Análise Crítica, Formas de Gestão e Práticas Transformadoras em Organizações” -, busca analisar práticas organizativas que possam sinalizar sentidos emancipatórios, além de análises sobre as metamorfoses dos mecanismos de dominação. Nesse sentido, os estudos sobre cooperativismo e formas horizontalizadas de organização, qualquer que

---

7 Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da ANPAD, realizado em Belo Horizonte, em 2008.

seja sua natureza, recebem atenção especial por revelarem relações organizacionais pouco hierarquizadas. Cumpre destacar também a numerosa presença de estudos que seguem as teses da assim chamada Economia Solidária.

Mas não apenas em âmbito nacional essas questões são debatidas no campo da Administração. Na Argentina, por exemplo, por conta do fenômeno das “fábricas recuperadas”, que, na verdade, pouco tem de novo<sup>8</sup>, tem sido publicado um grande número de trabalhos a respeito de organizações autogeridas na sociedade capitalista. Nas principais revistas internacionais dos estudos organizacionais, por sua vez, percebe-se um intenso debate entre vertentes teóricas diferentes, notadamente entre pós-modernos, frankfurteanos e marxistas. É claro que, por se tratar de uma certa incomensurabilidade epistemológica, esse debate é transdisciplinar, e por isso se faz presente nas ciências humanas em geral. Mas, por outro lado, possui suas características específicas no campo da Administração. É nesse contexto teórico-político que este trabalho se insere e com os quais se pretende dialogar.

Quanto aos trabalhos que tratam de práticas organizativas horizontalizadas, é possível notar que se reconhece, na maior parte desses estudos, a presença de uma força estranha que faz com que os indivíduos reproduzam determinados tipos de relações organizacionais sem qualquer questionamento. O mercado, embora nunca analisado profundamente, é, não raro, apontado como o principal fator que legitima ou gera as relações de dominação. Entretanto, apesar de haver esse reconhecimento, o peso real que essa força estranha exerce sobre as relações organizacionais é ainda bastante obscuro. Em um extremo, o mercado é apontado como uma justificativa para manutenção de certas relações de dominação, um discurso que as legitima, naturaliza e perpetua, desconsiderando seu peso ontológico; noutro, desconsiderando sua natureza política, como fator condicionante e a-histórico de determinadas relações necessárias às organizações, que primam pela eficiência para sobreviver no seu competitivo jogo.

Por conta disso, as questões levantadas e as respostas que trarei na conclusão do trabalho podem contribuir para a continuidade desse processo existente hoje no Observatório, contribuição esta que se dá na forma de um diálogo crítico, como tem sido toda a produção acadêmica

---

8 Cf. nota 71, item 5.1.

do grupo até então. Tal diálogo, é evidente, não se dará apenas com os trabalhos realizados pelo Observatório, mas com as principais correntes que incidem no debate sobre o tema de que trato. Dessa forma, poder-se-á, quiçá, não apenas enriquecer o debate acadêmico no qual este trabalho está circunscrito, mas sobretudo auxiliar compreensão crítica de nossa realidade com a finalidade de sua superação.

## 2 Metodologia

Dividirei esta seção em três partes. Na primeira delas, tratarei do método em seu sentido mais abstrato, relacionado à perspectiva epistemológica aqui adotada, à maneira pela qual as categorias utilizadas neste trabalho relacionam-se entre si e com a realidade. Munido dessa discussão preliminar, em um segundo momento, exporei as dimensões organizacionais que serão analisadas, associando-as com os objetivos dessa pesquisa. Finalmente, a terceira parte é dedicada à exposição dos procedimentos técnicos de pesquisa para a realização da coleta de dados, bem como da operacionalização necessária para a apreensão das informações indispensáveis à consecução dos objetivos aqui propostos.

### 2.1 *Uma Questão de Método*<sup>9</sup>

Aqui, como para Marx, o conhecimento teórico visa à reprodução abstrata do movimento concreto da realidade, determinado por sua finalidade social. Esse processo de abstração implica o cancelamento de particularidades presentes no processo real, uma vez que nenhuma teoria é capaz de reproduzir idealmente a articulação das inúmeras variáveis saturadas em determinado objeto<sup>10</sup>. Por outro lado, por meio da abstração, somos capazes de transcender a aparência fenomênica e apreender os elementos constitutivos do ser (que é sempre um ser em processo, dinamizado pelo sistema de contradições inerentes a ele), identificando assim sua essência fundamental, que se manifesta em diferentes formas.

Por isso, as categorias são elevadas ao estatuto de categorias ontológicas, isto é, referem-se à essência constitutiva de determinada totalidade. A relação que estabelecem com outras categorias de mesma

---

9 As afirmações referentes a este tópico são embasadas em anotações de dois cursos que realizei sobre essa questão, ministrados pelos professores José Paulo Netto (disponível para baixar em: [www.sergiolessa.com](http://www.sergiolessa.com)) e Mauro Luís Iasi, ambos da UFRJ.

10 “O modo de pensar dialético – atento à infinitude do real e à irredutibilidade do real ao saber – implica um esforço constante da consciência no sentido de ela se abrir para o reconhecimento do novo, do inédito, das contradições que irrompem o campo visual do sujeito e lhe revelam a existência de problemas que ele não estava enxergando” (KONDER, 2009, p. 34).

natureza tem portanto de reproduzir abstratamente as relações do processo real, que existe independentemente do que pensamos sobre ele. A relação dialética só é representada teoricamente aqui por existir também na processualidade do real.

A totalidade é, enquanto categoria teórica, a expressão de um modo de ser da realidade, é constitutiva do real, não se tratando, pois, de uma categoria intelectual. Isso quer dizer que ela existe como tal, sendo expressão da existência social. “A categoria totalidade, pois, [...] não é um construto mental, uma categoria puramente lógica, mas uma categoria, uma característica essencial da própria realidade” (TONET, 1995, p. 4). Por isso, diz-se que a totalidade é a categoria ontológica e fundamental. Difere-se na essência de categorias de cunho positivista ou relativista.

O ponto de partida da produção de conhecimento teórico, nessa perspectiva, é a realidade como tal, o fenômeno desconexo de qualquer articulação teórica, o modo pelo qual ele aparece na *prática sensível e social*, isto é, aquilo que há de mais elementar. A partir da análise de sua dimensão epidérmica, identificam-se as mediações e determinações constitutivas do objeto de tal modo que se possa transcender a aparência, re-significando, dessa forma, o seu sentido original. Transcender o aparente é portanto fundamental na produção teórica. Como afirmava Hegel, se em tudo na aparência e essência houvesse coincidência, toda ciência seria supérflua<sup>11</sup>.

No entanto, toda pesquisa parte também de um acúmulo de conhecimento, geralmente fruto de uma produção teórica precedente. Por isso, aqui a dialética se torna premente, uma vez que é através dela que se pôde reproduzir idealmente as contradições que determinam a dinâmica da sociedade capitalista. Foi por meio deste método, que é inerente ao objeto, que Marx e Engels puderam reproduzir teoricamente as tendências contraditórias da dinâmica estrutural de nossa sociedade<sup>12</sup>.

---

11 “Convém, porém, enfatizar que, para uma perspectiva ontológica, as aparências não são meros epifenômenos, coisas sem importância, trivialidades. Elas constituem um momento do ser social de igual consistência ontológica que a essência. De modo que, ainda que a redução da atividade científica a este momento tenha um caráter mutilador do conjunto do processo do conhecimento, não significa desconhecer a possibilidade de contribuições significativas para o seu conhecimento” (TONET, s.d., p. 5).

12 Para compreender mais profundamente o método de Marx em *O Capital*, cf. Muller (1982) e Gerspan (2001).

A realidade, na perspectiva marxiana, é um “complexo de complexos”. A partir da identificação da base ontológica primária (daquilo que é, daquilo que constitui o ser), pode-se compreender a relação que se estabelece com as outras determinações que incidem sobre o objeto. A base ontológica determina, portanto, as “posições ontológicas secundárias”, para usar uma expressão de Lukács (*ad tempora*). De uma determinada “base ontológica”, não é correto dizer que “derivam” aquilo que se encontra em uma posição secundária, mas sim que esta base *põe determinações* sobre um elemento parcial dessa totalidade. A antropologia, por exemplo, não pode desconsiderar que o ser humano é ontologicamente ligado à natureza<sup>13</sup>, assim como não se pode esquecer, nos estudos organizacionais, que as cooperativas estão ontologicamente ligadas à sociabilidade capitalista. Por essa razão, o método marxiano é também chamado como um método de sucessivas aproximações do objeto, em que o ponto de chegada é apenas um novo ponto de partida para uma análise mais complexificada e rica do real, tanto por ser a realidade uma fonte inesgotável de informações quanto por esta ser dotada de uma dinâmica processual que a transforma, em alguma medida, constantemente.

As categorias, nesse sentido, não são conceitos ou definições formais e abstratas, mas expressam um movimento do real, sendo, portanto, dinâmicas e dotadas de uma substância ontológica. Não obstante a isso, não se ignoram os conhecimentos teóricos produzidos a partir de outros métodos, que atribuem outros significados às categorias de análise. Todavia, a apropriação de outras perspectivas tem de ser submetidas a uma incorporação crítica, de modo que a construção teórica não se torne incoerente em nome de um ecletismo desarticulado<sup>14</sup>.

É importante ressaltar que esta dissertação antes reproduz conhecimento confrontando-o com o real, refletindo criticamente sobre essa confrontação, do que produz algo realmente novo. Uma vez que se pretende estudar uma organização que está inserida na sociedade do capital, e que se pretende compreender as relações que são estabelecidas com a totalidade societal que tornam possível práticas organizacionais

---

13 Sobre essa questão, cf. Mészáros (2006), especialmente a primeira parte.

14 Para ver mais a respeito das implicações de um “pluralismo metodológico”, cf. Tonet (1995).

diferentes das empresas convencionais, é indispensável que se estude o objeto em questão à luz do método dialético.

## **2.2 Dimensões Analisadas**

Para a análise do tema em questão, para a qual o assentamento *Conquista na Fronteira* nos é a fonte de informação, pode-se dividir esquematicamente a análise em três principais dimensões que comportam, naturalmente, suas subdivisões.

A primeira delas relaciona-se com as relações de dominação que podem ou não ser estabelecidas entre os membros desse tipo de organização. Nesse sentido, inspirado em Vargas de Faria et. al. (2008), são considerados : (a) o grau de controle que os trabalhadores exercem sobre as principais decisões em particular; (b) as questões sobre as quais esse controle é exercido; (c) os mecanismos de divulgação de informações para o exercício desse controle; (d) o nível organizacional em que este controle é exercido.

A segunda dimensão consiste no processo produtivo em si. Novamente inspirado em Vargas de Faria et. al. (2008), a análise é focada em três aspectos fundamentais: (a) a concepção da produção, no que tange às questões que são consideradas no planejamento etc; (b) a forma de produção, que corresponde à tecnologia empregada e à divisão do trabalho; e (c) a finalidade da produção (mercado ou subsistência, considerando também a distribuição dos ganhos na venda de mercadorias).

Finalmente, a terceira dimensão está relacionada às mediações que a organização estabelece com a sociedade capitalista. Para a compreensão de como as cooperativas se inserem no circuito de produção social, serão analisadas as principais relações que o assentamento estabelece com o seu ambiente. Isso porque é preciso posicionar contextualmente a organização, para compreender os imperativos que condicionam suas práticas organizativas. Nesse sentido, destacaram-se como aspectos principais: o Estado (seus mais diversos órgãos, como universidade, Incra, BNDES etc.), para identificar as facilidades e dificuldades que advém desta relação, contrapondo as cooperativas do MST às empresas convencionais e às demais cooperativas; os fornecedores, no que se refere à compra dos meios de

produção necessários para a manutenção da atividade produtiva; e os consumidores, que consistem naqueles que adquirem as mercadorias produzidas, sejam empresas que terceirizam seus serviços na cooperativa ou consumidores finais. Quanto aos consumidores e fornecedores, destaca-se que é a partir desta análise que podemos compreender as forças que incidem sobre o preço das mercadorias produzidas, que podem impor modos específicos de reprodução da organização (ver item 5.1).

Desnecessário dizer que todos esses aspectos estão intimamente relacionados. Com uma análise minimamente aprofundada é que foi possível adentrar no modo pelo qual se efetiva essa dinâmica entre tais dimensões, sendo então possível identificar em que medida as cooperativas do MST diferenciam-se das empresas convencionais e das demais cooperativas. Além disso, todos esses aspectos foram considerados historicamente, isto é, em sua processualidade, buscando dinamizar as tendências objetivas apreendidas através do fenômeno em questão.

### ***2.3 Procedimentos de Pesquisa***

Considerando que a realidade efetivamente existente independe da subjetividade do pesquisador, torna-se necessário o uso de instrumentos que possibilitem controlá-la, para colocá-la, em uma relação inversa, a subjetividade sob o controle do objeto que se investiga. Quando se faz ciência e filosofia, é a objetividade que se mostra ao pesquisador e não o contrário – dentro, é claro, de um quadro traçado e articulado com os objetivos da pesquisa, que sempre possuem dimensões valorativas condizentes com pontos de vista socialmente determinados.

Como afirma Pádua (2008), a questão dos procedimentos é essencialmente instrumental e se refere à prática de pesquisa. Por essa razão, tratarei aqui do conjunto de técnicas que utilizei para desenvolvê-la adequadamente.

Realizei uma pesquisa de campo - uma vez que não envolveu uma experimentação propriamente dita (PÁDUA, 2008) - em três etapas. Na primeira delas, no segundo semestre de 2008, dirigi-me a Cooperoeste, cooperativa de assentados que industrializa o leite de

diversos pequenos produtores. Nessa fase ainda exploratória, por assim dizer, foi que tomei conhecimento da existência da Cooperunião e do modo peculiar como se organizavam, em conversa com o Sr. Euclides, um “liberado” da Cooperunião para a militância pelo MST.

Feito tal contato, foi realizada, no mês de outubro de 2009, uma pesquisa de campo na *Conquista na Fronteira*. Durante uma semana, estagiei na cooperativa dos assentados, executando as mais variadas funções dentro das equipes de trabalho e participando das reuniões de comissões e equipes que ocorreram ao longo dessa semana. Além disso, passei um dia de cada semana convivendo com uma família diferente, de modo que me foi possível conhecer diversas histórias e pontos de vista sobre variadas questões. Foi realizada, também, uma entrevista em grupo (entrevista 1) com dois membros do Conselho Social e Político do Assentamento, que me permitiu registrar a história geral desse coletivo.

Finalmente, realizei uma segunda visita ao assentamento em dezembro do mesmo ano, quando, em dois dias, foram realizadas as últimas entrevistas (entrevistas 2, 3, 4 e 5), que já consideraram as questões que surgiram no tratamento dos primeiros dados coletados. Foi, portanto, através da ida a campo que foram aplicadas as principais técnicas de coleta de dados. Nesse sentido, busquei concretizar os objetivos traçados valendo-me de: entrevistas, análise documental, pesquisa bibliográfica e observação direta.

A pesquisa bibliográfica foi de suma importância, haja vista que foi através dela que tive acesso ao conhecimento já produzido. No que tange a este trabalho, a riqueza da teoria sociológica marxista, dos estudos sobre autogestão e de trabalhos científicos publicados tendo como objeto de estudo o MST permitiram-me ir a campo munido de um conhecimento prévio a respeito do problema que pretendia tratar. Ademais, obtive acesso a duas dissertações cujo objeto de análise era a Cooperunião, além de trabalhos acadêmicos realizados pelos próprios assentados (o que pode ser considerado, em alguma medida, como parte da análise documental). A pesquisa bibliográfica esteve presente em todas as etapas, não estando ligada exclusivamente a um objetivo específico, mas sendo a base de todo processo investigativo, permitindo a incorporação do conhecimento teórico acumulado.

A pesquisa documental permite, por sua vez, segundo Pádua (2008, p. 68-9), “... descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências”, uma vez que se analisam registros

formalizados de eventos históricos. Neste trabalho, tanto as fontes documentais primárias como as secundárias (que são aquelas elaboradas por outros órgãos de pesquisa) foram utilizadas, mas foram as primárias que tiveram uma função mais relevante. Através da análise documental compreendi com mais riqueza de detalhes tanto a história da organização, como a formalização de relações organizacionais e o modo pelo qual as informações são disseminadas entre os membros. A análise documental diminui os vieses relacionados à visão circunstancial a respeito do passado, sendo uma indispensável fonte para a investigação. Também através desta técnica foi que as condições econômicas atuais da cooperativa foram apreendidas, uma vez que obtive livre acesso aos balanços, demonstrações de resultados e controle de custos do assentamento entre os anos de 2000 e 2008.

“As entrevistas constituem uma técnica alternativa para coletar dados não documentados, sobre um determinado tema” (PÁDUA, 2008, p. 70). Foram realizadas, ao todo, sete entrevistas, sendo que seis entrevistados eram assentados da *Conquista na Fronteira*. As duas primeiras ocorreram ainda no ano de 2008, quando conheci o funcionamento da Cooperoeste – cooperativa do MST que industrializa o leite de diversos assentamentos, entre os quais o produzido na Cooperunião – e toda a estrutura do MST na região de São Miguel do Oeste. As demais entrevistas foram realizadas com os assentados durante a pesquisa de campo.

Quanto aos tipos de entrevistas, foram realizadas: (a) as semi-estruturadas, que me permitiram organizar os temas que tinham de ser abordados e, ao mesmo tempo, adentrar em assuntos que surgiam como desdobramentos do tema principal (ibidem; MARCONI e LAKATOS, 2009); e (b) entrevistas individuais; e (c) em grupo (entrevista 1), quando foi possível compreender, por meio de uma avaliação mais global, certas questões (PÁDUA, 2008). A entrevista em grupo foi realizada na primeira visita ao assentamento, quando foram abordados aspectos gerais de sua história e organização política e econômica. As demais, na segunda visita, abordando temas mais específicos. Os entrevistados foram todos indicados pelo Conselho Social e Político, de acordo com os temas propostos por mim.

As entrevistas permeiam todos os objetivos da pesquisa e foram o principal meio de coleta de informações. Entretanto, tiveram um papel essencial na análise dos aspectos ligados às relações de poder (objetivo

“c”) e na compreensão da história da organização, uma vez que são raros os documentos a esse respeito. Importante ressaltar que os discursos foram considerados pelo seu conteúdo, pura e simplesmente.

Por fim, a observação direta, realizada através da ida a campo e da confecção de um diário de pesquisa, cumpriram papel decisivo no que tange os aspectos relacionados aos processos de trabalho, mas também foi indispensável para contrapor o discurso dos entrevistados sobre as relações de poder entre os membros da cooperativa. Além disso, foi fonte de informações para os demais objetivos deste trabalho, uma vez que me permitiu uma aproximação insubstituível para a compreensão do objeto que se pretende estudar. A convivência no dia a dia, as constantes conversas informais com um grande número de trabalhadores foram importantes para ratificar ou elaborar o roteiro da entrevista e temas ambíguos que deveriam ser tratados.

#### **2.4 Análise**

Uma vez reunidas todas as fontes após a ida a campo, passei então à organização e seleção do material coletado, de acordo com as três dimensões as quais me propus a analisar. Dessa forma, foi possível descrever as características da organização em cada uma das três dimensões principais (mediações com o “ambiente”, processos de trabalho e relações de poder), identificando assim as determinações que constituem o objeto. Nesse sentido, tanto as entrevistas como a observação participativa e os documentos foram meios para obter informações que possibilitem descrever a organização estudada, isto é, revelar sua “situação fática”. Dito de outra forma, trata-se, primeiro, de uma descrição, seguida de sua problematização teórica conforme os objetivos dessa pesquisa.

Na primeira dimensão – as relações de poder do assentamento e como ela foi constituída ao longo da história – as entrevistas, a análise do regimento interno e a bibliografia disponível sobre o MST e o assentamento foram as principais fontes de informação. Coube-me descrever as relações de poder da cooperativa e como ela foi constituída ao longo de seu processo histórico específico. Traçado este caminho, foi possível compreender sob que condições determinadas tecnologias tiveram de ser empregadas, tecnologias com as quais estão associadas

relações de poder evidentemente democráticas. Por outro lado, foi possível também apreender os limites das possibilidades políticas desse tipo de organização, uma vez que se tornaram evidentes as condições objetivas (no sentido marxiano) com que se defrontam a organização.

Em um segundo momento, foram reunidas as informações descritivas acerca dos processos de produção, da tecnologia de produção empregada. Relacionando com os elementos anteriores e com a identificação dos “porquês” do emprego de certas tecnologias, foi possível compreender os imperativos da reprodução capitalista sobre as tecnologias e mesmo sobre a natureza e a finalidade da produção.

Na terceira dimensão, os demonstrativos financeiros e as narrativas dos entrevistados sinalizaram um movimento, que poderia ser tanto de acumulação, de uma reprodução simples somada a benefícios promovidos pelo Estado, ou mesmo um progressivo definhamento financeiro, entre outras possibilidades. Uma vez que se teve acesso tanto aos custos de produção, como às informações de natureza mercadológica, bem como ao caminho tomado pela cooperativa, foi possível tornar mais claro sob que condições a cooperativa vem atuando, seu contexto histórico-social etc. É preciso ressaltar, contudo, que a pressão mercadológica foi estudada e apreendida tanto pela fala dos entrevistados como pelo dia a dia da vida na cooperativa. Ou seja, não foi realizada nenhuma análise de mercado de qualquer setor em que a cooperativa atua.

Em razão disso, tal descrição, problematizada à luz da teoria exposta até aqui, permitiu a identificação de determinações que extrapolam o caso em questão. Ao mesmo tempo, por outro lado, foi possível também identificar singularidades, mas singularidades que estão inseridas e compõem o universal (MÉSZÁROS, 2004). Por isso, é importante ressaltar, o conhecimento produzido ou adquirido por meio dessa pesquisa não se reduz a este caso. Não é um conhecimento que impede, por sua natureza, generalizações. Na análise do objeto em sua singularidade, por meio do processo de abstração tal qual descrito até aqui, foi possível concluir, não apenas sobre, mas também para além da Cooperunião e do assentamento em questão.

### 3 Processos de Trabalho e a Roda-viva do Capital

Qual a relação existe entre o mercado e as relações organizacionais?

Para responder a esta pergunta, utilizo como referência principal a obra de Marx, *O Capital*. Isso porque, embora tenha sido escrita há mais de um século, ele ainda é - como afirma Braverman (1980, p. 56), um dos principais teóricos sobre processos de trabalho - a melhor “análise do processo de acumulação de capital e das leis econômicas que se impõem aos capitalistas, independente de seus desejos”. Cabe ressaltar ainda que não é esse o espaço para a discussão da validade atual de sua teoria econômica, que desde seu nascimento foi amplamente questionada. A força explicativa da obra de Marx é provada justamente pela imensa quantidade de adversários que tentam até hoje enterrá-la, sem sucesso. Mas voltemos à questão inicial.

Vivemos em uma sociedade em que todas (ou quase todas) as nossas necessidades, do estômago à fantasia, como diria Marx, são satisfeitas por meio do consumo de mercadorias<sup>15</sup>. Essas mercadorias, naturalmente, são produzidas por organizações ou indivíduos que as intercambiam no *mercado*.

O mercado, como sabemos, corresponde a uma fase específica da história da humanidade, como bem nos mostraram insistentemente Marx e Engels ao longo de todas as suas produções intelectuais. Só com a afirmação do capitalismo – que pressupõe não apenas o mercado, mas também, necessariamente, trabalho assalariado e propriedade privada dos meios de produção (KATZ, 2008; MARX, 1988) - é que ele se transformou no principal, se não o único, meio através do qual podemos satisfazer nossas necessidades, consumindo mercadorias.

Se é a partir da troca de mercadorias que satisfazemos nossas necessidades, decorre daí que toda mercadoria deve possuir um *valor de uso* socialmente determinado. O valor de uso constitui, segundo Marx (1988), o conteúdo material da riqueza de qualquer forma social. Na

---

15 Torna-se até difícil lembrar de objetos de fruição que não tenham assumido a (ou não sejam mediados pela) forma mercadoria. Drummond, contagiado por tal realidade nauseante, questionou: “Preso à minha classe e a algumas roupas/ vou de branco pela rua cinzenta./ Melancolias, mercadorias espreitam-me./ Devo seguir até o enjôo?! Posso, sem armas, revoltar-me?” (DRUMMOND DE ANDRADE, 2007, p. 27).

forma capitalista, entretanto, ele é, ao mesmo tempo, portador material do valor de troca.

Isso porque a mercadoria tem de ser útil para quem a consome, ao passo que tem apenas um *valor de troca* para quem a aliena. Por outro lado, o “consumidor” deve também ter sua mercadoria para alienar, como valor de troca, em favor da mercadoria que deseja, que lhe é valor de uso.

Marx (1988) nos mostra que no intercâmbio de mercadorias, suas características concretas, sua finalidade etc., não determinam seu valor. Ao serem trocadas, as mercadorias expressam algo igual, uma identidade. Essa identidade não pode ser seu valor de uso, pois são, em princípio, trocadas justamente por suas diferenças qualitativas. A identidade aparece como “forma de manifestação”, de início, no valor de troca, que é justamente “a proporção em que valores de uso de uma determinada espécie se trocam contra valores de uso de outra espécie”<sup>16</sup>, (MARX, 1988, p. 46).

Assim, abstraímos no processo de troca as características concretas e específicas das mercadorias que têm, todavia, de ser socialmente úteis. Resta-lhes de comum que são todos frutos de um dispêndio de trabalho humano. Mas, novamente, as características concretas do trabalho, os processos do trabalho que lhes deram origem, têm de ser abstraídos também, pois somente por processos qualitativamente diferentes podem-se produzir valores de uso distintos.

Tendo desaparecido o caráter útil dos produtos do trabalho, “desaparece o caráter útil dos trabalhos neles representados e desaparecem também, portanto, as diferentes formas concretas desses trabalhos”. Não se diferenciam mais um do outro para serem reduzidos em sua totalidade a trabalho humano abstrato (MARX, 1988, p. 47).

Consideremos agora o resíduo dos produtos do trabalho. Não restou deles a não ser a mesma objetividade fantasmagórica, uma simples gelatina de trabalho humano indiferenciado, isto é, o dispêndio de força de trabalho humano, sem consideração pela

---

16 É preciso ressaltar que os conceitos em Marx se enriquecem à medida que se relacionam uns com os outros; à medida que se eleva do abstrato ao concreto, numa complexidade crescente que aproxima do movimento da própria realidade. Por isso encontramos antes dessa definição que “o valor de troca aparece, *de início*, como a relação quantitativa...” (ibidem). Mais tarde, o mesmo conceito aparecerá com um conteúdo enriquecido, repleto de outras determinações.

forma como foi despendida. O que essas coisas ainda representam é apenas que em sua produção foi despendida força de trabalho humano, foi acumulado trabalho humano. Como cristalizações dessa substância social comum a todas elas, são elas valores – valores mercantis (MARX, 1988, p. 47).

O que se revela na relação de troca ou no valor de troca das mercadorias é sua identidade – o valor. Ou seja, o valor de troca é a “forma de manifestação” do valor. Este, por sua vez, é determinado pela quantidade de trabalho despendido na produção de mercadorias. Mas, como medir a quantidade de trabalho? Mede-se a quantidade de trabalho pelo tempo médio socialmente necessário para produzir as mercadorias<sup>17</sup>.

Como a sociedade de mercado também pressupõe uma anarquia social na produção, em que diversas organizações empresariais concorrem entre si disputando espaço para a venda de mercadorias, é claro que o valor das mercadorias está em incessante mudança, uma vez que a média do tempo socialmente necessário varia constantemente.

Ainda segundo Marx (1988), o fato de o valor de uma mercadoria ser determinado pelo tempo socialmente necessário para produzi-la não significa de modo algum que um trabalhador individual que leve mais tempo para produzir determinada mercadoria produzirá uma mercadoria de maior valor<sup>18</sup>. Os valores das mercadorias são *socialmente determinados*, de acordo com o grau de desenvolvimento das forças produtivas e com as circunstâncias históricas dadas.

E o que vale para o trabalhador individual, vale também para as empresas. Pensemos em uma empresa capitalista produtora de alfinetes, para não fugir do exemplo clássico. O alfinete tem seu valor determinado, como vimos, pelo tempo médio socialmente necessário para produzi-lo.

Se essa empresa leva um tempo maior para produzi-lo do que a média social, ela terá de vender seus alfinetes, apesar disso, pelo seu valor social. Se o tempo socialmente necessário para se produzir uma

---

17 “Tempo de trabalho socialmente necessário é aquele requerido para produzir um valor de uso qualquer, nas condições dadas de produção socialmente normais, e com o grau social médio de habilidade e intensidade do trabalho” (MARX, 1988, p. 48).

18 “A vossa hora de trabalho vale a minha? Essa é uma questão que se discute por meio da concorrência” (MARX, 2001, p. 48).

tonelada de alfinetes é, por exemplo, 8 horas, ela terá de trocar uma tonelada de alfinetes pela quantidade de dinheiro equivalente a 8 horas de trabalho social, mesmo que sua produção particular leve 16 horas.

Mas, se é o *tempo de produção* que determina o valor das mercadorias, como se pode afirmar que o *mercado* exerce alguma influência no tempo de produção de uma empresa particular e, portanto, no seu processo de trabalho? Do ponto de vista social, é sim o tempo de produção que determina o valor das mercadorias. Entretanto, para uma empresa particular, o valor da mercadoria tem de aparecer como algo dado, visto que ele é determinado pela totalidade de empresas que produzem uma mercadoria de determinada espécie.

Na verdade, como a própria empresa é uma particularidade dessa totalidade, ela também influencia o valor de uma determinada mercadoria. Entretanto, sua influência é limitada pela sua representatividade na produção global. Mais tarde, discutiremos esta determinação do mercado em tempos de capitalismo monopolista.

O que nos interessa agora é que a empresa opera ciente da produtividade que o “mercado” demanda. Como o desenvolvimento das forças produtivas é também social - e como os meios de produção, as máquinas e a tecnologia tendem a estar disponíveis a todas as empresas que possam comprá-las, uma vez que também são mercadorias – a empresa, para tornar-se competitiva, tem poucas alternativas. Ela tem de se adequar tecnicamente ao contexto social no qual opera e sobre o qual a lei do valor das mercadorias exerce pressão fundamental.

Não é sem razão que Marx (1988, p. 260) chama atenção para o seguinte fato:

Que se aplique a uma mercadoria apenas o tempo de trabalho socialmente necessário à sua produção, aparece na produção mercantil em geral como compulsão externa da concorrência, porque, expresso superficialmente, cada produtor individual tem de vender sua mercadoria pelo seu preço de mercado. O fornecimento de dado quantum de produtos num tempo de trabalho determinado torna-se na manufatura *lei técnica* do próprio processo de produção” (grifo meu).

Ou seja, em circunstâncias históricas dadas, o tempo socialmente necessário, o qual é imbricado com o grau de

desenvolvimento das forças produtivas e as relações organizacionais predominantes, aparece no mercado como uma “compulsão externa da concorrência”, criando, por conseqüência, uma “lei técnica”, isto é, um modo certo de se produzir.

Mas, o capital em sua totalidade é um incessante movimento e se atentarmos para a sua forma de reprodução poderemos apreender as razões de a “lei técnica” estar em constante mutação. Por isso, para compreender o peso do mercado sobre as relações organizacionais, creio ser necessário resgatar a análise de Marx sobre o ciclo de reprodução do capital.

Sabemos que, para Marx, mais-valia corresponde ao trabalho não pago. Isso porque a força de trabalho é também uma mercadoria na sociedade capitalista, especial por ser a única capaz de criar valor. Os trabalhadores alienam sua força de trabalho, que é para eles apenas valor de troca, para que possam assim adquirir os meios de subsistência, o conjunto de valores de uso necessários à sua reprodução enquanto assalariados.

Como a força de trabalho é capaz de produzir mais valor do que seu próprio valor e como máquinas, ferramentas, terra ou qualquer outra coisa não produzem valor, todo valor apropriado pelo capital tem de ser extraído do conjunto da força de trabalho a ele subordinado. O capital pode comprar determinada quantidade de força de trabalho pelo seu valor para que produzam mercadorias, que são para ele valor de troca e, vendendo-as também pelo seu valor, apropriar-se de todo dinheiro resultado da operação.

Na sociedade capitalista, a produção material da vida humana se dá por essa relação, na qual o trabalho assume a forma historicamente específica de trabalho assalariado subordinado ao capital. A compra de força de trabalho, seguido da produção de mercadorias e sua venda no mercado para a realização da mais-valia tem de ser sempre renovada. Como afirma Marx (1985, p. 153), independente da forma que uma sociedade assume, seu processo de produção tem de ocorrer continuamente, sempre de novo, as mesmas fases. Por isso que, “considerado em sua permanente conexão e constante fluxo de sua renovação, todo processo social de produção é, portanto, ao mesmo tempo, processo de reprodução”.

Toda sociedade tem de destinar parte de seus produtos à renovação dos meios de produção, de modo que o processo anterior

possa se reproduzir. Ou seja, considerando inalteradas as demais circunstâncias, uma forma social de produção só pode subsistir se forem substituídas as ferramentas, matérias-primas e matérias auxiliares consumidas por novos exemplares. Essa parte da produção não está ligada diretamente ao consumo individual, mas à reprodução de uma forma de produção (MARX, 1985).

Portanto, continua o autor, “as condições de produção são ao mesmo tempo as condições da reprodução. [...] Se a produção tem forma capitalista, então a terá a reprodução” (MARX, 1985, p. 153). Como na sociedade capitalista o trabalho só aparece como *meio* de valorização do capital, a reprodução, por sua vez, também só aparece como meio de reproduzir o capital adiantado.

Consideremos que um capitalista adiante um capital de trezentos mil reais e, ao final de seis meses, este capital produza uma mais-valia de sessenta mil. Se essa mais-valia é toda destinada ao consumo individual do capitalista, assumindo a forma de renda, então, permanecendo inalteradas as demais circunstâncias, trata-se de uma reprodução simples. “Embora esta seja mera repetição do processo na mesma escala, essa mera repetição imprime ao processo outras características novas ou, antes, dissolve as características aparentes que possui como episódio isolado” (MARX, 1985, p. 154).

O processo de produção capitalista é iniciado com a compra de força de trabalho por um tempo determinado. Essa relação se renova constantemente, sempre que vence o prazo contratado. Os trabalhadores, porém, só recebem a parte que lhes cabe depois de produzidos em mercadoria tanto o seu próprio valor quanto a mais-valia. Nesse ato de produção, também consomem produtivamente o valor correspondente ao capital constante adiantado, que é transferido para as mercadorias produzidas por meio do trabalho. Logo, é com o resultado do período de contrato anterior que o período seguinte será pago<sup>19</sup>.

---

19 “O capital variável [...] é apenas uma forma histórica particular em que aparece o fundo dos meios de subsistência ou fundo de trabalho, de que o trabalhador necessita para a sua própria manutenção e reprodução e que em todos os sistemas de produção social ele mesmo tem de produzir e reproduzir. O fundo de trabalho só flui constantemente para ele sob a forma de meios de pagamento de seu trabalho, porque seu próprio produto afasta-se constantemente dele sob a forma de capital. *Mas essa forma de aparição em nada altera o fato de que o capitalista adianta ao trabalhador seu próprio trabalho objetivado*” (MARX, 1985, p. 154).

É claro que o primeiro encontro entre trabalho assalariado e capital não é, necessariamente, provocado por uma acumulação capitalista precedente, mas pelo que Marx chama de “acumulação primitiva”. Entretanto, a “...mera continuação ou a reprodução simples efetuam [...] outras mudanças notáveis, que atingem não somente o capital variável, mas também o capital global” (MARX, 1985, p. 155).

Mesmo que toda a mais-valia se converta em renda para o capitalista, como o é na reprodução simples, a continuidade dessa forma de produção faz com que em algum momento o capital em movimento já não corresponda em nada o valor originalmente adiantado. Ao longo de determinado período, serão os mesmos a quantidade de mais-valia extraída e a quantidade de valor originalmente adiantada como capital. Esse período corresponde ao tempo de reprodução do capital e acusa que o capital adiantado foi todo consumido pelo capitalista. Ao longo do tempo, portanto, o capital é capital acumulado ou mais-valia acumulada, sem um átomo sequer da “acumulação primitiva” que fora o pontapé inicial de todo o movimento (MARX, 1985).

São os próprios trabalhadores que produzem, pois, o valor que é transformado em capital e que se volta contra eles para explorá-los<sup>20</sup>. Do ponto de vista do capital, é imprescindível que a classe trabalhadora possa se reproduzir enquanto mercadorias postas a venda no mercado, portanto capacitadas para sua inserção no processo produtivo. Este aspecto é essencial para a compreensão da teoria da alienação de Marx. Não se trata de mero estado de consciência, como é seu significado no senso comum. A alienação é consequência de uma atividade alienada, que é estranha ao próprio produtor e se volta contra ele como uma força exteriorizada. Ter consciência disso em nada altera o fato de que essa força estranha continua atuando como um imperativo, uma força social individualmente insuperável e ao mesmo tempo constrangedora. Por isso, a alienação não pode ser superada por meio da consciência. Voltaremos a essa questão mais tarde.

---

20 “O processo de produção capitalista, considerado como um todo articulado ou como processo de reprodução, produz por conseguinte não apenas a mercadoria, não apenas a mais-valia, mas produz e reproduz a *própria relação capital*, de um lado o capitalista, do outro o trabalhador assalariado” (MARX, 1985, p. 161). Tal concepção já estava também presente no “jovem Marx” dos *Manuscritos Econômico-filosóficos* (MARX, 2005) e é apenas uma das inúmeras provas contra uma suposta separação entre o “jovem Marx” e o “velho Marx”.

Até agora, tratamos da reprodução da relação capital como se toda a mais-valia produzida fosse destinada à composição de renda do capitalista, que a usariam exclusivamente para a satisfação de suas necessidades individuais. A isso, Marx chamou, como afirmei anteriormente, de reprodução simples. Contudo, o movimento do capital assume a forma histórica de “reprodução ampliada”, em que toda ou parte da mais-valia é destinada ao incremento de capital, que Marx (1985) chama de acumulação de capital.

Ao final de cada ciclo, como no seu início, o capitalista tem uma soma de dinheiro que representa tanto o capital adiantado quanto a mais-valia extraída, mas que não se diferenciam entre si. Essa soma de dinheiro pode ser toda retransformada em capital em escala ampliada, sempre com o objetivo de se obter mais lucro.

Subtraindo a parte da mais-valia que é destinada à renda do capitalista, o restante será incorporado ao capital. São inúmeras as possibilidades das empresas quanto ao modo de aplicá-lo para se auto-expandir. Dependendo das circunstâncias em que se encontra a empresa e do “ambiente” em que está inserida, seu crescimento tende a modificar sua composição orgânica<sup>21</sup>. De todo modo, a mais-valia transformada em capital possibilitará que o capitalista se aproprie, findo o ciclo subsequente, de uma quantidade ainda maior de mais-valia, e assim sucessivamente.

Há uma estreita relação, conforme Marx (1985), entre a composição-valor ou composição orgânica do capital e sua composição técnica (relação entre massa de meios de produção utilizados e massa de trabalho exigida para utilizá-los).

Não obstante as inúmeras possibilidades de aplicação do capital acumulado, o movimento geral do capital tende a ampliar sua parte constante por meio do desenvolvimento tecnológico. (MONTAÑO, 1999<sup>22</sup>). Essa alteração, segundo o autor, implica também uma alteração na composição técnica do capital. Devemos lembrar que toda a alteração

---

21 A composição orgânica do capital é a relação entre capital constante (quantum de capital destinado aos meios de produção) e capital variável (quantum de capital destinado à compra de força de trabalho) (MARX, 1988).

22 A explicação de Marx, extensa e complexa, da relação entre o movimento da “composição orgânica do capital” e seus efeitos para a classe trabalhadora encontra-se no capítulo XXIII do livro primeiro de *O Capital*. Utilizo como referência a obra de Montaña (1999) por sua síntese já nos ser suficiente para a compreensão de seus principais efeitos para os processos de trabalho.

técnica, toda a alteração nos processos de trabalho em geral, traz consigo, direta ou indiretamente, mutações nas relações organizacionais. Por isso a apreensão deste movimento é de suma importância para entendermos a influência do mercado sobre as relações organizacionais.

Montaño (1999) afirma que o capital tende a se concentrar onde há uma maior composição orgânica, uma vez que sua elevação só se realiza quando amplia, concomitantemente, a quantidade de mais-valia de tal modo que compense a elevação de sua parte constante.

O incremento tecnológico aumenta a produtividade da empresa e, por sua vez, reduz o custo unitário das mercadorias. Se uma empresa o faz sem que esta prática tenha sido generalizada em determinado ramo de produção, isto é, se uma empresa tem uma composição orgânica mais elevada do que a média das composições das empresas do mesmo ramo em geral, sua mais-valia criada é maior. Em um ciclo de reprodução ampliada, como discutimos anteriormente, isso significa dizer que, por conta de uma maior quantidade de mais-valia retransformada em capital, sua acumulação é também maior.

Montaño (1999), discutindo o conceito de grandes e pequenas empresas na sociedade capitalista, entende que se deve considerar como “grande empresa” justamente aquelas as quais a composição orgânica está acima da média do ramo produtivo, prescindindo progressivamente da parte variável via automação. As pequenas empresas, por outro lado, têm sua composição abaixo da “composição média” do ramo, com a parte variável do capital também acima da média.

A conseqüência para a empresa com composição orgânica abaixo da média do ramo em que atua é que o valor produzido pela força de trabalho é menor do que nas “grandes empresas” (MONTAÑO, 1999). Para compensar esse prejuízo, a empresa pode intensificar o trabalho de seus “colaboradores” ou reduzir seus salários, diminuindo ou mesmo eliminando, assim, a queda dos lucros devido ao “atraso tecnológico”<sup>23</sup>.

De todo modo, prevalece ainda a tendência de concentração e centralização de capitais, de incorporação de uma empresa por outra e a

---

23 “É certo que esse desenvolvimento da força produtiva é, ao mesmo tempo, acompanhado por uma depreciação parcial de capitais em funcionamento. Na medida em que essa depreciação se faz sentir agudamente por meio da concorrência, o peso principal recai sobre o trabalhador, com cuja exploração mais elevada o capitalista procura se indenizar” (MARX, 1985, p. 182).

eliminação das que não tiverem “força competitiva” para se manterem no mercado. Ao longo do processo histórico, o mercado caminha rumo à formação de oligopólios e monopólios. O capitalismo concorrencial produz, assim, a sua própria negação.

É importante acentuar a diferença conceitual presente na obra de Marx entre concentração e centralização de capitais. Enquanto aquela significa a concentração crescente dos meios de produção e do comando do trabalho, esta está ligada à centralização do capital em um número tendencialmente menor de capitalistas (MARX 1985). Nesse caso, “o capital se expande aqui numa mão, até atingir grandes massas, porque acolá ele é perdido por muitas mãos. É a centralização propriamente dita, distinguindo-se da acumulação e da concentração” (MARX, 1985, p. 196). Segundo o autor, a concorrência - muito mais intensa nos ramos em que as mercadorias são produzidas por capitais menores - e o sistema de crédito são as principais alavancas da centralização do capital.

A concorrência leva ao barateamento das mercadorias por meio do aumento da produtividade e são os capitais maiores que conseguem fazê-lo com mais rapidez. Dessa forma, os capitais maiores tendem a derrotar os menores. Marx (1985) lembra-nos de que junto ao desenvolvimento do capitalismo cresce também o tamanho mínimo do capital individual exigido para se empreender em determinado ramo sob condições normais. Os numerosos capitais menores passam a disputar, por isso, esferas da produção de que as grandes empresas se apoderaram apenas parcialmente, o que torna a concorrência nessas áreas muito mais acirradas. A intensidade da concorrência entre as empresas leva novamente à concentração de capitais e à destruição das derrotadas.

A centralização é, portanto, uma outra forma (além da acumulação) de expandir a escala das operações capitalistas de uma empresa. Complementares, ambas levam a uma expansão que é “o ponto de partida para uma organização mais abrangente do trabalho coletivo de muitos, [...] isto é, para conversão progressiva de processos de produção isolados e rotineiros em processos de produção socialmente combinados e cientificamente organizados” (MARX, 1985, p. 197).

A expansão de uma empresa pressupõe que ela possa encontrar no mercado os artefatos necessários para tanto. Pressupõe, pois, uma produção global também auto-expansiva, tanto em meios de produção quanto em meios de subsistência, para que ambos possam ser convertidos em capital (MARX, 1985). “Em uma palavra: a mais-valia

só é transformada em capital porque o mais-produto, do qual é o valor, já contém os componentes materiais de um novo capital” (ibidem, p. 164).

A proporção em que se divide a mais-valia entre renda para o capitalista e acumulação é a que determina a grandeza da acumulação (MARX 1985). Por isso, tanto melhor será o capitalista quanto maior a parte destinada à acumulação em detrimento de suas necessidades individuais. Com efeito, o capitalista é, para Marx, apenas a *personificação* do capital. Sua posição na produção social não lhe dá outra alternativa que não a reprodução ampliada de seu capital.

Apenas na medida em que é capital personificado, tem o capitalista valor histórico e aquele direito histórico à existência [...]. Somente nessa medida sua própria necessidade transitória está embutida na necessidade transitória do modo de produção capitalista. Mas, nessa medida, também não é o valor de uso a satisfação, mas o valor de troca e sua multiplicação o móvel de sua ação. Como fanático da valorização do valor, ele força sem nenhum escrúpulo a humanidade à produção pela produção [...]. Apenas como personificação do capital, o capitalista é respeitável. Como tal, ele partilha com o entesourador o instinto absoluto do enriquecimento. O que neste, porém, aparece como mania individual, é no capitalista *efeito do mecanismo social, do qual ele é apenas uma engrenagem*. Além disso, o desenvolvimento da produção capitalista faz do contínuo aumento do capital investido numa empresa industrial *uma necessidade e a concorrência impõe a todo capitalista as leis imanescentes do modo de produção capitalista como leis coercitivas externas*. Obriga-o a ampliar seu capital continuamente para conservá-lo, e ampliá-lo ele só o pode mediante acumulação progressiva (MARX, 1985, p. 172).

Temos aqui uma característica fundamental do mercado para compreender sua influência sobre as relações organizacionais. As “leis coercitivas externas” do capital incidem sobre as empresas como uma “força estranha” que impele a reprodução ampliada e que influencia, naturalmente, sua composição técnica (relação entre a massa de meios de produção e a massa de trabalho necessário para utilizá-los). O

capitalista, que comprou a força de trabalho, pode usá-la, de início<sup>24</sup>, do modo como considerar adequado, como usa todas as demais mercadorias que comprou no mercado. Deve, portanto, organizar o trabalho da maneira que lhe for mais conveniente para aumentar seus ganhos. “Uma pessoa só encarna a personagem econômica do capitalista porque seu dinheiro funciona continuamente como capital” (ibidem).

Naturalmente, com o crescimento das empresas e seu conseqüente ganho de complexidade, tanto no fluxo produtivo como nas relações hierárquicas estabelecidas, essa personificação do capital ultrapassa o indivíduo capitalista e abrange também parte dos assalariados que são “integrados” pela administração para controlar seus pares em favor do capital.

Isso se torna particularmente importante para os estudos organizacionais quando a crítica se desloca daquilo que é da natureza da empresa, da sua “substância ontológica” (MÉSZÁROS, 2006), para os comportamentos, discursos e racionalidades dos indivíduos que a administram. Somente por meio de um isolamento da empresa da totalidade social – que acaba por trazer à tona as “leis coercitivas externas” - é que se pode imaginar que a administração do capital pode abandonar o cálculo, a racionalidade instrumental etc., em nome de seus valores éticos, de princípios morais humanitários.

O capital, afirma Mézáros (2004, p. 16):

...é um sistema orgânico de reprodução sociometabólica, dotado de lógica própria e de um conjunto objetivo de imperativos, que subordina a si – para melhor e para pior, conforme as alterações das circunstâncias históricas – todas as áreas da atividade humana, desde os processos econômicos mais básicos até os domínios intelectuais e culturais mais mediados e sofisticados.

Se acaso se considerar a empresa um autômato, parece perfeitamente possível que um “outro organizar” seja posto em prática, sem grandes constrangimentos. Uma vez que o mercado é visto apenas como “um dos componentes”, o grande problema passa a ser que os

---

24 Ao longo do processo histórico e do desenvolvimento da luta de classes criaram-se leis que regulam o uso da força de trabalho pela empresa.

*managers* lhe atribuem um peso exagerado e acabam unidimensionalizando as relações organizacionais. Seria preciso que os mesmos gestores do capital constituíssem práticas organizativas mais próximas de valores éticos do que do cálculo instrumental, considerando outras dimensões que não apenas a econômica. E por que tais gestores não põem em prática essas relações substantivadas? Nessa perspectiva idealista, a resposta tem de ser a afirmação de que a “visão de mundo” positivista, seu discurso e suas verdades são tão fortes que tornam impossível, para a maioria, sequer vislumbrar que um outro organizar é possível<sup>25</sup>.

Outra perspectiva reconhece as relações de poder e de interesse presentes nas empresas, mas não toma conhecimento das “leis coercitivas externas”. O resultado é focar a resistência no micro-espaço, como se as relações organizacionais de determinada empresa fossem conseqüências exclusivas de relações políticas internas. As teses da “Economia Solidária” se aproximam muito dessa visão.

Essas teses teriam outras problematizações caso dessem a devida importância às necessárias mediações de uma organização particular - não exclusivamente a empresa - com a totalidade social. Afinal, como afirma Konder (1981, p. 36-7), “se não enxergarmos o todo, podemos atribuir um valor exagerado a uma verdade limitada (transformando-a em mentira), prejudicando nossa compreensão de uma verdade mais geral”.

Mas, se por um lado a administração empresarial “têm mandato estrito de executar os objetivos e imperativos do capital, caso contrário são ejetados sem cerimônia do processo de reprodução social como

---

25 Ressalte-se que não se quer dizer aqui que os *managers* - ou qualquer “personificação do capital” - não tenham efetivamente uma “visão de mundo positivista” e um discurso que se apóie no “mercado” para justificar ideologicamente as políticas das empresas, mas sim que a mera transformação dessa visão de mundo não cria condições, por si só, para se pôr em prática um outro organizar. Não é por outra razão que a micro-política tem também micro-conseqüências. Durante algum tempo foi suficiente aos trabalhadores organizarem-se regionalmente para intervir no processo de trabalho e na repartição da riqueza produzida. Hoje, em tempos de “globalização” (do capital), Mészáros (2004) chama a atenção para a premente necessidade histórica de um movimento internacionalista, que antes surgira no movimento operário apenas como um apelo moral. O autor chega considerar impotente a administração de qualquer Estado nacional que se ponha a resolver os problemas da acumulação capitalista apenas nos limites do território nacional. Se tem razão o filósofo quanto a governos nacionais, o que dizer da tese de que os administradores de empresas podem, individualmente, transformar as relações organizacionais de empresas capitalistas?

'capitalistas fracassados"' (MÉSZÁROS, 2004, p. 19), disso não decorre que as relações organizacionais são determinadas unilateralmente pelas "leis coercitivas externas".

As decisões que têm um nível de abrangência organizacional não deixam de ter sua natureza política, suas relações de poder implícitas ou explícitas, sua dimensão hierarquizada ou não, conflitos de interesses etc., por atuarem sob a força do movimento do capital. Organizações, quaisquer que sejam suas naturezas, podem tomar rumos muito diferenciados umas das outras. Entretanto, isso em nada muda o fato de que a força do capital continua atuando e as constringendo no sentido da "integração" das organizações pelo sociometabolismo do capital. Não muda em nada o fato de que a organização da produção material da vida é materialmente alienada.

Supondo, então, que determinados administradores de empresa, os quais têm a incumbência social de reproduzir em escala sempre crescente o capital que administram, tenham uma visão política que bata de frente com a força do mercado, com a técnica decorrente da relação de assalariamento e, portanto, com a ideologia dominante, quais seriam as conseqüências para a organização? Se uma empresa adotasse relações organizacionais com princípios e finalidades totalmente diferentes da "produção pela produção", qual seria seu destino?

A tendência, pelo que apresentei até aqui, é que essas organizações fossem "varridas do mapa" pelo metabolismo incontrolável do capital. Mas, como afirma Mézáros (2004, p. 365), as leis econômicas não podem ser interpretadas como leis absolutas.

...devemos ter sempre em mente que todas as leis econômicas são leis *tendenciasais*. Isto é, em sua natureza mais íntima, são qualitativamente diferentes da lei da *gravidade*, por exemplo, pois esta, sendo uma lei material do universo físico, não se estabelece *tendencialmente*, mas com uma finalidade e uma previsibilidade categóricas. Isto também significa que, no contexto das leis econômicas, estamos falando sobre *tendências* específicas – e ao menos temporariamente removíveis – que *na realidade* não podem ser separadas de suas *contratendências*, embora no curso da *análise teórica* seja inevitável tratá-las às vezes separadamente; ou seja, sempre que a ênfase deva ser posta sobre um aspecto, em oposição ao outro.

Logo, se é verdade que a tendência das organizações capitalistas é reproduzir não apenas capital, mas também a “lei técnica” que aparece à administração como um imperativo do mercado, isso não quer dizer que, como estratégia de luta política, práticas organizativas diferentes não possam ser experimentadas. Sobre essa questão particular, importantíssima para a compreensão da particularidade das organizações do MST e do assentamento *Conquista na Fronteira*, discutirei mais aprofundadamente no capítulo quinto. Cumpre agora dar atenção à relação histórica entre o movimento de acumulação do capital com a metamorfose dos processos de trabalho, uma vez que o desenvolvimento do trabalho concreto subsumido ao trabalho abstrato transforma a própria natureza da subsunção do trabalho ao capital, passando de uma subsunção meramente formal à subsunção real. Mais ainda, embora o trabalho concreto possa assumir variadas formas sem por isso romper com sua subsunção ao trabalho abstrato, as características predominantes das práticas organizativas em determinado contexto, a direção que tomam o desenvolvimento tecnológico, são também elementos essenciais para a compreensão dos limites e possibilidades das cooperativas. Só assim será possível compreender se há ou não, e em que medida, possibilidades de um rompimento com a subsunção real do trabalho ao capital diante de uma organização que tem como estratégia política a organização coletiva e autogerida do trabalho.

#### **4 Movimento das Relações de Trabalho no Capitalismo: do Mestre-artesão à “Acumulação Flexível”**

Até aqui, ocupei-me em evidenciar as “leis econômicas” que levam o mercado capitalista a incidir como um imperativo determinante nos processos técnicos de trabalho e nas relações organizacionais. Vimos que o sociometabolismo capitalista força a administração a considerar como único critério na organização de todos os seus recursos comprados no mercado – inclusive a força de trabalho – as condições que permitam a reprodução ampliada de seu capital.

Se, por um lado, essa é uma constante em toda a história do modo de produção capitalista, as condições que permitem a continuidade dessa reprodução ampliada, por outro, são historicamente mutáveis, de acordo com as circunstâncias históricas, que resultam da combinação de diversos fatores que se relacionam entre si (política, cultura e meio-ambiente, para citar alguns).

Entretanto, não obstante todas as nuances e contingências que são presentes em qualquer movimento histórico de longa duração, quando voltamos os olhos para as transformações dos processos de trabalho ao longo do capitalismo, o que assistimos é, simultaneamente: (a) um aumento na força produtiva do trabalho por meio dos avanços tecnológicos e das mudanças nas relações organizacionais no âmbito da produção e (b) uma intensificação do controle da vida dentro e fora do trabalho, por parte (da gestão) do capital, sobre os trabalhadores.

Parece-me de fundamental importância, para compreender o significado das relações organizacionais criadas por uma organização de resistência<sup>26</sup>, resgatar o desenvolvimento histórico das relações organizacionais da empresa capitalista. Isso porque não há como compreender historicamente a resistência sem compreender historicamente a dominação.

Por isso, passarei rapidamente, a seguir, à análise do trabalho e do trabalho alienado, conceito sem o qual não se pode entender a essência da subsunção do trabalho ao capital. Em seguida, ao fenômeno histórico que corresponde à passagem da subsunção formal à subsunção real do trabalho ao capital - dentro e fora das empresas - conseqüente do

---

26 Organização de resistência é aqui entendida como aquela que contrapõe politicamente os imperativos do capital. O limite da resistência é, pois, a própria superação da sociedade capitalista.

desenvolvimento das chamadas “ciências da administração”. Tendo percorrido este caminho, a compreensão do fenômeno do cooperativismo e da particularidade das organizações de produção cooperativa do MST tornar-se-á possível sob o ponto de vista que pretendo apresentar aqui, cujo horizonte é o da “transcendência positiva” das práticas alienadas de organização do trabalho.

#### **4.1 Notas Introdutórias Sobre Trabalho e Alienação**

Como afirma Tumolo (2003a), a história da metamorfose dos processos de trabalho no capitalismo é a história da progressiva alienação da atividade produtiva. Por isso é necessário compreender o significado do trabalho humano enquanto elemento ontológico e fundante do ser social, como também de seu estado alienado no capitalismo.

A subsunção do trabalho ao capital pressupõe a universalização da relação assalariada entre os produtores reais e o capital. Como se sabe, trabalho não é sinônimo de emprego, embora na sociedade capitalista haja essa identidade em diversos momentos. O trabalho não é, portanto, necessariamente subordinado ao capital. Apesar disso, quando pensamos em “trabalho” na administração, logo nos vem à mente a idéia de “trabalho assalariado” (SOLE, 2004).

A história apresenta hoje uma contradição curiosa: por um lado, mostra-nos que tudo em nossa sociedade é efêmero: “o que ontem era moderno está hoje ultrapassado; o que era referência segura revela-se, em pouco tempo, arcaico; as tendências históricas que julgávamos estabelecidas são rapidamente revertidas e sem qualquer cerimônia para com nossas expectativas” (LESSA, 2005a, p. 70). Em contrapartida, mostra-nos também que toda mudança tem de acontecer *no e pelo* mercado. O mercado aparece, pois, como transcendental, insuperável. “A mercadoria assume, na ideologia cotidiana, o estatuto ontológico da transcendentalidade: como substrato último e imutável, seria o suporte de toda e qualquer existência concebível” (idem).

Não obstante a isso, a existência da força de trabalho sob a forma de mercadoria tem seu marco histórico. “Antes de tudo”, afirma Marx (1988, p. 142), “o trabalho é um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza”. Na verdade, como

o próprio homem é parte da Natureza, o trabalho é também a automediação da Natureza consigo mesma (MÉSZÁROS, 2006). E podemos mesmo encontrar outras formas de “automediação da Natureza consigo mesma”, outras formas de trabalho, que não o trabalho humano. Entretanto, essas outras formas se dão de uma maneira puramente instintiva, qualitativamente diferente do trabalho humano. “Assim, a espécie humana partilha com as demais atividades de atuar sobre a natureza de modo a transformá-la para melhor satisfazer suas necessidades” (BRAVERMAN, 1980, p. 49).

O que se deve ressaltar, entretanto, não são as semelhanças entre o trabalho humano e o dos outros animais, mas os aspectos que distinguem um do outro (MARX, 1988; BRAVERMAN, 1980). Essa distinção aponta para as características que são exclusivamente humanas e que tornam substancial a diferença entre ambos.

É oportuno resgatar aqui a clássica passagem de Marx (1988, p. 142) sobre essa questão:

Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha envergonha mais de um arquiteto humano com a construção dos favos de suas colméias. Mas o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o favo em sua cabeça, antes de construí-lo em cera. No fim do processo de trabalho obtém-se um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador, e portanto idealmente. Ele não apenas efetua uma transformação da forma natural; realiza, ao mesmo tempo, na matéria natural seu objetivo, que ele sabe que determina, como lei, a espécie e o modo de sua atividade e ao qual tem de subordinar sua vontade.

Ou seja, o que é preciso sublinhar é o fato de que o ser humano antecipa idealmente em sua cabeça seu objetivo e o modo pelo qual irá realizá-lo para satisfazer suas necessidades. É por isso que o trabalho possui um caráter eminentemente teleológico (LUKÁCS, s/d.; ANTUNES, 2003 e 2006). Segundo Lukács (s/d., p. 6), “o trabalho é formado por posições teleológicas que, em cada oportunidade, põem em funcionamento séries causais”. Enquanto a causalidade representa a lei espontânea em que todos os demais movimentos são dela derivados, “a teleologia é um modo de pôr - posição sempre realizada por uma

consciência - que, embora guiando-as em determinada direção, pode movimentar apenas séries causais” (ibidem).

Isto é, o ser humano projeta idealmente aquilo que pretende executar com o objetivo de satisfazer suas necessidades<sup>27</sup>, com base em possibilidades limitadas pelas circunstâncias históricas na qual atua, ou seja, diante de condições que independem de sua vontade. Por isso Lukács (s/d., p. 5) caracteriza, “com justa razão”, o “animal tornado homem pelo trabalho” como um ser que dá respostas.

O trabalho é a mediação necessária entre o homem e a natureza, independente da forma social. Dizia Gramsci (1976, p. 71) que “toda a sociedade vive e desenvolve-se, porque se insere numa corrente de produção historicamente determinada: onde não existe produção, onde não existe trabalho organizado (mesmo numa forma elementar) não existe sociedade, não existe vida histórica”. “O processo de trabalho”, com efeito,

[...] é atividade orientada a um fim para produzir valores de uso, apropriação do natural para satisfazer a necessidades humanas, condição universal do metabolismo entre homem e a Natureza, condição natural eterna da vida humana e, portanto, independente de qualquer forma dessa vida. Sendo antes igualmente comum a todas as suas formas sociais (MARX, 1988, p. 146).

O trabalho como atividade proposital, consciente, é o que permite o surgimento da sociedade humana. O famoso texto de Engels (2004), *Sobre o Papel da Transformação do Macaco em Homem pelo Trabalho*, já explicava, de acordo com os conhecimentos da época, como o trabalho permitiu o desenvolvimento das primeiras sociedades, criando a linguagem, sendo a base das relações sociais e permitindo o desenvolvimento do conhecimento acumulado e da cultura<sup>28</sup>.

---

27 “No processo de trabalho a atividade do homem efetua, portanto, mediante o meio de trabalho, uma transformação do objeto de trabalho, pretendida desde o princípio. O processo extingue-se no produto. Seu produto é um valor de uso; uma matéria natural adaptada às necessidades humanas mediante transformação da forma. O trabalho se uniu com o seu objetivo. O trabalho está objetivado e o objeto trabalhado. O que do lado do trabalhador aparecia na forma de mobilidade aparece agora como propriedade imóvel na forma de ser, do lado do produto. Ele fiou e o produto é um fio” (MARX, 1988, p. 144).

28 Segundo Braverman (1980), a idéia central de Engels permanece válida até hoje, respaldada por diversos descobrimentos antropológicos.

Nesse sentido, afirma Braverman (1980, p. 53) que “o trabalho que ultrapassa a mera atividade instintiva é [...] a força que criou a espécie humana e a força pela qual a humanidade criou o mundo como o conhecemos”. É também esta característica – concepção em mente antes de sua objetivação – que permite dissolver a unidade entre concepção e execução nas diversas formas de organização do trabalho, o que seria impossível caso a atividade produtiva fosse puramente instintiva. Por isso, nas sociedades humanas, o planejamento pode ser descolado da produção (idem).

Assim, se por um lado o trabalho é ontológico, constituinte do ser social, a separação entre concepção e execução e o surgimento da força de trabalho como mercadoria não o é, tampouco a força de trabalho como mercadoria comprada – e portanto subordinada – pelo capital. Segundo Lessa (2005b), o trabalho tal qual analisamos até aqui, em que se encontram indivíduo e natureza, sempre imediatamente, é uma mera abstração, pois é independente de suas formas históricas<sup>29</sup>. Toda a interação com a natureza é uma interação da sociedade com a natureza, uma vez que não se pode falar em indivíduo sem sociedade. Por essa razão, o caráter teleológico do trabalho tem características específicas nas sociedades de classes, o que significa dizer que os momentos da concepção e execução são separados de acordo com a formação de classes. Assim, ao passo que as classes dominantes exercem a atividade intelectual, as classes subalternas – as que transformam diretamente a natureza - exercem o trabalho manual. Mas como a atividade intelectual necessita controlar as objetivações que transformam efetivamente a natureza, o trabalho intelectual das classes dominantes não é outra coisa senão o desenvolvimento e aplicação de um modo eficiente de controlar as classes subalternas de acordo com seus interesses de classe. Surgem aqui, em um modo ainda muito rudimentar, os germes do que mais tarde formarão as chamadas “Ciências da Administração”. O trabalho manual, por sua vez, não perde seu momento teleológico, mas passa agora também a considerar sua

---

29 “Para evitar mal-entendidos, lembremo-nos de que, para Marx, uma abstração teórica não significa uma falsidade ou apenas uma ‘pulsão’ da subjetividade. Para o pensador alemão, universalidade e singularidade são distintas esferas de generalização do próprio real e, por isso, são igualmente reais. [...] o abstrato é o cancelamento, no processo real, de determinadas particularidades e, no pensamento, as categorias que refletem esse cancelamento” (LESSA, 2005b, p. 56). Desnecessário dizer que essa observação de Lessa vale para todas as categorias marxianas.

posição de classe no momento de sua prévia-ideação. Ou seja, a subjetividade do trabalhador manual passa a levar em conta o controle estranho ao qual está sujeito e não apenas as necessidades as quais pretende satisfazer. Ambas as atividades – a intelectual da classe dominante e a manual das classes subalternas – permanecem constituídas pelo momento da prévia-ideação seguida da objetivação, mas agora determinadas por suas posições de classe. As complexidades específicas que assume essa relação dão forma à relação ontologicamente estabelecida entre o gênero humano e a natureza ao longo da história.

“Por isso”, prossegue o autor (idem, p. 55-6), “quando examinamos o trabalho como manifestação particular de um momento histórico esta abstração não basta”. Para que se compreenda uma forma historicamente específica de trabalho, no caso, o da sociedade capitalista, “... é necessário que se incorpore à análise ‘abstrata’ o exame das mediações históricas que articulam o trabalho, como categoria histórico-universal, em sua forma histórico-particular ‘trabalho abstrato’”.

Segundo Tumolo (2003a), Marx traz em *O Capital* três categorias distintas e inter-relacionadas para tratar do trabalho na sociedade capitalista. O trabalho concreto, que é presente em qualquer sociedade; o trabalho abstrato, que constitui a substância do valor das mercadorias; e, completando a trilogia, o trabalho produtivo de capital, comprado por este para seu processo de autovalorização.

Lessa (2005a; 2005b), por sua vez, apresenta em sua análise os conceitos de trabalho concreto e trabalho abstrato, sendo que este se divide em trabalho abstrato improdutivo e trabalho abstrato produtivo. Podemos notar que em ambos os autores, cujas respectivas análises da sociedade do capital são derivadas do sistema marxiano, há um movimento da categoria trabalho, que representa tanto graus distintos de generalização, quanto o próprio movimento histórico da realidade. Isso porque o “trabalho abstrato produtivo” ou “trabalho produtivo de capital” só podem existir tendo como pressuposto o “trabalho abstrato”, isto é, a produção de mercadorias. A produção de mercadorias (trabalho abstrato), por sua vez, implica necessariamente a produção da vida humana – trabalho concreto, necessário em qualquer forma social. O caminho inverso, entretanto, não é verdadeiro.

A possibilidade de uma divisão do trabalho com base na dissolução entre planejamento e execução leva, nas sociedades de classes, a uma verdadeira *oposição entre ambos* (LESSA, 2005b) e torna real a alienação do trabalho. Segundo Mészáros (2006), essa alienação assume, primeiramente, uma forma política, em que a apropriação do excedente da produção social e a divisão entre o trabalho espiritual e o trabalho das mãos têm por base uma relação política direta. A propriedade privada é identificada com seu possuidor e ideologicamente justificada<sup>30</sup>. Como se origina esse processo e os mecanismos que legitimam politicamente esta forma de alienação são questões cujas respostas são variadas, mas seu estudo não nos interessa aqui. Entretanto, cabe ressaltar que a alienação política é condição necessária para a afirmação da alienação econômica, ou universal (*idem*).

A alienação econômica pressupõe também o fortalecimento do mercado e do dinheiro. Quanto mais se fortalecem esses elementos, tanto mais perdem força as relações políticas que asseguravam a forma de alienação anterior (MÉSZÁROS, 2006). Só com a generalização da força de trabalho como mercadoria é que a sociedade capitalista pode se firmar, pois, como afirma Romero (2005, p. 80), “de nada vale uma grande massa de dinheiro sem que haja, ao mesmo tempo, outra grande massa de trabalho disponível”. Como a generalização da produção capitalista pressupõe a transformação de tudo que lhe for necessário, inclusive a força de trabalho, em mercadoria, “a premissa de toda a produção capitalista é, portanto, nivelar, no âmbito da circulação [mercado], todos sob um mesmo critério: possuidores de mercadoria, quer sejam dinheiro ou força de trabalho” (ROMERO, 2005, p. 81). As relações pessoais de dominação são assim substituídas por relações mercantis de dominação.

A origem da subsunção, portanto, representa a emergência de novas relações de hegemonia e subordinação, caracterizada pela substituição de relações pessoais de dominação por relações mercantis de dominação, em que a função/posição social do indivíduo (capitalista, trabalhador ou proprietário de terra) parte da combinação dos elementos na produção (capital, trabalho e terra)” (ROMERO, 2005, p. 75).

---

30 Para um aprofundamento sobre essa forma de dominação diretamente política, cf. Marx (2005, p. 96-110) e Mészáros (2006).

É, então, concomitante à consolidação do mercado a subsunção formal ao capital, a qual será abordada no tópico seguinte.

#### **4.2 *Subsunção Formal ao Capital***

O mercado, durante um tempo significativo das sociedades européias, restringia-se a um espaço pouco relevante em relação à totalidade da produção social. Eram, inclusive, localizados fisicamente, geralmente nas entradas das médias e grandes cidades. Os artesãos, trabalhadores livres e donos dos seus meios de trabalho, produziam suas mercadorias e as intercambiavam no mercado por outras que lhes fossem mais úteis (M-M) ou por um equivalente geral, o dinheiro (M-D, para compra; D-M, para venda).

O surgimento do dinheiro, que nada mais é do que a fixação de uma mercadoria como o equivalente geral para a troca (MARX, 1988), criou condições para que comerciantes, com o decorrer do tempo, acumulassem certa quantidade de valor. A esse fenômeno, descrito extensa e ricamente no capítulo XXIV de seu livro *O Capital*, Marx chamou de acumulação primitiva.

Como se sabe, as primeiras acumulações permitiram o surgimento de uma classe capitalista que ganhava poder político e econômico rapidamente, influenciando intensamente também as manifestações artísticas e culturais. Esse processo culminou nas revoluções burguesas das sociedades européias. Não me cabe aqui adentrar nessas questões. O que nos interessa é a transformação das organizações de produção conseqüentes desse processo.

Segundo Braverman (1980), o problema da gerência aparece nessa fase (início do capitalismo) apenas de forma rudimentar. Para o autor, esse período foi marcado por um constante esforço dos capitalistas em comprar a força de trabalho como uma quantidade determinada, completa e incorporada no produto. Por isso, a subcontratação e o trabalho doméstico ocuparam lugar de destaque. Isso fazia com que os trabalhadores se tornassem seus próprios capatazes. Esses primeiros sistemas de contratação do trabalho domiciliar representaram um momento de transição, em que o capitalista ainda não

havia assumido a função essencial de direção e controle do processo de trabalho.

De acordo com Prestes Motta e Vasconcelos (2002), as primeiras concentrações de capitais permitiram mais tarde a reunião de um conjunto de força de trabalho assalariada sob o comando de um único capitalista. Este, de início, passava a controlar uma quantidade de força de trabalho, mas ainda sem condições de interferir no processo de produção. Tanto o conhecimento, o ritmo e a intensidade eram determinados pelos próprios trabalhadores (BRAVERMAN, 1980; MARX, 1988). Como afirma Marx (1988, p. 191), “ao capital [...] é indiferente, de início, o caráter técnico do trabalho, do qual se apossa. No começo, ele toma-o como o encontra”. Por isso, é certo que o trabalho encontrava-se apenas formalmente subsumido ao capital, que não tinha o controle pleno para a *administração* dos processos de trabalho de acordo com seus interesses.

A primeira forma de organização do conjunto da força de trabalho sob o comando de uma administração que visava ao lucro foi apenas a concentração de um número expressivo de trabalhadores diante de um mesmo conjunto de meios de trabalho, sem qualquer alteração substancial no caráter técnico do trabalho. “A oficina do mestre-artesão é apenas ampliada” (MARX, 1988, p. 244). A essa forma de organização, Marx (1988) chamou de cooperação simples.

A primeira vantagem apontada por Marx (1988) para o capitalista que emprega um grande número de trabalhadores é que a valorização do capital empregado depende menos das características e produtividade do trabalhador individual, visto que os mais e menos produtivos compensam-se mutuamente. Isso leva a totalidade da força de trabalho comprada a gravitar em torno da média social. Outro fato importante destacado pelo autor é que, “mesmo não se alterando o modo de trabalho, o emprego simultâneo de um número relativamente grande de trabalhadores efetua uma revolução nas condições objetivas do processo de trabalho” (MARX, 1988, p. 245). Os trabalhadores, quando produzindo coletivamente em número maior, elevam a produtividade média da força de trabalho. Nesse sentido, “em comparação com uma soma igual de jornadas de trabalho isoladas individuais a jornada de trabalho combinada produz maiores quantidades de valores de uso, diminuindo por isso o tempo de trabalho pra produzir determinado efeito útil” (MARX, 1988, p. 249).

O capitalista concentra a totalidade da força de trabalho contratada e organiza a produção em seu conjunto. Como os meios de produção não pertencem ao trabalhador e não é mais ele quem organiza seu trabalho, e são agora para ele condições alheias, a força produtiva do trabalho fruto da cooperação aparece como força produtiva do capital, embora se origine do trabalho. Ou seja, na medida em que a cooperação não é consequência da interação direta entre os produtores, mas mediados pelo capital, o acréscimo de produtividade aparece como externo ao próprio trabalho, como obra da administração capitalista (MARX, 1988; ROMERO, 2005).

Segundo Romero (2005), a partir da cooperação simples no capitalismo, estabelece-se, sobre uma mesma base material (técnica), novas relações de poder e de dominação. A separação dos trabalhadores dos meios de produção, que dependem agora da alienação de sua força de trabalho ao capital para a sua própria reprodução remove as dimensões políticas, patriarcais ou até religiosas das relações de poder.

Com o desenvolvimento desse processo, o capitalista individual liberta-se do trabalho e desloca-se para função de direção dos assalariados contratados. Em pouco tempo, o comando do capitalista sobre o trabalho “converte-se numa exigência para a execução do próprio processo de trabalho, numa verdadeira condição da produção” (MARX, 1988, p. 250). Para o autor, todo trabalho executado harmoniosamente por um conjunto de numerosos trabalhadores requer em maior ou menor medida uma função de direção, que medeia as diversas atividades de tal modo que funcionem coordenadamente. Entretanto, “essa função de dirigir, superintender e mediar torna-se função do capital, tão logo o trabalho a ele subordinado torna-se cooperativo. Como função específica do capital, a função de dirigir assume características específicas” (ibidem).

O capitalista, assumindo a posição de controle frente ao trabalho assalariado, que representa um custo para cada segundo não dedicado à produção, e diante da necessidade imperiosa de acumular capital, desenvolveu uma maneira inteiramente nova de administrar, em relação às outras formas de “gestão”, se assim podemos chamar, de grandes massas trabalhadores (Egito Antigo, por exemplo) (BRAVERMAN, 1980).

A forma despótica que assume a gestão empresarial é uma das características específicas às quais se refere Marx. É também por isso

que, como destaca Parker (2002), a etimologia da palavra administração, cujo termo traduzido para o inglês é “*manage*”, revela três significados: como um substantivo, significa o grupo que dirige os demais membros da empresa; como um verbo, significa a ação de controlar pessoas e coisas; como um campo do conhecimento, destinado a desenvolver técnicas e teorias que facilite à administração (substantivo) administrar (verbo). Observe-se que em todos os seus significados a administração (ou *the management*) está ligada ao controle, tal qual os que faziam séculos atrás o manejo e adestramento de animais. “E o controle é, de fato, conceito fundamental em todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência” (BRAVERMAN, 1980, p. 68).

Entretanto, na medida em que se desenvolvem essas organizações, na medida em que aumenta o número de trabalhadores concentrados pelo mesmo capital, cresce também, ao mesmo tempo, a resistência<sup>31</sup>. Por isso, a administração assume um caráter duplo: de um lado tem de coordenar a cooperação dos trabalhadores no processo coletivo de produção; de outro, tem de pressionar de modo a quebrar essa resistência visando à autovalorização do capital (MARX, 1988).

A organização do trabalho em função da acumulação capitalista é, segundo Romero (2005), o cerne da subsunção ao capital. O valor de uso se torna subsumido ao valor de troca e deixa de ser medida do que e de quanto deve ser produzido. Do mesmo modo, o trabalho concreto se torna subsumido ao trabalho abstrato. “A produção pela valorização/acumulação torna-se o único sentido que organiza o trabalho e o define enquanto social” (idem, p. 81). Por isso, como afirma Motta

---

31 Há, desde o início da relação capital-trabalho, uma tensão quanto ao preço da mercadoria negociada – a força de trabalho. No entanto, é somente com o crescimento da empresa que esta tensão adquire o caráter de uma luta de classes, como bem explica Marx (2001). A grande indústria aglomera, em um único lugar, uma multidão de pessoas desconhecidas. De início, essa multidão é dividida entre si pela concorrência. Mas o interesse comum pela manutenção dos salários a une contra o patrão, em um movimento de resistência – a greve. Cessa-se, assim, a concorrência direta entre os operários, para que possam fazer uma concorrência geral contra o capitalista. É também nessa luta que surge o interesse comum da manutenção da associação entre trabalhadores, de onde têm origem os sindicatos como um “fato econômico”. “As condições econômicas tinham a princípio transformado a massa da população do país em trabalhadores. A dominação do capital criou para essa massa uma situação comum, interesses comuns. Por isso, essa massa já é uma classe para o capital, mas não o é ainda para si mesma. Na luta [...] essa massa reúne-se, constitui-se para si mesma. Mas a luta de classe com classe é uma luta política” (MARX, 2001, p. 151).

(1981, p.13), “no modo de produção capitalista, a cooperação leva a um poder estranho que se coloca acima do indivíduo e que se concretiza na extorsão da mais-valia”.

Com o ganho de complexidade, alguns trabalhadores assalariados são deslocados também para a função de supervisão. Assim, a administração acaba sendo condicionada por esse antagonismo.

Ao considerar o modo de produção capitalista, ele identifica em contraposição a função de direção, na medida em que deriva da natureza do trabalho coletivo, com a mesma função na medida em que é condicionada pelo caráter capitalista e, por isso, antagônico, desse processo. O capitalista não é capitalista porque é dirigente industrial, ele torna-se comandante industrial porque ele é capitalista. O comando supremo na indústria torna-se atributo do capital, como no tempo feudal o comando supremo na guerra e no tribunal era atributo da propriedade fundiária (MARX, 1988, p. 251).

É necessário frisar que até aqui é o capital que se adapta ao processo de trabalho sob o modo que o encontra, uma vez que sua interferência se dá apenas no campo da circulação, isto é, no mercado (ROMERO, 2005). “A subsunção do trabalho no capital é apenas formal porque as próprias relações de produção são apenas formalmente capitalistas” (idem, p. 84-5). O capitalista tem o direito assegurado juridicamente de utilizar as mercadorias que comprou para a produção do modo que entender necessário. Entretanto, o conhecimento técnico é ainda pertencente aos trabalhadores. Portanto, apenas formalmente pode-se dizer que o capital se apropria dos meios de produção.

Todo o esforço da nascente administração capitalista, por não ter ainda condições de influenciar diretamente no processo de trabalho, consiste em intensificar a produtividade e estender o tempo de produção sobre a mesma base técnica. É por isso que predomina na subsunção formal a extração da mais-valia absoluta (TUMOLO, 2003b; MARX, 1988).

Porém, a expansão da quantidade de trabalho expropriada na forma de mais-valia absoluta apresenta limites insuperáveis, tanto por meio da extensão da jornada de trabalho quanto por meio da

intensificação do ritmo de trabalho<sup>32</sup> (MARX, 1988; ROMERO, 2005; TUMOLO, 2003b). Além disso, o sucesso da administração nessa empreitada depende sobretudo da luta política entre capital e trabalho, que tende a se intensificar tanto quanto mais se busque o aumento dos lucros por esse meio.

Precisamente por essas razões a administração tem de interferir ativamente nas condições técnicas de produção.

Enquanto pois na produção da mais-valia, na forma até aqui considerada [absoluta], o modo de produção é suposto como dado, não basta de modo algum, para produzir mais-valia mediante a transformação do trabalho necessário em mais-trabalho, que o capital se apodere do trabalho em sua forma historicamente herdada ou já existente, e apenas alongue sua duração. Tem de revolucionar as condições técnicas e sociais do processo de trabalho, portanto o próprio modo de produção, a fim de aumentar a força produtiva do trabalho, mediante o aumento da força produtiva do trabalho reduzir o valor da força de trabalho, e assim encurtar parte da jornada de trabalho necessário para a produção deste valor (MARX, 1988, p. 239).

A forma transitória de organização do trabalho para o maquinismo é, de acordo com Romero (2005), a divisão manufatureira do trabalho, fase em que a subsunção real do trabalho ao capital se concretiza e na qual passa a predominar a mais-valia relativa. Trata-se de um processo de transição lento e progressivo, que se inicia em meados do século XVI e perdura até os fins do século XVIII. Esse movimento é duplo: no interior do processo de trabalho, corresponde à progressiva divisão de tarefas; no que tange a produção social total,

---

32 A intensificação do ritmo de trabalho é, dentro do marxismo, interpretada de maneira diferente por diversos teóricos quanto à forma de extração de mais-valia a que corresponde. Para alguns, como para o professor Ricardo Antunes, trata-se de aumento da mais-valia relativa. Segundo essa interpretação, a intensificação do trabalho reduziria o valor das mercadorias, dentre as quais as que correspondem aos meios de subsistência da classe trabalhadora, o que, alterando a composição orgânica do capital sem tocar na extensão da jornada de trabalho, alteraria a taxa de mais-valia. Para outros, como os professores José Paulo Netto e Paulo Sérgio Tumolo, tratar-se-ia da mais-valia absoluta, uma vez que não haveria uma alteração na composição técnica do capital, mas apenas uma ampliação da quantidade de trabalho expropriada por meio da intensificação do ritmo de produção.

amplia-se o mercado, acumulam-se capitais, ocorrem mudanças nas posições de classe etc. (MARX, 1988; ROMERO, 2005).

Conforme conceitua Braverman (1980), a divisão manufatureira do trabalho corresponde ao parcelamento do processo de produção em inúmeras operações, que passam a ser executadas por diferentes trabalhadores. Este tipo de divisão do trabalho - em que há uma repartição sistemática do trabalho em especialidades, por operações parciais de todo o processo necessário - generalizou-se apenas na sociedade capitalista (idem).

É importante ressaltar que nem a divisão manufatureira do trabalho nem a introdução da maquinaria significam o fim da cooperação e do que foi afirmado até aqui. Como afirma Marx (1988, p. 253), “a cooperação permanece a forma básica do modo de produção capitalista, embora sua figura simples mesma apareça como forma particular ao lado de suas formas mais desenvolvidas”. Até porque, a cooperação simples em estado puro é muito mais uma abstração para a compreensão do movimento das relações de trabalho no capitalismo do que um estágio correspondente a uma época particular. “No máximo, aparece aproximadamente assim nos inícios ainda artesanais da manufatura e em cada espécie de agricultura em grande escala...” (ibidem).

A divisão manufatureira do trabalho nada mais é do que a decomposição da atividade artesanal em diferentes operações parciais, cada qual fixada em diferentes trabalhadores individuais (MARX, 1988). A produção ainda depende, portanto, da habilidade do trabalhador individual e o ritmo da produção é também ainda controlado pelos trabalhadores. Contudo, a progressiva pormenorização das tarefas conduz a um movimento do domínio tecnológico dos trabalhadores para administração (BRAVERMAN, 1980).

O trabalho deixa de se realizar de modo artesanal por conta da separação entre concepção e execução. Os trabalhadores perdem o controle sobre o conjunto da produção, que cabe agora à administração. Porém, apesar dessa separação, a manufatura não revoluciona a base técnica do trabalho, razão pela qual o trabalho vivo não se subsume realmente ao trabalho morto. Pelo contrário, ainda é o capital que se vale de uma base limitada pela habilidade do trabalhador nas operações pormenorizadas (ROMERO, 2005).

A incessante repetição de uma atividade reduzida faz com que ocorra um aprendizado natural sobre a maneira mais rápida de executar essa tarefa. Ocorre, por conta disso, uma elevação na força produtiva do trabalho, e essas empresas apresentam-se em uma verdadeira oposição às corporações de trabalho artesanal, que são, ao longo do tempo, eliminadas pela concorrência intercapitalista. O conhecimento desenvolvido é socializado na empresa e os “truques técnicos do ofício” se consolidam, acumulam e transmitem rapidamente (MARX, 1988). Todavia, nesse momento, o “saber-fazer” ainda pertence ao trabalhador, mas a um “trabalhador parcial”, que não tem conhecimento e nem condições de executar todas as etapas da produção. Só na manufatura, pela mediação do capital, o trabalhador parcial torna-se o trabalhador coletivo, ao mesmo tempo, portanto, em que se subordina ao capital.

Segundo Antunes (2006), a decomposição cada vez maior das atividades de produção elimina as propriedades qualitativas dos trabalhadores. Opera-se, assim, “uma ruptura entre o elemento que produz e o produto desse trabalho” (idem, p. 130), que é reduzido a um nível de especialização que acentua a atividade mecanicamente repetida. Esvazia-se, por isso, o trabalho de sentido, já que tal decomposição “penetra até a alma do trabalhador”. O resultado é, “... no plano da consciência, a coisificação, a reificação; o trabalho estranhado converte-se num forte obstáculo à busca de omnilateralidade e plenitude do ser” (ibidem).

A autonomização de operações necessárias no fluxo produtivo permite também uma seleção, classificação e alocação dos trabalhadores de acordo com as características mais favoráveis para sua execução. A administração precisa criar uma força produtiva que em uma tarefa tenha mais força, noutra mais atenção, noutra mais agilidade etc.; mas a força de trabalho individual não é capaz de desenvolver todas as características no mesmo grau. Por isso “... só a especialização dos trabalhadores e sua conexão por meio do trabalhador coletivo podem satisfazer essa exigência” (ROMERO, 2005, p. 97). Dessa forma, “a unilateralidade e mesmo a imperfeição do trabalhador tornam-se sua perfeição como membro do trabalhador coletivo” (MARX, 1988, p. 263). Essa técnica permite que as atividades mais simples sejam executadas por “trabalhadores não qualificados”, como mulheres e

crianças<sup>33</sup>, enquanto a força de trabalho mais cara passa a executar apenas as atividades que exigem maior preparo físico e técnico. O resultado é sempre a redução da quantidade de capital variável necessária a ser empregada para a produção, em relação ao emprego de forças de trabalho qualificadas para todas as tarefas (BRAVERMAN, 1980).

Surge, por conta disso, uma relação de oposição entre trabalhadores qualificados e não qualificados, por meio da diferenciação salarial, de posto e de mando. Dessa base aparentemente técnica, brotam relações de dominação entre os próprios trabalhadores, das quais o capital tira proveito (ROMERO, 2005). Assim, a administração cria funções integradoras para a coordenação do trabalho a ela subordinado.

Essa heteronomia faz-se presente de forma clara na manufatura. A coordenação, contudo, só se expressa enquanto uma relação de dominação, na medida em que responde à relação de autoridade e submissão que permeia a lógica do capital. A coordenação não é aqui algo que surge da necessidade do trabalho, mas sim algo que se impõe como necessidade do capital (MOTTA, 1981, p. 14).

As ferramentas que eram antes genéricas, pois serviam para a execução de diversas etapas do processo de produção pelo mesmo trabalhador, são também especializadas para uma atividade pormenorizada. O desenvolvimento desses instrumentos de trabalho especializado constitui, como veremos mais tarde, a base do desenvolvimento da maquinaria (MARX, 1988). A divisão manufatureira do trabalho corresponde, portanto, à transição da subsunção meramente formal ao capital, em que predomina a extração da mais-valia absoluta, para sua subsunção real, que se completa pela introdução nas empresas da maquinaria e da “gerência científica”.

Há, contudo, um longo processo de transformação até que esse estágio seja alcançado. A separação entre concepção e execução abriu a possibilidade de tornar produtivo (de mais valia) o trabalho intelectual e, desse modo, de a ciência interferir diretamente no processo de produção

---

33 Desnecessário dizer que a consideração das mulheres como forças de trabalho não qualificadas tem seu marco e razões históricas, muito bem aproveitada pelo capital, diga-se de passagem.

(ROMERO, 2005). Diante da disputa pelo controle do processo de trabalho entre trabalhadores e capital, a administração passa a criar condições para que possa, a partir de uma nova base tecnológica, efetivar uma inversão real entre sujeito-objeto no processo de produção (idem). É a esse fenômeno que dedicarei a análise no tópico que se segue.

### ***4.3 Subsunção Real ao Capital***

É a introdução da maquinaria no processo de produção que cria as condições para a subsunção real do trabalho ao capital. Tal introdução se dá, como afirmei anteriormente, sobre a base da divisão manufatureira do trabalho. Nessas condições, as ferramentas já estão adaptadas a tarefas especializadas, os trabalhadores já não têm mais o conhecimento sobre o processo de trabalho em geral e o ritmo de trabalho também deixa de ser plenamente controlado por eles.

Também é com a incorporação da maquinaria no processo de produção que passa a predominar o aumento da mais-valia relativa como padrão de acumulação, em detrimento da mais-valia absoluta (TUMOLO, 2003b). Isso porque o aumento da produtividade por meio da aquisição de máquinas eleva a parte constante do capital em relação à sua parte variável, alterando assim a sua composição orgânica. O aumento da produtividade decorrente da produção da maquinaria reduz o valor das mercadorias que são os meios de subsistência dos trabalhadores<sup>34</sup>. A redução do valor da força de trabalho sem alterações nas mercadorias que o compõe, isto é, sem reduzir necessariamente o “poder de consumo” em si, aumenta a quantidade de mais-valia extraída. Além disso, no âmbito da produção social global, torna-se possível que um mesmo quantum de mercadorias sejam produzidas com uma quantidade menor de trabalho vivo. Assim, a introdução da maquinaria também “libera” trabalhadores da produção, aumentando o exército de

---

34 “Igual a qualquer outro desenvolvimento da força produtiva do trabalho, ela se destina a baratear mercadorias e a encurtar a parte da jornada de trabalho que o trabalhador precisa para si mesmo, a fim de encompridar a outra parte da sua jornada que ele dá de graça ao capitalista. Ela é meio de produção de mais-valia” (MARX, 1985, p. 7).

reserva e acirrando a concorrência entre os trabalhadores<sup>35</sup>, o que influencia diretamente o preço da força de trabalho. É claro que há contra-tendências, como o aumento da produção social total, a expansão do capital, que mesmo precisando de relativamente menos força de trabalho pode aumentar o número de assalariados em termos absolutos<sup>36</sup>.

No plano das alterações técnicas, a introdução da maquinaria representa uma ruptura com o padrão de organização do trabalho da manufatura. Diferentemente do revolucionamento que antecederia, em que a transição da cooperação simples para a manufatura tinha como objeto principal a força de trabalho, a metamorfose para a “grande indústria” tem como objeto os instrumentos de trabalho (MARX, 1985; FRANCA, 2007).

Marx (1985) se ocupa em analisar a maquinaria do ponto de vista econômico, associado ao elemento histórico. Por isso, Marx chega à conclusão de que o que diferencia a máquina dos demais instrumentos de trabalho e permite a revolução industrial não é o desenvolvimento de uma força motriz diferente da humana (a energia do vapor, elétrica etc.), como supunham os economistas políticos até então, mas a introdução da máquina-ferramenta. Forças motrizes aproveitadas de animais, do fluxo dos rios, do calor, antecedem em muito a revolução industrial. Assim como os mecanismos de transmissão, servem apenas para despendar energia sobre a máquina-ferramenta. Mas “é dessa parte da maquinaria, a máquina-ferramenta, que se origina a revolução industrial no final do século XVIII. Ela constitui ainda todo dia o ponto de partida, sempre que artesanato ou manufatura passam à produção mecanizada” (MARX, 1985, p. 8).

Por isso, foi imprescindível para a produção mecanizada em momento ulterior, a organização manufatureira do trabalho que a precedeu. Analisando a máquina-ferramenta, encontram-se nelas os instrumentos de trabalho desenvolvidos pelos artesãos e trabalhadores parciais da manufatura, porém agora em sua forma mecanizada. “A máquina-ferramenta é, portanto, um mecanismo que, ao ser-lhe transmitido o movimento correspondente, executa com suas ferramentas

---

35 “Aqui estamos nós com nossas mãos que são pás / Com os nossos lombos que são carros de transporte / E queremos vender as mãos e o lombo / E não há comprador” (BRECHT, 1997, p. 33).

36 Uma das análises de Marx sobre essa questão pode ser encontrada em O Capital, seção VII, notadamente o capítulo XXIII (1985).

as mesmas operações que os trabalhadores executavam antes com ferramentas semelhantes” (MARX, 1985, p. 9). Se a força motriz se origina de um homem ou de outro mecanismo, a essência da coisa permanece inalterada, pois o significado da máquina-ferramenta corresponde à transferência da ferramenta, do trabalhador para um mecanismo.

A diferença essencial está em que, enquanto na manufatura o trabalhador tem de se adaptar ao processo, mesmo que antes disso o processo se adapte ao trabalhador, a grande indústria cria condições para que o processo de trabalho seja analisado objetivamente, “em si e por si” (MARX, 1985). Segundo Marx, o trabalho deixa de ser organizado por um princípio subjetivo para, ao invés disso, embasar-se em um princípio objetivo – a maquinaria. Enquanto na manufatura

... a articulação do processo social de trabalho é puramente subjetiva, combinação de trabalhos parciais; no sistema de máquinas, a grande indústria tem um organismo de produção inteiramente objetivo, que o operário já encontra pronto, como condição de produção material” (idem, p. 19).

É a partir da consolidação da maquinaria que a ciência adquire a função social de desenvolver as forças produtivas sistematicamente, que seu desenvolvimento se torna, portanto, subordinado ao movimento do capital<sup>37</sup> (MARX, 1985; MOTTA, 1981). Andrew Ure e Charles Babbage, por exemplo, ocuparam-se em desenvolver sistematicamente técnicas que elevassem a força produtiva do trabalho, sendo considerados por Braverman (1980) os primeiros “peritos em gerência”. Ambos foram, aliás, intensamente estudados por Marx para a formação de sua crítica à grande indústria.

Mas é somente com Winslow Taylor que o movimento da gerência científica, como ficou conhecido, ganha força. O foco da gerência científica é o desenvolvimento de métodos e organização do trabalho (a partir das necessidades do capital), em lugar da tecnologia empregada, o que permite sua aplicação aos mais variados tipos de tecnologias de produção (HIRATA, 2002). É claro, por outro lado, que o

---

37 Sobre o desenvolvimento da ciência subordinado ao movimento do capital, cf. Mészáros (2004), parte II.

desenvolvimento tecnológico da produção capitalista fornece outros meios para o controle direto do processo de trabalho (BRAVERMAN, 1980).

O ganho de complexidade das empresas, com o surgimento das primeiras organizações monopólicas, traz como necessidade o desenvolvimento de formas de controle da força de trabalho que garantam a produtividade e, ao mesmo tempo, diminua a resistência dos subordinados. É nesse contexto que a administração passa a ser então um novo problema para a “ciência”, ou uma área de conhecimento “autônoma”<sup>38</sup>. A partir da consolidação e expansão da maquinaria, percebe-se uma tendência, expressa por trabalhos sobre o tema que precedem as obras de Taylor, de uma, por assim dizer, “gerência taylorista”. O mérito de Taylor está na síntese de sua obra e na clareza tanto dos meios quanto dos objetivos a que se propõe. De Taylor a Drucker, os “teóricos” da administração têm como preocupação primeira o desenvolvimento de métodos que garantam a eficiência de um tipo específico de organização, a empresa (SOLÈ, 2004).

Depois de Taylor, o problema do controle da força de trabalho adquire dimensões sem precedentes, uma vez que se torna uma necessidade absoluta para a gerência a imposição de um controle extremamente rigoroso do modo pelo qual o trabalho deve ser executado (BRAVERMAN, 1980). Esse controle se faz necessário para atingir o “dia ótimo de trabalho” preconizado por Taylor, impondo assim não somente uma maneira, mas também uma intensidade “ideal” (para a administração) de trabalho. Para isso, teria de enfrentar tanto a “vadiação” natural - “tendência ou instinto nativo de fazer o menor esforço” (TAYLOR, 1970, p. 36) - quanto a “indolência sistemática” ou “vadiagem premeditada”, que se traduz pela iniciativa dos trabalhadores de manter os empregadores ignorantes quanto às possibilidades de uma execução das operações sob ritmo mais intenso (idem).

A saída é a apropriação do domínio total dos processos de trabalho por parte da administração e do estabelecimento de padrões altíssimos de produtividade para os trabalhadores. Por isso é emblemático na gerência científica o uso do cronômetro e o estudo minucioso dos tempos e movimentos do trabalho. Mas, para atingir este objetivo, foi necessário uma luta política histórica da administração

---

38 Sobre a fragmentação da ciência em áreas “autônomas” de conhecimento, cf. Mészáros (2006).

contra os operários para que o planejamento pudesse enfim ser quase totalmente integrado ao capital<sup>39</sup>.

Assim como o desenvolvimento tecnológico cria meios para o controle sobre o processo de trabalho, a apropriação dos processos de trabalho por parte da administração eleva também a produtividade da empresa. O foco de Taylor não era o aumento da produtividade pelo aprimoramento da técnica, ao contrário, ocupava-se sobretudo dessa apropriação, da elevação do controle independentemente da natureza da tarefa a ser executada, atingindo assim diversos níveis hierárquicos (BRAVERMAN 1980; HIRATA, 2002). Para isso, sua teoria apoiou-se em três princípios básicos.

O primeiro princípio está relacionado à *dissociação dos processos de trabalho das especialidades dos trabalhadores*. A atividade produtiva deve ser independente dos conhecimentos dos operários, eliminando a dependência de suas capacidades e, em contrapartida, tornando-se dependente das políticas gerenciais (BRAVERMAN, 1980). Assim, a administração transforma o conhecimento dos processos de trabalho em leis e fórmulas e, a partir de seu estudo detalhado, impõe os métodos mais rápidos de produção.

Daí decorre o segundo princípio, que corresponde à *separação entre concepção e execução do trabalho*. Como demonstrei anteriormente, as características específicas do trabalho humano permitem que seus momentos necessários sejam separados em fases distintas e divididos entre indivíduos diferentes, de acordo com o contexto histórico, com as relações de classe estabelecidas, com o grau de desenvolvimento das forças produtivas etc. Assim, a prévia ideação inerente à atividade produtiva é totalmente separada dos produtores reais quando posto em prática este princípio de Taylor<sup>40</sup>.

A gerência científica deve tomar conta do desenvolvimento, também “científico”, dos processos de trabalho. Cada operação é planejada, programada e controlada antecipadamente pela administração

---

39 Não me ateei a esta questão particular neste trabalho, cabendo-me apenas indicar a obra de Braverman (1980), especialmente o capítulo IV (p. 82-111) e capítulo VI (p. 124-134).

40 É importante distinguir a divisão entre trabalho mental e manual da separação entre concepção e execução, visto que mesmo uma atividade puramente mental pode ser separada em dois momentos: o de concepção e o de execução (BRAVERMAN, 1980). Nessa perspectiva, o taylorismo atinge não somente os trabalhadores manuais, mas também aqueles ligados às atividades mentais, como engenheiros e administradores de nível intermediário.

antes que seja posta em prática. Criam-se departamentos responsáveis pelo desenvolvimento de métodos de organização e execução do trabalho hierarquicamente relacionado com o “chão de fábrica”. É dada assim a cartada final para que o trabalhador perca o controle, não somente dos meios de produção que lhe são confrontados diretamente, mas do próprio processo de trabalho (BRAVERMAN, 1980).

O trabalho torna-se assim totalmente alienado, opondo-se contraditoriamente aos produtores cuja associação só se dá mediante a subsunção real ao capital. Essa questão (separação entre concepção e execução) tem importância fundamental para compreendermos em momento posterior a particularidade de algumas das organizações produtivas ligadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra.

O terceiro princípio de Taylor é a *utilização do monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo produtivo e o modo pelo qual deve ser executado*. As atividades são pré-concebidas e pré-calculadas de sorte que nenhuma decisão sobre a produção precise ser tomada pelos trabalhadores. Estes recebem as decisões prontas e acabadas, traduzidas em manuais, simplificadas e pormenorizadas, retirando assim qualquer conteúdo humano da atividade produtiva (BRAVERMAN, 1980).

A maioria dos efeitos da gerência científica é apenas a intensificação do que já ocorrera pela introdução da maquinaria. “Seu papel era tornar consciente e sistemática a tendência antigamente inconsciente da produção capitalista” (BRAVERMAN, 1980, p. 109) e, nesse sentido, Taylor cumpriu função fundamental, sendo talvez por isso conhecido como o “pai da administração”.

São esses três os princípios basilares do taylorismo. Os subprodutos dele derivados, como as técnicas de controle, a utilização do cronômetro, o comportamento obsessivo dos engenheiros pela produtividade, sem utilizar as “relações informais”<sup>41</sup> que também a influenciam, são apenas a forma pela qual se manifestou a essência da

---

41 É comum encontramos nos atuais manuais de administração críticas a Taylor com base na tese de que ele teria ignorado as “relações informais” e sua influência direta na produtividade. Tal crítica é rasa e falaciosa, visto que Taylor (1970) argumenta insistentemente pela necessidade de a administração científica eliminar o hábito dos trabalhadores de “fazer cera”, de proteger o conhecimento sobre o processo de trabalho entre outras coisas, conseqüências de tais relações. Há, em relação à Escola das Relações Humanas, apenas tratamentos diferenciados às “relações informais”.

teoria de Taylor. O próprio Taylor (1970, p. 43) alertava os administradores da época para essa questão:

a administração científica consiste fundamentalmente em certos princípios gerais ou numa filosofia, aplicável de muitos modos, mas a descrição do que algumas pessoas acreditam ser o melhor meio de implantar esses princípios gerais não deve ser, absolutamente, confundida com os princípios em si.

Isso leva Braverman (1980) a considerar o taylorismo como a única forma de administrar dentro do capitalismo, visto que as inovações que surgem a partir de Taylor não tocaram nos seus princípios fundamentais. É por essa razão que Braverman é alvo de muitas críticas, principalmente depois da crise que culminou na reestruturação produtiva da capital, cujo marco referencial é o ano de 1973. Mas antes de refletir sobre essa polêmica, é ainda necessário compreender algumas características do taylorismo.

Primeiro, temos que considerar que a expansão do taylorismo pelo mundo não se deu e não se dá de modo uniforme, dependendo sobretudo da correlação de forças políticas e das características socioculturais dos países sobre as quais o taylorismo avança. Hirata (2002, p. 32), por exemplo, afirma que “o taylorismo [...] não teve o mesmo tipo de difusão nem o mesmo ritmo de assimilação no Brasil, na França e no Japão, mas, sobretudo, submeteu-se *processos de deformação* diferentes...” (grifo da autora).

As importantes modificações e adaptações submetidas [...] pelos métodos e técnicas tayloristas de acordo com os diferentes mercados de trabalho, o tipo de intervenção do Estado, as tradições e organizações do movimento operário, o sistema de emprego etc. levaram a *deformações* no sistema taylorista: “rotinização do trabalho devido à “rotatividade” involuntária, acelerada no caso brasileiro, distorção progressiva nas práticas tayloristas pelo estabelecimento de “círculos de controle de qualidade” no caso japonês... (idem, p. 33-4).

Na divisão do trabalho, prossegue a autora, as técnicas de controle tayloristas são mais utilizadas quando defrontadas a uma força

de trabalho mais dócil, menos autônoma, adequando-se às peculiaridades de cada país. Por essa mesma razão, conforme Hirata (2002, p. 29-30), “a política de *controle*, particularmente, é decidida em função do sexo do empregado [...]. Assim, não se pode falar de *taylorismo sem falar de divisão sexual do trabalho* (grifo da autora)”. O controle é muito mais intenso sobre a força de trabalho feminina, assumindo uma forma mais coercitiva e autoritária. As técnicas, longe de serem neutras, utilizam e, por isso, reforçam tanto a divisão sexual existente dentro da empresa quanto na sociedade. Os métodos tayloristas se beneficiam de uma educação das jovens voltadas para o trabalho doméstico e familiar, que exige a habilidade manual, a meticulosidade, a diligência, além de valores comportamentais como a docilidade, a complacência e a obediência. É claro que essas características não são naturais do sexo feminino, mas historicamente determinadas, sendo aproveitadas e reproduzidas na divisão hierárquica do trabalho (HIRATA, 2002).

Embora o taylorismo em sentido *strictu sensu* sofra “deformações” por influência dos diferentes contextos nos quais se impõe, os princípios de Taylor têm ampla capacidade de adaptação, tendo, por essa razão, se espalhado pelo globo ao longo do século XX. Mesmo Lênin (1978; 2007), na então nascente URSS, defendia uma aplicação socialista dos métodos científicos de Taylor<sup>42</sup>, que de fato aconteceu. Tal aplicação pretendia que, com o aumento da produtividade decorrente do método taylorista, os operários pudessem assumir gradualmente também a gestão dos processos de trabalho, possibilitando assim a progressiva desburocratização do Estado e a participação efetiva nas atividades administrativas (LINHART, 1983; LÊNIN, 2007). Para Linhart (1983), Lênin realizou uma crítica limitada da obra de Taylor,

---

42 “A última palavra do capitalismo neste aspecto, o sistema Taylor – tal como todos os progressos do capitalismo –, reúne em si toda a refinada crueldade da exploração burguesa e uma série de riquíssimas conquistas científicas no campo de análise dos movimentos mecânicos do trabalho, a supressão dos movimentos supérfluos e inábeis, a elaboração dos métodos de trabalho mais concretos, a introdução dos melhores sistemas de registo e controlo (sic), etc. A República Soviética deve adoptar (sic) a todo o custo as conquistas mais valiosas da ciência e da técnica neste domínio. A possibilidade de realizar o socialismo é determinada precisamente pelos nossos êxitos na combinação com os últimos progressos do capitalismo. Tem de se criar então na Rússia o estudo e o ensino do sistema Taylor, a sua experimentação e adaptação sistemáticas” (LÊNIN, 1978, p. 574).

subestimando os efeitos degradantes deste modo de organizar o trabalho<sup>43</sup>.

A segunda característica que se faz necessária analisar antes de dar prosseguimento à polêmica discussão sobre a superação do taylorismo é o fato de que sua expansão se deu associada ao fordismo e a um processo de burocratização (inclusive nas sociedades pós-capitalistas) das empresas, já indicado por Weber (2004) na mesma época em que Taylor executava suas consultorias<sup>44</sup>.

A associação entre taylorismo e fordismo, um dos meios através do qual as empresas organizam o trabalho para atingir seus objetivos de acumulação, predominou durante praticamente todo o século XX, sobretudo nas grandes indústrias. Enquanto Taylor ocupava-se da “racionalização” dos processos de trabalho, separando concepção e execução, Ford, por sua vez, conforme elucida Harvey (1992), preocupava-se com uma divisão detalhada do trabalho e pôde, ao posicionar fixamente seus trabalhadores, reduzir os tipos de tarefas por trabalhador e intensificá-las ainda mais na repetitividade. Este tipo de divisão de trabalho só foi possível, conforme demonstra Franca (2007, p. 28), com a inovação que a permitiu, a saber: a linha de produção, com a introdução da esteira de produção.

A “racionalização” do processo de trabalho, tal como é conhecido esse fenômeno, já era uma tendência na indústria da época, haja vista que “a separação entre gerência, controle e execução (e tudo isso significava em termos de relações hierárquicas e de desabilitação dentro do processo de trabalho) também já estava bem avançada em muitas indústrias” (HARVEY, 1992, p. 121). E apenas ganha força com a concepção destes dois pensadores, Taylor e Ford.

Como mostra-nos Harvey (1992, p. 121):

---

43 Para uma análise detalhada sobre a relação de Lênin com o operariado russo durante a Revolução de Outubro, cf. Linhart (1983).

44 *Economia e Sociedade*, obra em que a Weber se dedica, entre outras coisas, ao estudo da burocracia, foi publicada em 1922, após a morte de Weber (1920), sendo portanto contemporânea às obras de Taylor, que viveu entre os anos de 1856 e 1915, embora em países distintos. Não obstante a isso, a teoria da burocracia só recebeu atenção no campo da administração a partir da década de 40 (MOTTA e VASCONCELOS, 2002), tendo ainda uma interpretação enviesada pelo ponto de vista dos estudiosos da área – a administração capitalista.

O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que a produção em massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista.

Embora Harvey demonstre a diferença entre fordismo e taylorismo, o fato é que, com o desenvolvimento do capitalismo no pós-guerra, foi a combinação destas duas formas de organização dos processos de trabalho, de seus princípios, que permitiu o amplo crescimento de produtividade até o início da década de 70. Dito de outra forma, embora tenham origens distintas em sua concepção, taylorismo e fordismo caminharam de mãos dadas na história do capitalismo. Como afirma Franca (2007, p. 24), o ponto de partida do fordismo foi a combinação de uma divisão taylorista do trabalho com uma inovação técnica, a linha de montagem. Tal combinação permitiu uma produção em massa, padronizada e em série. “Com o tempo, a regra produtiva fordista influenciou na regulação das relações de trabalho e de consumo”.

A terceira característica desenvolvida junto ao taylorismo e ao fordismo é um processo de burocratização progressiva das organizações empresariais. Esse processo é comumente explicado nos estudos organizacionais através da demonstração de uma aproximação das empresas ao tipo ideal de burocracia elaborado por Weber<sup>45</sup> (2004; 1978). Embora em Weber, na sua “sociologia compreensiva”, não haja vínculos objetivos na explicação das razões de um fenômeno particular, aproprio-me de sua teoria associando-a a uma dimensão universal: o trabalho<sup>46</sup>. Entendo a burocracia não por meio de artifícios intelectivos

---

45 Para a compreensão da teoria da burocracia de Weber faz-se necessário o entendimento de diversos conceitos seus, como os de: ação social, tipo ideal, os tipos de racionalidade, racionalização, entre outros, além de suas perspectivas sobre a história, o processo de racionalização, ética, ciência e política. Uma boa síntese introdutória de sua teoria pode ser encontrada em COHN (1997). Para uma leitura crítica de sua obra, por outro lado, cf. Mészáros (2004; 2008, p. 19-26).

46 Weber (1978, p. 24) restringe-se a afirmar que “o ‘servidor’ patrimonial separado dos meios de execução de suas funções e o proprietário de um exército mercenário com

para conhecer a realidade, como o método de tipos ideais, mas como uma categoria que é expressão ideal de um traço constitutivo da realidade organizacional. Nesse sentido, a burocracia, enquanto categoria ontológica, é aqui compreendida como um desenvolvimento de uma forma de controle das relações organizacionais (em especial nas empresas e no Estado), funcional e historicamente necessária ao desenvolvimento da sociedade capitalista.

A burocracia, segundo Weber (2004), é um tipo de dominação que se baseia no pressuposto de legitimidade da prescrição legal. Para o autor, a dominação é definida como “a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas) dentro de determinado grupo de pessoas”. Dessa forma, segundo Weber, não é qualquer meio de influência ou exercício de poder que pode ser entendida como dominação, mas somente aqueles casos em que há algum consentimento por parte de quem obedece. A burocracia corresponde à dominação de caráter racional, que se baseia “na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação” (WEBER, 2004, p. 141).

A burocracia cria relações organizacionais essencialmente impessoais. A relação entre os trabalhadores é prescrita e formalizada, de modo que as características e valores individuais não tenham interferência no funcionamento das organizações. Cria-se uma hierarquia oficial, ou seja, a “... organização de instâncias fixas de controle e supervisão para cada autoridade, com direito de apelação ou reclamação das subordinadas às superiores” (WEBER, 2004, p. 143). Na organização burocrática, os direitos e as obrigações são ligados ao cargo, e não ao indivíduo (WEBER, 1978).

A burocracia forma um quadro administrativo hierarquicamente organizado cujo objetivo é a “busca racional” dos interesses especificados, o que a torna o “o mais racional e conhecido meio de exercer dominação sobre os seres humanos” (WEBER, 1978, p. 24). Em se tratando de uma organização capitalista, este objetivo é a máxima acumulação possível, de modo que a burocracia é utilizada para elevar sua grandeza. Afinal, como afirma o próprio Weber (1978, p. 22), “...a ‘posição’ do empresário capitalista é, como a de um monarca, semelhante à de apropriação definitiva. Assim, há necessariamente no

---

finalidades capitalistas foram, juntamente como o empresário capitalista, os precursores na organização do moderno tipo de burocracia”.

ápice da organização burocrática no mínimo um elemento que não é puramente burocrático”.

Segundo o sociólogo alemão (2004), a burocracia possibilita a dominação de um grande número de pessoas simultaneamente<sup>47</sup>, uma vez que a formalização das atividades e a impessoalidade das relações, “sem ódio ou paixões”, permitem que se tenha o controle de todas as atividades sem que se leve em conta as características individuais dos membros da organização.

A burocracia, segundo Maravelias (2007), cinde a vida dos indivíduos a ela associados. Os trabalhadores têm deveres a que se submetem ao assumir o cargo que ocupam na organização, mas, por outro lado, tem sua vida privada inviolada, uma vez que a administração não tem legitimidade para influenciá-la diretamente. “O administrador burocrático não tem nenhuma autoridade sobre a vida privada de seu subordinado e, mesmo dentro da organização, seu poder está definido pelas funções e as funções do subordinado” (MOTTA e BRESSER PEREIRA, 1991, p. 30). Entretanto, como o ápice processo de burocratização coincide com o desenvolvimento da gerência científica e do fordismo, sendo também correspondente à fase do capital monopolista, a afirmação desses autores não é de toda correta, uma vez que, como afirma Harvey (1992) a socialização do trabalhador nesse contexto requer mecanismos bem mais amplos do que os desenvolvidos no âmbito das empresas.

Tumolo (2003a, p. 168) afirma que o controle da administração capitalista sobre os processos de trabalho, “elemento determinante de materialização da subsunção real do trabalho ao capital”, atingiu seu ápice no taylorismo/fordismo, ao qual o processo de burocratização se associa. “Não obstante, nessa fase da acumulação capitalista, o controle e a racionalização do processo de trabalho passam a demandar o controle da vida do trabalhador...”, pois a universalização da forma mercadoria, a produção em massa de mercadorias, implica uma forma particular de produção da vida humana. A produção em massa de mercadorias cria a necessidade de uma nova ética, de valorização de um novo tipo de homem, tanto nas classes dominantes quanto nas subalternas. O tipo de comportamento desejado de vida social estava ligado tanto ao padrão de consumo, ao consumismo, quanto à disciplina,

---

47 “Somente por uma regressão à organização pouco extensa [...] seria possível escapar à sua [da burocracia] influência” (WEBER, 1978, p. 26).

de modo que a vida fora do trabalho influenciasse positivamente a produtividade. Para Tumolo (2003a), esse período é marcado por uma subsunção real do trabalho, mas de apenas uma subsunção formal da vida dos trabalhadores ao capital.

O fordismo/taylorismo, associado à burocracia, permaneceu hegemônico até o início da década de 70, quando esse padrão de acumulação começa, em escala mundial, a se tornar insustentável. Segundo Antunes (2003, p. 29-30), a crise do modelo fordista é marcada pelos seguintes elementos: acentuação da queda da taxa de lucro dada pelo aumento dos salários (resultado da intensificação das lutas sociais no pós-guerra); esgotamento do taylorismo/fordismo como padrão de acumulação, devido à sua incapacidade de dar respostas à retração no consumo oriundos do aumento do *desemprego estrutural*; “hipertrofia da esfera financeira, que ganhava relativa autonomia frente aos capitais produtivos”, e que passava a ser campo prioritário para investimentos; concentração de capital através de fusões, e do aumento de oligopólios e monopólios; crise dos mecanismos de funcionamento Estado Keynesiano, que acarretou na “crise fiscal do Estado capitalista e [n]a necessidade de retração dos gastos públicos e sua transferência para o capital privado”; início das privatizações, da flexibilização dos mercados e da força de trabalho.

Nesse contexto de crise, as empresas passam a buscar novas alternativas para retomar o patamar de acumulação obtido desde o pós-guerra. Esse movimento ficou conhecido como o processo de reestruturação produtiva do capital. Diante desse processo, inúmeras novas questões são levantadas nas mais diversas áreas do conhecimento. No campo dos estudos organizacionais, até hoje se debate sobre a natureza das transformações ocorridas nas organizações empresariais. No tópico a seguir, discutirei essas mudanças e exporei o ponto de vista do qual partilho na explicação do contexto atual da sociedade capitalista.

#### **4.4 *Subsunção Real na Acumulação Flexível de Capital***

A crise de acumulação capitalista cujo ápice se deu no início da década de setenta pôs em debate diversas áreas de conhecimento,

inclusive os estudos organizacionais<sup>48</sup> e a sociologia do trabalho. Este período, festejado na Administração como a “Terceira Revolução Industrial”, que nos teria aberto as portas para “Era do Conhecimento” ou “Era da Informação”, traz consigo a discussão sobre novas formas organizacionais de produção como também sobre os novos (ou não tão novos) meios de acumulação de capital.

É verdade que, de lá para cá, seja por conta de um longo processo de discussão, seja pelo próprio amadurecimento do movimento real das referidas relações, muito se avançou na tentativa de elucidar esse processo. Há, contudo, muitas questões que estão longe de uma aproximação consensual<sup>49</sup>. Nesse sentido, é oportuno dar especial atenção ao referido tema para contextualizar teórica e historicamente este trabalho. É claro que tal contextualização será focalizada naquilo que tem relações mais fortes com minha pesquisa, em detrimento de exposições mais esclarecedoras sobre determinações de grande importância para o processo em si<sup>50</sup>.

A superação da crise fordista é dada pelo que ficou conhecido como processo de reestruturação produtiva do capital, que culmina no padrão de “acumulação flexível” (HARVEY, 1992). Pode-se explicar esse processo através da articulação de três frentes: a primeira, a reorganização dos processos de trabalho, expressado principalmente pelo toyotismo; a segunda, a ofensiva contra o trabalho, marcada pela flexibilização das leis de sua proteção; e a terceira, a reforma estatal, que transforma o papel regulador do Estado (MONTAÑO, 2005). Essa “divisão em três frentes” representa, na verdade, um movimento de determinações articuladas, fruto da luta política, que tem permitido, em suma, a continuidade do processo de *valorização do valor*, de acumulação e reprodução ampliada de capital.

No que tange as formas de organização do trabalho (a primeira das três frentes), o toyotismo, como ficou conhecido, é razão de muitos debates na academia. O toyotismo é comumente explicado no meio acadêmico por suas ferramentas de gestão, dentre as quais se destacam

---

48 Uma breve síntese desse debate nos estudos organizacionais (os principais temas e perspectivas) pode ser encontrada em Palmer, Benveniste e Dunford (2007).

49 “Alguns concluem que os controles são abrandados e que há um aumento da autonomia, outros indicam um reforço dos controles através da utilização de mecanismos mais sutis” (SILVA, 2003, p. 798).

50 Não é oportuno, por exemplo, explorar com profundidade as transformações do Estado associadas a esse processo de reestruturação produtiva do capital.

os Programas de Qualidade Total, os Círculos de Controle de Qualidade, o sistema *just in time*, *kanban*, 5S etc<sup>51</sup>. São técnicas qualitativamente distintas dos métodos tayloristas clássicos de organização do trabalho. Mas até onde há uma ruptura com o taylorismo?

Uma vez que o binômio taylorismo/fordismo pressupõe o esvaziamento de qualquer iniciativa intelectual dos trabalhadores, bem como a pormenorização da divisão do trabalho, alguns teóricos defendem que nesse processo de reestruturação há uma ruptura com as práticas organizacionais existentes até então<sup>52</sup>.

Outros autores, ainda que dentro de uma mesma perspectiva teórico-epistemológica, como Dellagnelo (2004), demonstram que tais organizações não rompem com a racionalidade daquilo que chamam de “organizações modernas”, a racionalidade instrumental. Ao apresentar o pensamento destes pesquisadores, os pós-modernos, diante de um processo geral de reestruturação produtiva, em especial o de Clegg, a autora questiona se, como anunciavam, pode-se dizer que as formas de organizações flexíveis implicam uma nova racionalidade organizacional. Analisando os principais estudos de caso produzidos no campo da administração sobre o tema no mundo, o que a autora constata é que há pouca novidade em termos da imbricada relação entre pressão mercadológica, que demanda uma estratégia empresarial para respondê-la, e relações organizacionais que delineiam um tipo específico de racionalidade, a instrumental.

Não será diferente enquanto a reprodução societal se der com a organização do trabalho alienada pelo sociometabolismo do capital (MÉSZÁROS, 2004). A “racionalidade instrumental” da administração, isto é, a organização reificada da produção material da vida humana não é causa, mas sobretudo efeito da produção capitalista. Por isso, é necessário entender as características do “trabalho concreto” subsumido

---

51 Uma análise detalhada de cada uma dessas ferramentas do “modelo japonês” e seus efeitos sobre os trabalhadores podem ser encontrados em Oliveira (2004), inclusive quanto à sua adoção no Brasil.

52 Clegg (1998), por exemplo, estuda as fábricas japonesas e atribui-lhes o conceito de “organizações pós-modernas”, que teriam superado a racionalidade moderna na organização do trabalho. Uma reversão do processo de diferenciação das organizações capitalistas (a progressiva pormenorização do trabalho) daria lugar a um processo inverso – de “desdiferenciação”. Esse processo culminaria em um novo “modo de racionalidade”. Clegg enxerga nos círculos de controle de qualidade uma verdadeira democracia, e chega a cunhar o termo “autogestão” para os grupos de trabalho do toyotismo. Além de Clegg, há vários outros teóricos que aproximam desse ponto de vista.

ao “trabalho abstrato”, o que significa reconhecer a organização do trabalho como produtora de mais-valia e da relação de dominação que é o capital (TUMOLO, 2003a).

É necessário ressaltar que o metabolismo do capital vem, desde a formação da grande indústria, alastrando-se para outras atividades muito além da fabril, que fora a originária<sup>53</sup>. “Na medida de sua penetração, em tais atividades econômicas passa a prevalecer a relação capitalista e, portanto, a *produção de mais-valia* e, conseqüentemente, de *capital*” (TUMOLO, 2003a, p. 173; grifos do autor).

Dominando praticamente todas as atividades humanas, combinado com o aumento do desemprego, o resultado é o controle do capital sobre a vida dos trabalhadores. A subsunção real do trabalho e formal da vida dos trabalhadores metamorfoseiam-se, por conta do controle do capital sobre todas as “esferas” da vida social, em subsunção real da vida social ao capital. Dessa maneira, no atual padrão de “acumulação flexível”, o controle da vida social é o meio de garantir o controle sobre os processos de trabalho, sendo, portanto, este subordinado àquele,

... de tal maneira que o capital tende a prescindir de um controle mais sistemático e hostil sobre os trabalhadores no âmbito dos processos de trabalho, dispensando, inclusive, os empregados que desempenham esse tipo de função, tendo em vista o autocontrole exercido pelos próprios trabalhadores. Tudo isso significa, portanto, o coroamento da articulação orgânica do “espaço do trabalho” e do “espaço fora do trabalho” num único e mesmo “espaço”, o locus do capital (TUMOLO, 2003a, p. 174).

---

53 É espantoso observar que, em 1847, já escrevia Marx (2001, p. 31): “Chegou por fim um tempo em que tudo o que os homens tinham considerado inalienável se tornou objeto de troca, de tráfico e se podia alienar. É o tempo em que as mesmas coisas que até então eram transmitidas mas nunca trocadas; dadas mas nunca vendidas; adquiridas mas nunca compradas – virtude, amor, opinião, ciência, consciência etc. - tudo, enfim, passou ao comércio. É o tempo da corrupção geral, da venalidade universal, ou, falando em termos de economia política, o tempo em que qualquer coisa, moral ou física, ao converter-se em valor venal é levada ao mercado para ser apreciada no seu mais justo valor”. Nos estudos organizacionais, sobretudo no Observatório da Realidade Organizacional, esse fenômeno é conhecido como “empresarização”, cuja principal referência é a teoria do pesquisador Andreu Solè. Cf. Solè (2004).

Ainda segundo o autor, o atual padrão de acumulação exige tanto um novo tipo de Estado (do keynesiano ao neoliberal) como um novo tipo de sujeito, que seja integrado à lógica societal do modo de produção capitalista. “Trata-se de um sujeito que não apenas ‘veste a camisa da empresa’ mas, acima de tudo, um ser humano que, premido pelas condições materiais, ‘veste a camisa do capital’” (idem, p. 175).

Nesse sentido, no que se refere às novas características da organização do trabalho, é importante sublinhar aqui um traço comum que permeia todas as ferramentas do “modelo japonês”, a saber, a imprescindível participação intelectual dos trabalhadores no processo produtivo. No entanto, não se trata, de modo algum, de uma participação autônoma. Ao contrário, a subjetividade do trabalhador tem de se alinhar aos “planejamentos estratégicos” das empresas. Isto é, trata-se de uma participação amplamente condicionada pelo processo de reprodução do capital. O toyotismo cria, na verdade, “um trabalhador pluri-parcelar engajado e flexível. A fábrica, mediante uma pedagogia participativa, apropria-se do saber-tácito e da subjetividade humana levando a intensificação do ritmo de trabalho ao paroxismo...” (NOVAES, 2007, p. 139). E esta é, justamente, sua “face trágica”, como afirma Ribas (1999, p. 80): “... a de só ter triunfado tendo como pressuposto a negação de toda a capacidade criativa, de todo o espírito, de todo o engenho humano que não esteja a serviço da produção”.

Para Silva (2003), o controle nessas organizações acirra-se, uma vez que se passa a utilizar mecanismos normativos. Tais mecanismos, que são relacionados à cultura e a uma visão de mundo dominante, interiorizam nos indivíduos convicções que facilitam a manipulação correspondente aos interesses empresariais hegemônicos. Desse modo, o “punho de ferro” da dominação burocrática é revestido pela sutileza de uma “luva de pelica” (idem).

O participacionismo promovido pela administração capitalista nesse contexto implica, pois: de um lado, uma apropriação do saber-fazer por parte da administração, naquilo que interessa ao capital; e, de outro, torna requisito necessário à venda da força de trabalho um engajamento subjetivo às necessidades da empresa capitalista, um “perfil” adequado às estratégias etc. (ANTUNES, 2003; OLIVEIRA, 2004).

Mas esse alargamento do domínio do capital não ocorre de maneira uniforme, sobre uma mesma base técnica. Na verdade, o

surgimento do toyotismo se dá com relação orgânica com o método fordista/taylorista de organização do trabalho. Como afirma Harvey (1992), cria-se um “fordismo periférico” onde predomina uma força de trabalho menos protegida, associado a um aumento da mais-valia absoluta, enquanto, no centro do sistema, em que há uma mais elevada composição orgânica do capital, os métodos toyotistas são associados a um aumento da mais-valia relativa.

A acumulação flexível caracteriza-se, segundo Harvey (1992), pela flexibilidade nos fluxos de capitais (permitida também pela flexibilidade organizacional), por todo o globo terrestre, provocando um deslocamento do tempo e do espaço. Tanto o retardamento dos investimentos na esfera da circulação ou a aceleração do tempo de giro das mercadorias (deslocamento no tempo); quanto a migração para novos espaços nos quais a produção capitalista possa prosseguir, permitem a continuidade dos ciclos de valorização controlando os problemas críticos da “superacumulação”<sup>54</sup>. Em tempos de acumulação flexível, este controle ganha notoriedade, haja vista que o intenso fluxo de capitais facilita estes mecanismos. Dessa forma, o capital consegue combinar as duas formas tradicionais de acumulação, com o aumento da *mais-valia absoluta* (extensão da jornada de trabalho), ou, quando for necessário, com o aumento da *mais-valia relativa* (aumento da produtividade e, como consequência, redução do valor da força de trabalho) (HARVEY, 1992).

Por essa razão, uma das formas de dar continuidade ao seu desenvolvimento, mais ligada à mais-valia absoluta, foi a migração de setores industriais em que as características de trabalho estão mais próximas do taylorismo/fordismo para regiões menos desenvolvidas economicamente, e nas quais a força de trabalho não tem a mesma proteção do contexto em que o fordismo era acompanhado por um Estado regulador (HARVEY, 1992).

Em contraponto ao “fordismo periférico”, estão, principalmente no centro do capitalismo mundializado, as organizações que se utilizam dos avanços tecnológicos e das mudanças organizacionais para aumentar seus lucros. Estas estratégias empresariais estão muito mais ligadas ao aumento da *mais-valia relativa*. De acordo com Harvey (idem: 175), apoiar-se nessa estratégia “... enfatiza a importância de forças de

---

54 Para Harvey (1992) as crises cíclicas do capitalismo são marcadas pela superacumulação e não por uma superprodução, revelando, assim, a dimensão política das crises.

trabalho altamente preparadas, capazes de compreender, implementar e administrar padrões novos, mas muito mais flexíveis, de inovação tecnológica e orientação do mercado”. Surge então um segmento privilegiado da classe trabalhadora e, em certa medida, poderoso, uma vez que as empresas aumentam a dependência dessas forças de trabalho intelectualizadas para continuar suas atividades.

Esta nova configuração da classe trabalhadora pressupõe transformações na própria organização dos processos de produção, o rearranjo da divisão pormenor do trabalho, que permite a existência de uma classe fragmentada e heterogênea, tal qual descreve Harvey. O toyotismo, portanto, embora não seja o único modelo de *acumulação flexível*, nem tampouco haja consenso sobre a sua predominância em relação ao fordismo quando considerada a totalidade do mundo produtivo, ganhou espaço nas organizações capitalistas que se reestruturaram e, por isso, seu entendimento é fundamental para a compreender as metamorfoses ocorridas no mundo do trabalho, uma vez que dão conta das necessidades de flexibilidade não atingidas pelo fordismo.

Uma das características do toyotismo é um aumento da terceirização de atividades. As grandes corporações que adotam um modelo de produção flexível se utilizam também, geralmente, da subcontratação de diversos serviços ligados às atividades produtivas. Por conta disso, a estrutura dessas empresas, em vez de rígidas e verticalizadas como é a marca do modelo fordista, torna-se mais horizontal, enxuta e flexível. Cria-se assim uma pirâmide, na qual a empresa mãe elabora a estratégia e dirige, direta ou indiretamente, todo o grupo de empresas a ela subordinado, cujas ações pertencem, comumente, a empresa dirigente. As empresas subordinadas concorrem entre si pela renovação do contrato com a organização principal, proporcionando condições para as exigências por parte desta de preços menores e serviços de maior qualidade (Oliveira, 2004).

Franca (2007, p. 90-1) demonstra como, na GM, o adensamento dos processos de trabalho, isto é, a sua continuidade, a redução da porosidade, está diretamente relacionada com a externalização de atividades produtivas para outros estabelecimentos, sendo isso possível graças às inovações tecnológicas que transformaram a relação espaço-tempo. O autor argumenta que, em tempos de fordismo, “... a cooperação por meio da subcontratação representava uma série de

problemas decorrentes da falta de comunicação entre empresa contratante e os estabelecimentos subcontratados”. Na medida em que a tecnologia da informação é desenvolvida, a terceirização volta a se tornar interessante, uma vez que se “... desenvolveu um nível de racionalização que sustenta a continuidade *just in time* do fluxo de trabalho dentro e fora da fábrica”.

Nesse sentido, Oliveira (2004) argumenta que por isso, pela necessidade de garantir a continuidade dos processos de trabalho, a forma de produzir (*just in time*, CCQs, Kanban etc) tende a ser estendida por toda a pirâmide envolvida nos processos necessários à mercadoria final. As atividades estratégicas mais importantes, entretanto, continuam incumbidas à matriz, uma vez que têm importância essencial nas políticas estratégicas adotadas pelas empresas (Franca, 2007; Oliveira, 2004).

Outro aspecto relevante no que tange à terceirização diz respeito às épocas de crise, quando “... a estrutura fundada nas subcontratadas amortece o impacto da taxa de lucro decrescente sobre o construtor principal, diminuindo primeiro as suas [das subcontratadas] margens de lucro” (OLIVEIRA, 2004, p. 41). Além disso, a diminuição dos salários, demissão de trabalhadores (aspecto fundamental do toyotismo para o aumento da produtividade), e aceleração do ritmo de produção incide primeiramente nos níveis mais baixos dessa estrutura.

Por todas essas características aqui delineadas da “acumulação flexível”, não se pode falar em uma ruptura com o taylorismo/fordismo, ou de sua “superação” pelos métodos toyotistas de organização do trabalho. Em primeiro lugar, porque o taylorismo/fordismo continua sendo amplamente utilizado quando se considera a totalidade do modo de produção capitalista, elemento totalizante da sociabilidade na contemporaneidade. No âmbito da divisão internacional do trabalho, a intensificação da exploração promovida pela transplantação dessas práticas organizacionais ao longo da história, de que depende a economia do centro do sistema, é elemento essencial para o atual padrão de acumulação, como bem nos mostra Mézáros (2004; 2002). Em segundo lugar, mesmo se considerarmos apenas as organizações de mais elevada composição orgânica, em que predomina um aumento da mais-valia relativa, as transformações não rompem com os princípios gerais dos métodos de Taylor, mas são sobretudo novos meios de pô-los em prática.

Essas considerações são necessárias porque é tendo em mente esse contexto que se devem analisar as organizações cooperativistas nos dias atuais. Nesse sentido, partirei da sua inserção no metabolismo do capital, das mediações que estabelece com a totalidade da produção social, para que se possa compreender em que condições podem subsistir práticas organizativas de sentido contra-hegemônico, como pode ser o caso de muitas cooperativas.

## 5 Cooperativismo, Autogestão e Novas Formas Organizacionais

Como afirmei anteriormente, não é possível compreender as organizações cooperativistas como autômatos, isto é, descoladas do contexto social, cujo elemento totalizante é o capital. Por outro lado, também não se pode compreendê-las sem se analisar aquilo que as diferem das empresas comuns, que é seu modo peculiar de organizar o trabalho, suas relações de poder internas estabelecidas, seus princípios e objetivos prioritários etc.

Por essa razão, esta seção será dividida em dois tópicos principais. Na primeira parte, analiso as possibilidades de inserção das organizações cooperativistas na produção social capitalista no contexto de acumulação flexível de capital, de onde procuro extrair algumas hipóteses explicativas das possibilidades destas organizações diante das condições com que se defrontam. Na segunda parte, o foco são as relações internas dessas organizações, quando explicarei suas diferenças em relação às empresas capitalistas tradicionais.

### 5.1 *As Cooperativas na Totalidade Social*

Como argumentei anteriormente, as organizações não podem ser compreendidas descoladas da totalidade social, do contexto sócio-histórico em que se inserem, da relação dialética que estabelecem com o modo de produção historicamente determinado. É, por isso, necessário identificar as mediações e determinações entre uma organização particular e essa totalidade, que lhe aparece como as condições objetivas diante da qual ela se defrontará. Nesse sentido, “... as fábricas-cooperativas não podem ser analisadas isoladamente, mas como um elemento de uma totalidade, de modo que as mudanças que se manifestam nelas refletem mudanças no modo de produção e não apenas nelas” (GERMER, 2007, p. 209).

No modo de produção capitalista, como vimos, a mediação das organizações produtoras de mercadorias com a totalidade social se dá através do mercado, *locus* do intercâmbio da riqueza socialmente produzida pelo trabalho. As cooperativas, como as empresas comuns, adquirem mercadorias no mercado, transformam-nas através de um

fluxo produtivo específico e trocam-nas por certa quantidade de dinheiro, que expressa monetariamente seu valor social através do preço, que não tem o mesmo significado que a categoria “valor”. Marx (1988) expressou este ciclo como D-M-D’, que, complexificado, pode ser representado por D-Mp e Ft- D’<sup>55</sup>.

Como afirma Engels no prefácio escrito para *A Miséria da Filosofia* (2001, p. 18), “... os contínuos desvios dos preços das mercadorias em relação aos valores das mercadorias são a condição necessária e a única pela qual o valor das mercadorias pode existir”, uma vez que o valor só se torna social mediante a flutuação da concorrência intercapitalista<sup>56</sup>. No entanto, suponho, até aqui, que as mercadorias estão sendo trocadas pelo seu valor social.

O que diferencia, em princípio, as cooperativas das empresas comuns é que a força de trabalho, no segundo caso, também é adquirida no mercado, através de uma relação de assalariamento, enquanto que nas cooperativas, por outro lado, todos os produtores são associadamente proprietários do capital que é antecipado, donos, portanto, dos meios de produção (GERMER, 2007). Por conta dessa peculiaridade, o resultado obtido pela organização (D’) caracteriza ciclos reprodutivos diferentes dos das empresas comuns quanto à parte que é destinada à composição de renda. No caso das empresas capitalistas, como vimos, o lucro pode ser re-investido na empresa, sendo assim transformado em capital (reprodução ampliada), ou destinado à riqueza individual do(s) capitalista(s) (reprodução simples). Nas cooperativas, o lucro ou é repartido entre os trabalhadores, compondo assim suas rendas (reprodução simples), ou, da mesma forma, investido na cooperativa, o que caracterizaria o mesmo movimento das empresas (reprodução ampliada).

---

55 Os teóricos da “administração da produção”, em geral, reconhecem este ciclo, exceto quanto àquilo que se refere à apropriação privada da riqueza produzida pelo trabalho, na forma de mais-valia. Ver, por exemplo, Martins e Laugeni (1998, p. 371).

56 Nesse sentido, afirma Engels (idem, ibidem): “Que a forma de representação de valor, que o preço tenha, regra geral, um aspecto muito diferente do que manifesta, é um destino que partilha com a maior parte das relações sociais. A maior parte das vezes, o rei assemelha-se pouco à monarquia que representa. Numa sociedade de produtores que trocam as suas mercadorias, querer determinar o valor pelo tempo de trabalho proibindo a concorrência que estabeleça essa determinação pela única forma por que pode ser feita, influenciando nos preços, é mostrar que, pelo menos neste campo, nos permitimos o desconhecimento utópico habitual das leis econômicas”.

Há, por isso, em cada caso, formas diferentes de *personificação do capital*. Nas empresas, os interesses da organização são defendidos por um corpo administrativo, que se contrapõe politicamente aos interesses mais imediatos da força de trabalho. Nas cooperativas, tal personificação é “diluída” entre os cooperados de tal modo que a contradição entre capital e trabalho apresenta-se como um dilema insolúvel aos trabalhadores. Essa contradição é resolvida democraticamente nas cooperativas, uma vez que são autogeridas, ao passo que nas empresas impõem-se formas de controle que caracterizam, como afirma Motta (1981), a heterogestão.

Se uma cooperativa transforma todo o lucro de suas operações em renda para os trabalhadores, configurando uma reprodução simples, isso significa que, em condições normais, a organização não transformará os seus processos de trabalho, não aumentará sua produtividade, não reduzirá os custos de suas operações em relação às empresas concorrentes, em favor de uma melhora circunstancial da renda dos trabalhadores. Com o tempo, para competir em condições iguais com o desenvolvimento das forças produtivas presentes nas outras empresas, a intensificação do trabalho tem de compensar o “atraso” tecnológico que ocorre naturalmente por conta da omissão quanto ao movimento de acumulação de capital. Outra saída para essa “compensação” seria aceitar a diminuição da renda dos trabalhadores. *Ambos os casos representam, pois, um aumento da mais-valia absoluta*<sup>57</sup>. Não se adotando nenhuma das duas alternativas, a tendência é que a cooperativa caminhe para seu fim, criando, inclusive, conflitos internos entre os cooperados. Se, de início, a cooperativa permitia que a alíquota correspondente à mais-valia não fosse apropriada por nenhum capitalista, mas transformada em riqueza dividida igualmente entre os trabalhadores, o movimento do capital pressiona a organização desvalorizando progressivamente a parte da produção correspondente a essa renda, até o limite de sua viabilidade econômica.

Se a cooperativa destina parte significativa dos lucros de suas operações para investimento no processo produtivo, ela acompanhará o desenvolvimento tecnológico e unilateral característico da sociedade capitalista. Por outro lado, a parte correspondente aos trabalhadores será tendencialmente próximo ao das empresas comuns. Nesse sentido, a

---

<sup>57</sup> Cf. nota 32, p. 56.

cooperativa perderia seu sentido de resistência no que se refere à elevação do valor da força de trabalho, a não ser que tivesse força econômica suficiente para influenciar todo um ramo de produção. É claro também que, por poder estar estruturada com relações diferenciadas, muitas vezes com uma divisão do trabalho não hierarquizada, a repartição dos lucros na composição da renda pode elevar o valor médio de funções específicas em relação ao “mercado de trabalho”. Embora haja uma forte tendência a ocorrer uma espécie de reprodução tecnológica também nas cooperativas, podem-se desenvolver tecnologias diferenciadas, adaptadas aos interesses político-organizacionais dos trabalhadores. No entanto, *qualquer desenvolvimento nesse sentido não pode romper com a subsunção do trabalho concreto ao trabalho abstrato*. Isso significa dizer que, no limite, as cooperativas podem desenvolver tecnologias alternativas que comportem uma divisão de trabalho mais democrática, mas sob a condição de diminuir o tempo socialmente necessário de produção de suas mercadorias.

Além disso, é preciso atentar para o modo pelo qual se dá um provável aumento no número de trabalhadores associados, no caso de um constante re-investimento na organização. A cooperativa pode, por princípio, simplesmente trazer novos associados, sem por isso exigir nada em troca pelo capital acumulado até então. Pode também vender uma parte alíquota do capital da organização ou exigir a subscrição de uma quantia determinada para que novos trabalhadores possam ingressar na atividade produtiva. Para Storch (1987, p. 82) essa medida é tanto interessante para garantir um “alto nível de dedicação à firma”, como uma medida discriminatória, baseada na riqueza individual dos que pretendem ingressar na organização. Por fim, pode suprir sua carência de força de trabalho como o fazem as empresas tradicionais, comprando-as no mercado. “A idéia básica de propriedade dos empregados não exclui a possibilidade de trabalhadores assalariados que não sejam sócios da empresa” (STORCH, 1987, p. 83). Mas, para isso, segundo o autor, seria necessário que essa possibilidade fosse limitada pela estrutura legal da empresa. De outro modo, criar-se-iam duas classes de trabalhadores, que poderiam, com o tempo, gerar conflitos internos e, no limite, transformar a natureza da organização. A questão torna-se ainda mais complexa quando se leva em conta o fato de que a economia capitalista não é nada estável, o que exige certa flexibilidade no

contingente de força de trabalho. No caso das empresas convencionais, isso é facilmente resolvido por meio de contratações e demissões. As cooperativas vêm-se obrigadas a criar medidas paliativas<sup>58</sup> que, se não bem planejadas, podem transformar, no longo prazo, a natureza da organização.

Essas são, de início, as possibilidades de inserção das cooperativas no circuito de reprodução sociometabólica do capital. Como mostrei até aqui, essas organizações têm caminhos diversos que podem tomar, que serão frutos sobretudo de mediações de natureza política, mas não podem se desvencilhar das condições que lhes são postas por um modo socialmente determinado de produção da vida. Mas até aqui se supõe que essas organizações têm força suficiente para concorrer em pé de igualdade com as empresas capitalistas, e que, além disso, tem na sua origem uma composição orgânica de capital próxima da de seus concorrentes, o que lhes criariam condições para vender suas mercadorias por um preço próximo ao seu valor social. Essas são, de fato, as cooperativas que mais chamaram a atenção de Marx (HADDAD, 2006), como veremos mais tarde.

Entretanto, ocorre que a identidade entre preço e valor é apenas uma lei tendencial<sup>59</sup>. As forças assimétricas de negociação no mercado fazem o preço oscilar em torno do valor social das mercadorias, favorecendo um ou outro lado dos pólos contratantes<sup>60</sup>. No contexto do capitalismo monopolista e da acumulação flexível de capital, as cooperativas comumente aparecem como empresas subcontratadas, executando partes do processo produtivo cuja finalidade não é a venda para satisfação de necessidades diretas dos consumidores, mas para uma empresa que a adquirirá como insumo produtivo (TAVARES, 2004). “A flexibilização apenas recriou a terceirização, fazendo renascer a pequena indústria em bases que se adaptam às exigências atuais da acumulação capitalista” (TAVARES, 2004, p. 184).

---

58 Algumas dessas medidas são descritas por Storch (1987, p. 83-86).

59 “Do mesmo modo que a taxa de lucro tem uma forte tendência para se manter no mesmo nível para todos os capitalistas, também os preços das mercadorias tendem a reduzir-se ao valor de trabalho, por intermédio da oferta e da procura” (ENGELS, in: MARX, 2001, p. 13)

60 “É que, quando a relação ‘valor-preço’ ou ‘custos-preço’ é controlada por uma das partes da transação ‘compra/venda’, e já não há equivalência entre ambos, aparece o mercado como meio apropriado e privilegiado para a apropriação do valor excedente” (MONTAÑO, 1999, p. 41).

É preciso ressaltar que não foi a acumulação flexível que deu origem a este tipo de relação. Porém, por conta de seu caráter afim, "... ela foi expandida e atualizada para atender às demandas do mercado, que criou possibilidades e fomentou a idéia da vantagem em produções de pequena série, o que implicou modificações nas relações iniciais" (TAVARES, 2004, p. 185).

Às pequenas empresas que assumem a condição de subcontratada de uma empresa matriz, Montañó (1999) atribui-lhes o nome de "PeMEs" (pequenas e micro-empresas) satélites, haja vista que gravitam em torno de uma organização central. Diferenciam-se, portanto, das "PeMEs de produção final", que são voltadas diretamente para o consumidor final. Essas últimas, segundo o autor, sobrevivem sobretudo nos espaços de baixíssima ou mesmo nenhuma taxa de lucro<sup>61</sup>.

As empresas subcontratadas no contexto de reestruturação produtiva de capital, processo o qual atravessamos, como afirma Montañó (1999), são, via de regra, de baixa composição orgânica de capital. Além disso, Tavares (2004) ressaltava que as organizações na condição de empresas subcontratadas estão fortemente associadas ao trabalho informal, condição a qual permite a livre negociação entre trabalho e capital, favorecendo este amplamente. Como visto anteriormente, a terceirização a pequenas empresas permite maior flexibilidade para a empresa matriz, que em momentos de crise pode romper os vínculos com maior facilidade. Ademais, a baixa quantidade de capital necessária para se assumir a condição de empresa subcontratada tem como consequência uma elevada concorrência entre pequenas empresas, como demonstrado em momento anterior, além de um mais baixo custo de produção. Essas pequenas organizações têm como principal e essencial mercado as empresas matrizes, o que as torna totalmente dependentes.

Nesse contexto, a aparente igualdade formal entre as partes contratantes, própria da circulação simples de mercadorias, não se faz presente por conta de uma brutal desigualdade econômica (TAVARES,

---

61 É, por isso, segundo o autor, uma mistificação a idéia de "pequenas empresas" presente na ideologia dominante, que leva a crer que essas organizações terão o crescimento natural, sendo talvez também um dia grandes empresas. Em nenhum dos dois casos (PeMEs satélites ou de produção final), enfatiza o autor, pode-se aceitar o crescimento empresarial como uma tendência imanente.

2004). Diante desse quadro, o preço das mercadorias tende a girar muito próximo de seu custo, que corresponde à renda dos trabalhadores e aos custos relacionados aos meios de produção.

A pequena empresa subcontratada vende à matriz não a força de trabalho, mas um trabalho já objetivado em mercadorias específicas, a um preço muito próximo de seu custo. Por essa razão, Montañó (1999, p. 83) afirma que:

... mesmo se apropriando da mais-valia criada por seus empregados, isso representa para a maioria das PeMEs um fato meramente *transitório*. O empresário da PeME perde esse valor adicional, ou parte importante dele, no mercado, quando vai, em franca desvantagem, negociar com as GEMs [grandes empresas] preços para a compra de insumos ou para a venda de seus produtos (grifos do autor).

Montañó (1999) entende que a propriedade privada dos meios de produção na sociedade capitalista não é um fim em si mesmo, mas sobretudo um meio de produção de lucro e, portanto, de acumulação de capital. A propriedade privada seria um meio privilegiado, mas não o único de extração de mais-valia. Nesse sentido, o autor diferencia o *controle* dos meios de produção/comercialização da *propriedade* dos meios de produção.

Assim, se no capitalismo concorrencial, e no monopolista clássico, para controlar a produção, devia-se ter, necessariamente, a propriedade dos meios de produção, na fase atual do capitalismo monopolista, para se controlar o valor produzido, pode-se prescindir da propriedade dos meios de produção não estratégicos na medida em que se possua o controle do mercado (MONTAÑO, 1999, p. 81).

As cooperativas, na condição de pequenas empresas subcontratadas, podem, no momento em que transformam as mercadorias produzidas em dinheiro, isto é, no momento da realização de sua produção, perder o valor que corresponderia ao lucro. Isso torna a relação entre a empresa matriz e a organização subcontratada uma relação tipicamente capitalista, de tal modo que a produção da força de

trabalho é organizada com a única finalidade de acumulação da empresa matriz (TAVARES, 2004).

Uma forma de garantir essa relação de subordinação das PeMEs, cooperativas ou não, é que o pagamento se dá por mercadoria produzida. Esse mecanismo aproxima-se do que Marx (1985) chamara de salário por peça<sup>62</sup>. O problema de Marx em *O Capital* consistia em analisar essa forma de pagamento no caso de trabalhadores que eram diretamente contratados pelo capital. Não se tratava, com efeito, de uma subcontratação ou terceirização.

Contudo, como demonstra Montañó (1999), a análise marxiana é perfeitamente aplicável ao caso em questão. Dados uma produtividade média de uma força de trabalho em determinado contexto para determinada tarefa; uma jornada de trabalho média; e um valor da força de trabalho médio<sup>63</sup>; a administração das empresas capitalistas pode facilmente calcular valor que corresponde a cada peça produzida para que, ao final do período de pagamento, cada trabalhador tenha recebido em média o valor da força de trabalho. O efeito dessa técnica impele os próprios trabalhadores a elevar a produtividade ao máximo, o que levou Marx (1985), assim como Taylor (1974)<sup>64</sup>, a identificar essa forma de assalariamento como a mais vantajosa para os capitalistas. Esse mesmo procedimento é adotado no contexto atual não em relação aos trabalhadores individualmente, mas às PeMEs subcontratadas.

Tavares (2004) entende que a mudança na relação entre capital e trabalho nesse contexto é apenas mistificada. Formalmente, tratar-se-ia de produções que se confrontariam autonomamente no mercado, em condições iguais, como no processo de circulação simples. Entretanto, o conteúdo da relação é capitalista, uma relação de exploração e dominação do capital sobre o trabalho, em que os próprios trabalhadores se impõem uma disciplina necessária para a valorização do capital. A

---

62 Para um aprofundamento da visão de Marx sobre o assunto, cf. o capítulo XIX de *O Capital* (1985).

63 Ressalte-se que todos esses elementos são produtos das *lutas de classes*. Tanto o valor da força de trabalho, como a extensão da jornada de trabalho e mesmo a intensidade exigida pelos compradores da mercadoria força de trabalho não são definidos unilateralmente, mas antes pelo confronto de interesses antagônicos entre capital e trabalho. Isso fica bastante claro em diversas obras marxianas, notadamente em *Salário, Preço e Lucro*, na sua polêmica com Weston sobre as greves operárias. Ver Marx (1978).

64 Taylor (1974), porém, cumprindo sua função de ideólogo, defendia que o pagamento era também mais vantajoso para os trabalhadores, que teriam seus salários aumentados, mesmo no longo prazo.

posição totalmente desfavorável da cooperativa nessa relação também faria com que ela se desenvolvesse de modo dependente das políticas empresariais das grandes empresas ou empresas matrizes. A empresa matriz, na condição de principal mercado da PeMEs satélites, tem condições de estabelecer os padrões técnicos não só para a mercadoria de que necessita, como também para o processo de produção em si. A autonomia político-organizacional dos trabalhadores cooperados que se encontram nessa condição seria, por isso, muito restrita, quase nula. Conclusivamente, a autora afirma que “... a cooperativa, a pequena empresa, as formas que se pretendem ‘livres’ sob a égide do capital, só existem *em si*, e não *para si*. O centro é o capital, não havendo alternativa possível para escapar à sua subordinação” (TAVARES, 2004, p. 194 – grifos da autora).

À luz do arsenal categorial levantado até aqui, parecem ser essas as possibilidades de inserção das cooperativas na totalidade do modo de produção capitalista de produção. Vê-se que se trata de um terreno bastante infértil para a organização de uma produção pautada seja na qualidade e finalidade do produto final, seja nas características do trabalho concreto, isto é, da atividade produtiva. A aproximação com o objeto pesquisado, que apresenta uma riqueza empírica bastante elucidativa sobre muitos aspectos, revelará outras determinações que são por ora ignorados nesse processo investigativo. De todo modo, certamente não significa uma mudança substancial do contexto analisado até aqui.

O quadro que se segue visa a sintetizar de modo meramente esquemático a análise delineada para tornar mais claras as possibilidades de uma organização que vise a se contrapor às práticas organizativas hegemônicas oriundas da “relação capital”. Ressalte-se que são observações de naturezas tendenciais, que comportam, portanto, suas contra-tendências.

**Quadro 1 – Movimento Tendencial das Organizações Capitalistas**

<b>Composição Orgânica de Capital</b>	<b>Condições de Reprodução da Organização</b>	<b>Composição da Renda dos Trabalhadores das Cooperativas</b>	<b>Tendência do movimento tecnológico</b>
Elevada Composição Orgânica de Capital	Reprodução Ampliada	Tende a ficar próximo ao valor da força de trabalho	Reprodução do movimento das grandes empresas
	Reprodução Simples	Tende a um movimento de renda acima da média para um decréscimo gradual até o limite	Estagnação
Baixa Composição Orgânica de Capital	Reprodução ampliada	Arrocho da renda dos trabalhadores	Apropriação de técnicas de baixo valor
	Reprodução simples	Tende a um movimento da média salarial para um decréscimo gradual até o limite	Estagnação

É por essa razão, pelo fato de a sociedade capitalista impor fortes constrangimentos às cooperativas, por condicionar o desenvolvimento das forças produtivas à reprodução ampliada de capital (MÉSZÁROS, 2004<sup>65</sup>), por impedir a liberação desse desenvolvimento, que a tradição marxista sempre tratou o tema do cooperativismo com muita cautela.

Na *Mensagem Inaugural da Associação Internacional dos Trabalhadores*, em 1864, Marx (1983a, p. 11) chamava a atenção para o fato de que

O valor destas grandes experiências sociais não pode ser exagerado. Mostraram com factos, em vez de argumentos, que a produção em larga escala e de acordo com os requisitos da ciência moderna pode ser prosseguida sem a existência de uma classe de patrões empregando uma classe de braços; que, para dar fruto, os meios de trabalho não precisam ser monopolizados como meios de domínio sobre e de extorsão contra o trabalhador;

65 Sobre essa questão, ver especialmente os itens 4.3 (p. 261-273) e o 7.5 (p. 353-4) da referida obra de Mézszáros.

e que, tal como o trabalho escravo, tal como o trabalho servo, o trabalho assalariado não é senão uma forma transitória inferior, destinada a desaparecer ante o trabalho associado desempenhando a sua tarefa com uma mão voluntariosa, um espírito pronto e um coração alegre.

Trata-se de um texto de natureza essencialmente política<sup>66</sup>, mas que revela o significado das cooperativas na construção teórica marxiana. Essa passagem revela que “a cooperativa”, como interpreta Haddad (2006, p. 210), “há de ser tão eficiente quanto a empresa capitalista. A referência à escala de produção e à utilização da ciência moderna não deixa dúvidas desse propósito”. Interessava a Marx, sobretudo, demonstrar que a eficiência produtiva não estava necessariamente relacionada com a forma despótica que assumia a divisão do trabalho no interior da grande indústria.

Já em um dos poucos momentos que se deteve à análise das cooperativas em *O Capital*, Marx (1984, p. 334) afirmou que:

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*. Mas a antítese entre capital e trabalho dentro das mesmas está abolida, ainda que inicialmente apenas na forma em que os trabalhadores, como associação, *sejam seus próprios capitalistas, isto é, apliquem seus meios de produção para valorizar seu próprio trabalho* (grifos meus).

Por um lado, Marx enfatiza que as cooperativas são uma ruptura com a forma de produção da grande indústria e destaca o fato de que a produção em larga escala não depende da sua subordinação aos patrões. Mas, ao mesmo tempo, por estarem inseridas em um modo de produção capitalista, os trabalhadores têm de ser “seus próprios capitalistas”, ou seja, se auto-impor as condições de trabalho de tal modo que possam concorrer de igual para igual com as empresas. E por que razão as

---

66 “... a correta compreensão do cooperativismo na obra de Marx exige uma incursão nas searas da política...” (HADDAD, 2006, p. 213).

cooperativas são consideradas “dentro da antiga forma, a primeira ruptura da forma antiga”?

Marx já havia descoberto a essa altura uma característica fundamental da economia capitalista, que é precisamente a anarquia na divisão social do trabalho que se relaciona contraditoriamente com o caráter despótico que assume a “divisão manufatureira” do trabalho. Para Marx (1986, cap. XXIII), um trabalho de coordenação e supervisão possui uma dupla natureza: é necessário para qualquer grande organização, como no caso de “um regente de uma orquestra”; é uma função produtiva necessária. Entretanto, nas sociedades em que se opõem trabalhadores e os proprietários dos meios de produção, quanto maior essa oposição, mais importante torna-se o papel dos administradores. Por isso, “as fábricas cooperativas fornecem a prova de que o capitalista como funcionário da produção tornou-se tão supérfluo quanto ele mesmo, no auge do seu desenvolvimento, no auge do seu desenvolvimento, considera supérfluo o latifundiário” (MARX, 1986, 289).

Para Marx, o trabalho de direção é comum a toda sociedade, emancipada ou não, desde que minimamente complexa. Nas sociedades de classes, essa função de direção associa-se à função de exploração (HADDAD, 2006).

Mas não apenas as cooperativas chamavam a atenção de Marx pelo fato de os patrões deixarem de exercer uma função produtiva. “As empresas capitalistas por ações tanto quanto as fábricas cooperativas devem ser consideradas formas de transição do modo de produção capitalista para ao modo associado, só que, num caso, a antítese é abolida negativamente e, no outro, positivamente<sup>67</sup>” (MARX, 1986, p. 335). Ou seja, num caso, dá-se a separação completa entre propriedade dos meios de produção e controle dos meios de produção (superação negativa), enquanto noutro, ocorre a sua identidade (superação positiva).

A diferença fundamental é que a função de administração das cooperativas é determinada pelos trabalhadores, isto é, a administração representa seus interesses. Nas empresas por ações, por outro lado, a administração representa o capital perante eles. “Mas, até aqui, observa-se que a cooperativa significa tão-somente a superação de uma das

---

67 Ressalte-se que “negativo” e “positivo” não tem aqui conotação valorativa, mas de categorias da dialética.

determinações da divisão do trabalho dentro da manufatura” (HADDAD, 2006, p. 212).

A cooperativa é uma negação insuficientemente negativa para superar o modo de produção capitalista positivamente. “É a negação do principal fundamento do sistema, a propriedade privada individual, mas uma negação limitada, já que promovida no interior do regime capitalista” (HADDAD, 2006, p. 212). Eliminar o caráter despótico da divisão do trabalho no interior das organizações, ao mesmo tempo em que permanece a anarquia da divisão social do trabalho faz com que os trabalhadores funcionem “... como patrões de si mesmos, reproduzindo inclusive o sistema de exploração do trabalho. O sujeito automático continua a operar mesmo sem a presença em carne e osso de um de seus suportes” (HADDAD, 2006, p. 212).

É por essa razão que Rosa Luxemburgo (1999) considerava as cooperativas um ser híbrido dentro da economia – uma pequena produção socializada imersa em um intercâmbio social capitalista.

...na economia capitalista, a troca domina a produção, fazendo da exploração impiedosa, isto é, da completa dominação do processo de produção pelos interesses do Capital, em face da concorrência, uma condição de existência da empresa. Praticamente, exprime-se isso pela necessidade de intensificar o trabalho o mais possível, de reduzir ou prolongar as horas de trabalho conforme a situação do mercado, de empregar a força de trabalho conforme as necessidades do mercado ou de atirá-la na rua, em suma, de praticar todos os métodos conhecidos que permitem a uma empresa capitalista enfrentar a concorrência das outras. Resulta daí, por conseguinte, para a cooperativa de produção, verem-se os operários na necessidade contraditória de governar-se a si mesmos com todo o absolutismo necessário e desempenhar entre eles mesmos o papel do patrão capitalista (LUXEMBURGO, 1999, p. 80-1).

Por isso, na *Mensagem Inaugural da Associação Internacional dos Trabalhadores*, Marx (1983a, p. 12) conclui que se o cooperativismo for “... mantido nos estreitos círculos dos esforços casuais de operários privados, nunca será capaz de parar o crescimento em progressão geométrica do monopólio, de libertar as massas, nem sequer de aliviar perceptivelmente a carga de suas misérias”. Mas para

que as cooperativas possam ir além “dos estreitos círculos dos esforços casuais de operários privados”, numa palavra, para que as cooperativas possam ser base de uma organização societal radicalmente nova que superem tanto a anarquia da divisão social do trabalho como o caráter despótico das relações organizacionais, torna-se premente a tomada do poder político pelos trabalhadores, que só se pode dar pela mediação das lutas de classes<sup>68</sup>.

O cooperativismo compreendido nessa perspectiva, de base da produção de uma sociedade inteiramente nova, em uma economia planejada pelos próprios trabalhadores, é que permitiria a superação necessária da contradição entre a anarquia social da produção e o despotismo nas organizações produtivas. Não é por outra razão que Marx (1983b, p. 244), analisando o levante operário que ficou conhecido como um “assalto aos céus”, a Comuna de Paris<sup>69</sup>, dizia:

Se não cabe à produção cooperativa permanecer uma fraude e uma armadilha; se lhe cabe suplantar o sistema capitalista; se cabe às sociedades cooperativas unidas regular a produção nacional segundo um plano comum, tomando-a assim sob o seu próprio controlo (sic) e pondo termo à anarquia constante e às convulsões periódicas que são a fatalidade da produção capitalista – que seria isto, senhores, senão o comunismo, o comunismo “possível”?

Mas não apenas Marx, como também diversos pensadores clássicos da tradição marxista partilham de pontos de vista semelhantes em relação ao cooperativismo. Gramsci (1976, p. 103) assinalava no

---

68 São no mínimo curiosas as teses de “Economia Solidária” que pretendem superar o capitalismo ignorando esta mediação essencial. Para uma compreensão dessas teses à luz da reflexão marxista, cf. Germer (2007) e Wellen (2008).

69 “A multiplicidade de interpretações a que a Comuna esteve sujeita e a multiplicidade de interesses que a explicaram em seu favor mostram que ela era uma forma política inteiramente expansiva, ao passo que todas as formas anteriores de governo têm sido marcadamente repressivas. Era este o seu verdadeiro segredo: ela era essencialmente um governo da classe operária, o produto da luta de classe produtora contra a apropriadora, a forma política, finalmente descoberta, com a qual se realiza a emancipação econômica do trabalho” (MARX, 1983a, p. 243).

jornal *Ordine Nuovo*<sup>70</sup> que o “conselho operário de fábrica<sup>71</sup>” era (ou deveria ser)

... a primeira célula de um processo histórico que deve culminar na Internacional Comunista, não enquanto organização política do proletariado revolucionário mas enquanto organização da economia mundial, reorganização de toda uma comunidade humana nacional e mundial.

Na contemporaneidade, o intelectual de maior envergadura da tradição marxista que teoriza as cooperativas na mesma direção é Mészáros. Para o autor (2002), o fracasso das sociedades pós-capitalistas do século XX no desafio de superar o capital ocorreu por conta de uma limitada transformação, que não conseguiu superar a subordinação estrutural do trabalho ao capital. Tratou-se de uma superação essencialmente negativa, que se limitou a negar o modo de produção existente no plano jurídico, por uma apropriação formal das classes trabalhadoras dos meios de produção, mantendo as bases da divisão hierárquica do trabalho e adotando a “linha de menor resistência”. Para Mészáros,

“Expropriar os expropriadores” – e, nesse sentido, alterar a posição anterior do capital nas relações de propriedade – está muito longe de ser suficiente. Isso porque o capital é

---

70 Trata-se de um jornal publicado por Gramsci e outros jovens socialistas (como Togliati) da Itália entre os anos 1919 e 1920, momento de um intenso movimento operário na região, notadamente em Turim. Ressalte-se que esse é o período de uma virada teórico-política do pensamento gramsciano, que passa a concentrar seus esforços na tomada do poder político do Estado pela classe operária. Para uma rápida leitura biográfica de Gramsci, cf. Buonicore (2007).

71 Na intensa luta de classes da Itália da época, os conselhos de fábrica eram uma organização que existia dentro das fábricas capitalistas, que influenciavam diretamente a organização do trabalho. Em alguns momentos dessa luta, os trabalhadores ocuparam fábricas fechadas e se organizaram conforme já funcionavam os conselhos. Configurava-se, assim, uma autogestão, como atesta a narrativa de Buonicore (2007): “Em Turim mais de 140 empresas foram ocupadas. Os operários passaram a organizar a produção, estabelecendo a auto-gestão. O movimento pouco a pouco foi adquirindo um caráter insurrecional. Mais de 500 mil operários participaram da luta. A classe operária mostrou, na prática, que a burguesia era uma classe socialmente desnecessária para o desenvolvimento do processo produtivo. Os próprios trabalhadores poderiam organizar a produção sem patrões ou capatazes”.

essencialmente um modo de controle global da sociedade, e não um mero *direito legalmente codificado*. Mesmo que se tome esse direito de cada capitalista individualmente, aos quais Marx chamou de “personificação do capital” (que têm mandato estrito de executar os objetivos e imperativos do capital, caso contrário são ejetados sem cerimônia do processo de reprodução social como “capitalistas fracassados”), as questões substantivas do controle efetivo continuarão não resolvidas. Alterar o direito legal não resolve, fundamentalmente, a questão do modo real de existência do capital como a força *materialmente*, e não apenas *juridicamente*, controladora do metabolismo social (MÉSZÁROS, 2004, p. 19 – grifos do autor).

Se é verdade que a conquista do poder político da sociedade capitalista, centrada no Estado moderno, é imprescindível à sua transformação radical, devemos também salientar que esse poder não é uma “coisa” que possa ser apropriada, mas uma relação social, da mesma forma que o capital. A alteração da natureza desse poder “...é, portanto, um processo político, entendido este como síntese das relações econômicas, sociais, institucionais, ideológicas e militares” (SADER, 1997, 21). As lutas das classes subalternas devem portanto permear o Estado de modo que possa negar politicamente o capital, mas sobre bases reais, sobre relações sociais concretas e não meramente institucionais que extrapolam os marcos do Estado<sup>72</sup>.

Em sentido muito próximo, Netto (informação verbal)<sup>73</sup>, comentando as teses do XIV Congresso do PCB, ressalta que “medidas estatizantes só contribuem para a via socialista se forem acompanhadas

---

72 As proposições de Sader (1997) partem da análise de diversos movimentos socialistas, derrotas e vitórias, sobretudo do levante popular ocorrido no Chile sob o governo de Salvador Allende. Segundo o autor, foi uma compreensão reduzida do significado do poder, entre outras coisas, que levou a revolução chilena à derrota. “A defesa física e simbólica do Palácio da Moneda por parte de Salvador Allende – que heroicamente resistiu com um fuzil na mão e um capacete de mineiro na cabeça ao bombardeio levado a cabo por caminhões e canhões – foi a cena final de uma concepção que levou o governo popular a ficar cercado dentro do aparelho do Estado, transformado em armadilha: a concepção de que sua tomada seria o objetivo estratégico central de um novo poder.

73 Palestra ministrada por José Paulo Netto, no Seminário Estratégia e Tática da Revolução Brasileira, no dia 08 de outubro de 2009. A transcrição encontra-se disponível em: <http://dariosilva.wordpress.com/2009/10/08/jose-paulo-netto-seminario-estrategia-e-tatica-da-revolucao-brasileira/>.

por uma intensa participação autogestora dos trabalhadores”, o que significa dizer que a estatização, ou a “expropriação dos expropriadores” não garante por si só a socialização necessária da produção.

Mas o que há nas relações organizacionais das cooperativas que leva intelectuais de tamanha expressão entendê-las como o germe de uma sociedade emancipada? O que pode ter de diferente nessas organizações, o que há de tão fecundo, que mesmo em circunstâncias nada propícias para sua existência revelam possibilidades de uma sociedade fundada em bases radicalmente novas, de uma produção social não alienada?

## 5.2 *Relações Organizacionais e Autogestão*

O termo “cooperativismo” adquire na contemporaneidade um significado bastante amplo e, ao mesmo tempo, vazio de determinações. Por cooperativismo, podemos entender as associações empresariais para fins de comercialização, as associações de crédito, as cooperativas de consumo, as cooperativas de produção em seus mais variados tipos etc. E mesmo no meio acadêmico, como nos estudos da “Economia Solidária” de Paul Singer, torna-se difícil encontrar uma conceitualização mais precisa (GERMER, 2007)<sup>74</sup>. Por outro lado, pode-se, por meio de uma análise histórica, mesmo que sumária, estabelecer diferenças que são de imprescindível importância para a apreensão do objeto de que tratamos neste trabalho.

O surgimento do cooperativismo se dá desde cedo na história do capitalismo. Aparece, de início, tanto na forma de associação de capitalistas (para a realização de operações complementares à produção e, portanto, não diretamente ligadas às chamadas “esferas de produção”), e como forma de reação de trabalhadores assalariados, o que lhes confere, nesse caso, um nítido caráter militante (GERMER, 2007). Mas ainda a forma de reação dos trabalhadores tem suas variações.

Há, de um lado, o surgimento de cooperativas de consumo, cuja finalidade, naturalmente, é beneficiar os cooperados no consumo de

---

74 Germer (2007, p. 204) levanta a hipótese de que, no caso da “Economia Solidária”, “... essa omissão conceitual não é casual, mas impõe-se como condição para conferir um mínimo de plausibilidade àquela concepção”.

mercadorias, ou seja, atuando necessária e restritamente na “esfera de circulação”. Por outro lado, surgem também as “fábricas-cooperativas”, em que os empregados são os próprios trabalhadores da empresa (GERMER, 2007). São a essas que dedicarei minha análise<sup>75</sup>, que pouco ou nada valem, portanto, para os demais “tipos”.

A distinção essencial entre as cooperativas e as empresas comuns está no fato de que, no primeiro caso, todos os trabalhadores são conjuntamente proprietários dos meios de produção (GERMER, 2007; STORCH, 1987). Essa distinção é a base sobre a qual estão sustentadas as possibilidades de relações organizacionais diversas das empresas tradicionais. Por outro lado, como ressalta Storch (1987), nem toda organização cujos meios de produção pertencem aos trabalhadores pode ser considerada cooperativa. As cooperativas são uma espécie de organização que podem surgir por conta dessa condição a qual não se faz presente nas empresas convencionais.

Como demonstrado ao longo deste trabalho, a anarquia da divisão social do trabalho na sociedade capitalista leva contraditoriamente ao desenvolvimento de relações organizacionais verticalizadas, despóticas, de tal forma que a administração empresarial cria meios para, autocraticamente, fazer valer seus interesses. As cooperativas, por outro lado, desenvolveram ao longo da história uma tradição horizontal de organização do trabalho, ligada a valores democráticos e, muitas vezes, a anarquistas, socialistas e comunistas.

Motta e Bresser Pereira (1991) compreendem que existem diversas formas de promoção da participação dos trabalhadores na administração as quais, contudo, não rompem com o caráter autoritário das empresas convencionais. Mas a transformação da maneira pela qual o capital materializa sua dominação sobre os trabalhadores, por sua natureza política, pode consolidá-la ou abrir possibilidades de seu derrubamento. A hierarquia não é suprimida, mas há diferentes graus de participação no controle do processo produtivo. As formas citadas pelos autores dessa promoção da participação seriam: “participação”, “co-gestão”, “controle operário” e “cooperativa”. Esses conceitos são originais de Guillerme e Bourdet (1976), que, buscando uma

---

75 Feitas essas considerações, resalto ao longo deste trabalho o termo “cooperativa” designa única e exclusivamente as “cooperativas de produção” ou “fábricas-cooperativas”. Afinal, como afirma Germer (2007, p. 206), “é impossível dissertar sobre o papel histórico do cooperativismo de produção sem levar essa distinção essencial”.

diferenciação da “verdadeira autogestão”, identificaram diferentes formas e graus de intervenção dos trabalhadores na produção capitalista.

Participar, segundo os autores (1976, p. 20), “... é simplesmente participar de uma estrutura que já existe, que tem sua própria estrutura e finalidade”. A forma mais difundida é a de participação nos lucros ou resultados, ou mesmo a distribuição de ações. Esse mecanismo “tem uma função de integração da classe operária” (idem, p. 22). Por isso, a “participação” não tem incidência sobre o processo tecnológico em si, mas apenas na subjetividade do coletivo dos trabalhadores.

A “co-gestão”, por sua vez, não se relaciona exclusivamente com o interesse. Trata-se de uma concessão que dá voz aos trabalhadores tanto no “nível da organização técnica do trabalho” como no da “política geral da empresa” (idem, p. 23). Aqui, os operários têm certa margem de manobra para atingir os fins e metas propostos pela cúpula administrativa, a qual renuncia a prescrição de detalhes, mas não suas prerrogativas de poder. O “controle operário” tem, em contrapartida, conotação bastante diferenciada, uma vez que se trata necessariamente de uma conquista dos trabalhadores. Enquanto as formas precedentes pressupunham certo colaboracionismo entre as classes, aqui o controle operário surge do conflito direto entre elas. Trata-se, portanto, de uma intervenção conflitual “... que arranca do patronato concessões das quais resulta uma melhoria das condições de trabalho, ou, se preferem, uma ligeira atenuação das formas de exploração” (idem, p. 25). A cooperativa é uma empresa capitalista que é gerida pelos trabalhadores, os quais têm a posse coletiva dos meios de produção.

Vê-se que, claramente, a cooperativa diferencia-se das empresas convencionais pela possibilidade real de uma participação nas decisões. Nesse sentido, Motta e Bresser Pereira definem a cooperativa como uma “... sociedade voluntária de pessoas que têm como finalidade prestar serviços a seus associados” (1991, p. 303). Essa finalidade de “prestar serviço a seus associados” estaria sendo desvirtuada por conta de subvenções governamentais que fariam com que se reproduzisse nela os “defeitos” do sistema capitalista. Na verdade, a reprodução dos “defeitos” do sistema capitalista não é consequência de subvenções governamentais, mas uma tendência fruto das condições de uma

sobrevivência perene no modo de produção capitalista<sup>76</sup>. De todo modo, encontramos aqui uma determinação fundamental para a compreensão das cooperativas, que é justamente a possibilidade muito maior de uma intervenção direta dos trabalhadores nas decisões da organização.

Não é por outra razão que os estudos sobre cooperativas estão fortemente imbricados com os conceitos de autogestão, bem como com a análise das relações de poder e dos processos de tomada de decisão. Embora o conceito de autogestão esteja ligado à participação e ao controle dos trabalhadores sobre a atividade produtiva, e não à propriedade (STORCH, 1987), as cooperativas como as organizações autogeridas “... envolvem uma associação voluntária, livremente associada com o objetivo da organização, e limitada pela solidariedade entre companheiros” (CARVALHO, 1983, p. 23). Por isso, o cooperativismo configura-se historicamente como parte das tentativas de auto-organização dos trabalhadores (MISOCKZY et al., 2008).

Storch (1987) ressalta ainda que, além da tendência de mecanismos mais democráticos de gestão, uma outra característica está fortemente associada à forma pela qual se estabelecem as relações organizacionais internamente, a saber: a distribuição das sobras (análogo ao lucro) com base no trabalho, e não na proporção correspondente à quota parte do capital que se detém. Isso não quer dizer que toda a “sobra” seja distribuída, mas que o critério de distribuição não é a propriedade, mas o trabalho. Para o autor (1987, p. 66), “o princípio subjacente é de que nessas empresas o trabalho contrata o capital, ao contrário do que ocorre nas empresas convencionais...”. Na verdade, o trabalho não contrata o capital porque este, enquanto determinação fundamental das relações organizacionais, extrapola os limites da cooperativa. De todo modo, poder-se-ia dizer que nas cooperativas estão criadas as condições para conferir aos trabalhadores autonomia política

---

76 Revela-se aqui uma forte limitação de natureza epistemológica, quando se tenta compreender as cooperativas por meio de um conceito estanque, que abarcaria todos os seus tipos. Talvez por isso os próprios autores, na página seguinte, escrevam: “se retomarmos a ‘definição’ de cooperativa (o que ela deveria ser, se não fosse desvirtuada)...” (idem, p. 304) – colocando-a entre aspas. Ao *definir* a cooperativa através de um conceito estático e formal-abstrato baseado na intencionalidade de seus criadores, na tentativa de abarcar todos os seus tipos, tornam impossível o enriquecimento da análise de seu objeto. Essa é a razão pela qual se busca neste trabalho a compreensão do mesmo fenômeno por meio de sucessivas aproximações do objeto, sendo uma definição apenas o ponto de partida para uma análise mais complexificada do real.

para lidar com estes imperativos, fato que inexistia nas empresas convencionais.

Por isso, analisando o fenômeno das “fábricas recuperadas<sup>77</sup>” na Argentina, Fajn (2004) afirma que os processos pela tomada das fábricas pelos trabalhadores estão estreitamente ligados com as formas autogeridas que cada organização foi construindo, e que se pode perceber nas práticas que se foram desenvolvendo no interior dessas organizações: redistribuição igualitária da renda, implementação de processos decisórios de caráter coletivo, formas de delegação, representação e controle, dinâmicas assembleárias etc.

As diversas possibilidades de relação entre o trabalhador da cooperativa e o patrimônio da organização podem influir diretamente na reprodução da organização. Storch (1987) classifica essa relação em seis tipos: no primeiro tipo, os membros da cooperativa não têm nenhum direito sobre o patrimônio da organização, embora tenham poder considerável sobre as decisões. O autor cita o caso das empresas da Iugoslávia de décadas atrás, mas também parece ser o de algumas cooperativas do MST, que adquirem perante o Estado apenas o direito de usufruto sobre terras improdutivas. O segundo tipo é de um direito coletivo ao patrimônio, que é considerado indivisível. Aqui, os trabalhadores nunca podem se apropriar de quotas individuais, tampouco dispor delas. No terceiro tipo, os direitos patrimoniais são, em parte, coletivos e noutra individuais. Nessa forma, há uma parte substancial da empresa na forma de reservas sobre a qual os indivíduos não têm direito enquanto tal. No quarto caso, os trabalhadores têm direito sobre sua parte do patrimônio, mas não podem dispor de suas cotas enquanto trabalham na cooperativa. No quinto, os trabalhadores têm direitos individuais ao patrimônio, como no caso anterior, mas só podem dispor de suas cotas mediante sua transferência e do emprego a outros trabalhadores que queiram ingressar na organização. Isso pode se tornar um problema na medida em que a empresa se capitaliza e valoriza cada

---

77 Fenômeno conseqüente da crise da Argentina no início do novo milênio, que tornou desempregados milhões de trabalhadores do país. Na luta pela manutenção de seus empregos, em uma postura defensiva, muitos trabalhadores tomaram para si as fábricas em estado falimentar, o que implicou também a transformação das relações internas dessas organizações (NOVAES, 2007; FAJN, 2004; KATZ, 2008). Katz (2008) ressalta que as empresas recuperadas atuam em um círculo estreito e que, embora possam ser democraticamente organizadas, não devem ser consideradas “ilhas libertárias” dentro do universo capitalista.

quota, o que torna mais difícil a substituição dos trabalhadores. O último caso é o das sociedades anônimas, que já nem correspondem mais à cooperativa.

Storch (1987) afirma que os primeiros casos favorecem pouco a acumulação de capital, enquanto os últimos dificultam a manutenção da organização como cooperativa. Para o autor, o terceiro é o caso que parece apresentar maior equilíbrio estrutural entre a capacidade de acumulação de capital e a capacidade de sobreviver como empresa de propriedade dos empregados (sic), justamente por ser uma mescla entre os dois extremos<sup>78</sup>.

Algumas cooperativas permitem que membros externos à organização tenham direito a voto, tendo uma renda pré-fixada pela mera antecipação de capital, enquanto que o restante dos trabalhadores partilhariam as “sobras”. Esse controle por membros externos por cotistas de fora possibilita facilmente a transformação da cooperativa em uma empresa convencional. A maioria das cooperativas cria uma espécie de salvaguarda, por meio da limitação quantitativa e proporcional de membros não-trabalhadores (STORCH, 1987).

Analisando diversas organizações com práticas horizontalizadas nos mais variados contextos históricos, incluindo as cooperativas, mas não apenas elas, Misockzy et. al. (2008) buscam características fundamentais da autogestão visando à elaboração de um tipo ideal, como em Weber. Dentre as práticas observadas, destacam que nas organizações horizontais impera o princípio da igualdade de participação ou de poder de decisão no fórum máximo de deliberação, independentemente da função que exercem os sujeitos. Além disso, a votação só é realizada depois de um debate, depois da busca pelo consenso.

Mas não se trata apenas de uma igualdade formal no processo de tomada de decisão. Para que haja uma igualdade substantiva, é preciso que o conhecimento sobre o que se quer decidir esteja amplamente difundido entre os membros da organização. Por isso, as informações relevantes têm de ser divulgadas com a maior frequência

---

78 Agora, por meio da análise das relações internas das cooperativas, chegamos à mesma contradição exposta no tópico anterior: quanto mais a estrutura patrimonial favorece a acumulação, menor as possibilidades de sobrevivência da organização como cooperativa; por outro lado, quanto maior as possibilidades de manutenção da autogestão, menor as chances de manutenção dos padrões de acumulação exigidos pela sociedade do capital.

possível. Isso evitaria o acesso privilegiado a informações e o velamento de relações de poder ou dominação existentes (MISOCKZY et al., 2008). Fajn (2004), por exemplo, demonstra que no caso das fábricas recuperadas na Argentina houve uma readequação das relações organizacionais, de tal modo que os trabalhadores pudessem se re-apropriar do “saber-fazer” do trabalho. Essa dinâmica de re-apropriação envolve não somente conhecimentos de natureza puramente tecnológica, mas também de gestão, de política, de contabilidade etc. Segundo o autor (2004, p. 6), “el desarrollo de tales recursos debe ser un movimiento en permanente ampliación y – lo que es fundamental – la reapropiación debe ser de carácter colectivo, evitando la emergencia de “manchones” burocráticos que se apoderen de tales capacidades”<sup>79</sup>.

Além disso, por princípio, busca-se uma divisão de tarefas com base no interesse de quem as executa e nas suas habilidades. Perante o grupo que o elege para o cumprimento de determinada tarefa, o trabalhador assume um dever, um compromisso frente ao coletivo. Quando a tarefa exige conhecimentos específicos, as habilidades correspondentes tornam-se parte do critério de escolha (MISOCKZY et al., 2008).

A distribuição da autoridade para a coordenação de atividades, de funções administrativas - que vão, de modo rotineiro, garantir e regular o cumprimento dos deveres dos membros da organização -, é realizada também na assembléia geral, de modo que todos possam participar dessa decisão. Nesse fórum, os limites dessas funções são definidos e os coordenadores respondem perante o grupo por suas atribuições. E para que a coordenação das atividades não se torne prerrogativa de uma relação de dominação, prioriza-se certa rotatividade entre os membros que cumprem essa função. Qualquer delegação de tarefas ou funções pode ser revogada a qualquer tempo pela assembléia. (MISOCKZY et al., 2008).

Misockzy et. al. (2008) observam que é necessário um certo grau de documentação e formalização dos procedimentos para garantir a transparência dos processos bem como para que se compreenda os motivos dos processos da organização.

---

79 O que pode ser traduzido por: o desenvolvimento de tais recursos deve ser um movimento de permanente ampliação e – o que é fundamental – a re-apropriação deve ser de caráter coletivo, evitando a emergência de “manchas” burocráticas que se apoderem de tais capacidades.

Todas essas características tornam-se possíveis, no caso das cooperativas, porque todos os trabalhadores são igualmente proprietários dos meios de produção, pela inexistência de cargos perenes que se sobreponha à assembléia geral, tendo todos, com efeito, o mesmo peso nas decisões mais importantes nas organizações. A partir dessa condição, os trabalhadores criam meios para que possam produzir orgânica e eficientemente sem que se crie uma sobreposição estrutural-hierárquica de uns sobre os outros. Estão sintetizadas, assim, as características que dão significado à autogestão.

Guillerm e Bourdet (1976), contudo, afirmam que a autogestão só pode existir se generalizada socialmente, o que implicaria uma mudança radical de todas as relações sociais. Nem as cooperativas inseridas na economia capitalista, nem as inseridas nas sociedades pós-capitalistas ou no “socialismo real” poderiam ser caracterizadas como autogestão, uma vez que para os autores “autogestão” tem a mesma conotação de comunismo no sentido marxiano do termo, discutido no tópico anterior (p. 66-7). Não é esse o meu entendimento.

A condição alienada da reprodução capitalista não incide apenas sobre as cooperativas, mas também sobre as empresas convencionais. Já ressaltai aqui que o corpo administrativo é apenas a *personificação do capital*, nas palavras de Marx. Os imperativos do capital constroem, pois, tanto as formas mais democráticas de gestão quanto um administrador autoritário e de bom coração, que se proponha dar *isoladamente* melhores condições de trabalho a seus empregados. Dito de outra forma: tanto a autogestão como a heterogestão são subsumidas ao capital, e têm de explorar força de trabalho para sobreviver na sociedade capitalista. Mas o que diferenciaria, então, a autogestão da heterogestão se admito que aquela pode existir na sociedade capitalista?

Os conceitos são opostos, como acertadamente afirmam Guillerm e Bourdet (1976). Enquanto a heterogestão em sua essência significa, nas palavras de Motta (1981, p. 18), “a dualidade entre o que gere e o que é gerido; entre o que planeja, organiza, comanda, e controla, e o que executa, sendo portanto planejado, organizado, comandado e controlado”, separando portanto “dois aspectos indissolavelmente ligados do trabalho humano: concepção e execução”; a autogestão caracteriza-se pela unidade entre concepção e execução, que, para se efetivar organizacionalmente, implica necessariamente relações organizacionais horizontalizadas, democráticas etc., práticas as

quais têm de ser associadas a meios técnicos, operacionais etc., que as tornem possíveis. Ou seja, ambos os conceitos tratam da relação imediata entre indivíduos nas organizações. Hetero e autogestão são formas de mediações entre indivíduos organizados, relativamente independentes das condições diante das quais se defrontam. Com efeito, estão ligadas à *forma* pela qual os sujeitos se relacionam para atingir a *finalidade* da organização, que a partir de *condições* determinadas encontram uma alternativa dentre as suas *possibilidades* objetivas<sup>80</sup>.

Tanto a finalidade da produção como suas condições encontram-se na sociedade capitalista amplamente alienadas, de sorte que restam poucas possibilidades para as organizações.

Se não aceitamos a existência da autogestão na sociedade capitalista porque ela é amplamente condicionada pelos imperativos do capital, também não poderíamos aceitar a existência da heterogestão, ou de qualquer gestão, pois estão todas sujeitas à incontrolabilidade e irracionalidade da produção social capitalista. Assim, se é verdade que a autogestão não pode existir “livremente” no capitalismo, também o é quanto à heterogestão. É também por isso inútil todo o discurso que reivindicam administradores e empresas “éticas”, que ponham “a sociedade em primeiro lugar”, como sugerem os teóricos da “Responsabilidade Social Empresarial”.

A autogestão, nos marcos da sociedade capitalista, se limita a resolver por meio de relações organizacionais horizontais os problemas postos pelas necessidades da sociedade capitalista, em condições de produção capitalistas, com possibilidades muito restritas pelo imperativo de reprodução do capital. Em outra sociedade, em que a mediação entre o particular e o universal não se efetive por meio de uma alienação econômica - que implica, como demonstra Mézáros (2006), uma alienação política, cultural etc. - libertar-se-ia o desenvolvimento das práticas organizacionais de sua subsunção ao trabalho abstrato e ao valor de troca. Por isso, é preciso deixar claro que a autogestão não pressupõe emancipação, mas a emancipação implica a autogestão (MÉZÁROS, 2004) ou, nas palavras de Marx, uma sociedade de produtores livremente associados – o comunismo.

Essa é a razão pela qual a questão tem de se deslocar da defesa da inexistência de uma “verdadeira autogestão” para o modo pelo qual

---

80 Essa questão, o caráter teleológico do trabalho, já foi razoavelmente discutida no item 3.1.

uma determinada forma de organizar, determinados princípios políticos e orientações práticas se sustentam na sociedade capitalista, diante do constrangimento a que estão sujeitas quaisquer práticas organizacionais. É nesse sentido que foram compreendidas cooperativas autogeridas, à luz da experiência prática do assentamento *Conquista na Fronteira*.

## 6 O MST e uma velha questão: Reforma ou Revolução?

Ao longo deste trabalho, analisei as organizações cooperativas na sua relação com o circuito de produção capitalista, em que ficou clara a impossibilidade de apreensão das possíveis relações organizacionais sem levar em conta a categoria da subsunção do trabalho ao capital. Os limites e as possibilidades das cooperativas de produção, enquanto forma organizacional que amplia as possibilidades de conquistas dos trabalhadores, seja no processo de trabalho, seja nos resultados econômicos, só se tornarão compreensíveis do ponto de vista da emancipação humana se tivermos como objeto de análise uma organização cuja orientação política objetive a superação das relações capitalistas de produção. Por isso, a análise não pode se dar sobre qualquer cooperativa, especialmente em um momento em que muitas são meras formas jurídicas misticadoras de um processo de flexibilização e terceirização do trabalho (TAVARES, 2004) ou meros “condomínios de sócios” (SANTOS, 2009), em que o objetivo é apenas beneficiar-se das leis que regulamentam o cooperativismo. Nesse sentido, uma breve caracterização do MST e de suas cooperativas em geral, no contexto da luta pela reforma agrária, torna-se necessária, para que não reste dúvidas quanto à intencionalidade deste movimento.

O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, nos últimos anos, tem sido referência aos movimentos sociais de resistência ao capitalismo. Nasceu em 1980, fruto da insatisfação de camponeses gaúchos, pequenos produtores, que se encontravam em péssimas condições financeiras. Em 1984, realizado o 1º Encontro Nacional, o MST ganha projeção e uma organização nacional, pondo fim à sua atuação isolada e local (BERTERO, 2006), momento em que instituem o lema: “Terra para quem nela trabalha” (MARTINS, 2006)<sup>81</sup>. Este é o marco de fundação para o MST, que celebrou em 2009 seus vinte e cinco anos de existência (REVISTA SEM TERRA, 2009). O movimento surge em meio aos escombros da ditadura civil-militar, ocupando uma espécie de “vácuo político” deixado pela derrota dos partidos revolucionários de décadas anteriores (idem; MACHADO, 2007). Isto é, entre as “forças progressistas”, passa a ser o MST a referência da luta

---

81 Valdir Martins é Sem Terra morador da Conquista na Fronteira e trabalha no setor administrativo da Cooperunião e também foi entrevistado para esta pesquisa.

política extraparlamentar, agora em outros moldes, tornando-se o principal movimento de embate ao avanço das políticas neoliberais desde a década de 1990. Como afirma Turcatto (2007, p. 3), “o MST se materializou ao longo de quase três décadas de história, como referência nacional e internacional de luta dos trabalhadores e trabalhadoras expropriados da sua força de trabalho e dos seus meios de produção da própria existência”.

A razão de ser do MST é a luta pela reforma agrária. Porque a sociedade brasileira formou-se apoiada nos latifúndios monocultores, porque a revolução burguesa no Brasil não foi uma revolução “clássica”, mas uma revolução passiva, “pelo alto”, silenciosa, a divisão da propriedade rural combinou concentração de propriedade de terras, baixa produtividade e uma tecnologia significativamente prejudicial à sustentabilidade da produção agrícola<sup>82</sup>. O MST surge como força contestadora dessa realidade, no contexto da implantação das reformas neoliberais na América Latina, aglutinando trabalhadores rurais que, desprovidos de uma *propriedade* na qual pudessem produzir para sobreviver, organizam-se na luta pela redistribuição das terras cultiváveis. Dessa forma, o MST é um movimento de trabalhadores que luta antes por meios de produção, sem o qual o trabalho não pode objetivar-se, do que por melhores condições de trabalho<sup>83</sup>.

Por essa razão, a caracterização do MST como um movimento anti-sistêmico, ou seja, como um movimento que tenha por finalidade a superação do capitalismo, é de extrema complexidade e, como não poderia deixar de ser, polemizada por diferentes perspectivas entre os intelectuais da esquerda socialista (para não falar em outras forças de esquerda). Há, aqui, duas questões que precisam ser consideradas: primeiro, a intencionalidade do próprio movimento, as bandeiras reivindicadas e o fim a que se propõe; depois, as possibilidades ontológico-práticas de articular a estratégia e tática de luta do movimento com uma estratégia politicamente viável de superação do capitalismo.

Quanto aos objetivos estratégicos do movimento, não é difícil constatar que, para além da reforma agrária, o MST almeja a

---

82 Um rico debate sobre a questão agrária no Brasil pode ser encontrado em Stedile (2005a; 2005b).

83 “A luta por recursos (capital) e tecnologia adequada é tão importante quanto a luta por terra” (CONCRAB, 1995, p. 9).

“transformação social” e uma sociedade em que não haja exploração de uns sobre outros. Para Martins (2006, p. 19), “o MST se caracteriza como um movimento de massa, autônomo, de caráter sindical, popular e político”. Existem diversos trabalhos que dão conta que se trata de um movimento em que não só a Reforma Agrária, mas também o socialismo é um objetivos do movimento<sup>84</sup>. Isso porque, ao longo do seu processo de construção, o MST adquiriu a visão política segundo a qual o problema da luta pela terra só se resolve através de sua socialização, o que implica necessariamente a superação da sociedade capitalista. Nesse sentido, é correto dizer, como atesta a resolução do V Congresso Nacional do movimento, que o MST luta por uma sociedade sem explorados e exploradores. Mas é importante ressaltar que, nos seus principais documentos, sobretudo nas resoluções de seus Congressos Nacionais, seu caráter anti-capitalista e socialista é expressado por termos “eufemistas” e abrangentes, tais como: “transformação social”, “sociedade igualitária”, “supremacia do trabalho sobre o capital”, “sociedade sem explorados e exploradores”, “projeto popular para o Brasil”, entre outros<sup>85</sup>.

Para que não reste dúvidas sobre essa questão, demonstrarei algumas características da Proposta de Reforma Agrária do MST<sup>86</sup>, especialmente as que se relacionam mais diretamente com as relações organizacionais dos assentamentos coletivos. O enunciado do objetivo do documento é elucidativo. Vejamos:

Esta proposta de reforma agrária implica, por si mesma, a realização de parte dos anseios da classe trabalhadora brasileira de construir uma nova sociedade: *igualitária e socialista*. As medidas necessárias aqui apresentadas compõem um amplo processo de mudança na sociedade e, fundamentalmente, de

---

84 Cf. Dalmagro (2002), Debiazi (2008), Machado (2007).

85 Parece-me que há uma preocupação do MST em não perder sua força aglutinadora de diversos movimentos populares em torno da reforma agrária por sua caracterização como movimento revolucionário. Mais ainda, parece que o movimento busca se afastar do termo “socialista” por este estar fortemente vinculado ao “socialismo real”, à URSS etc. Paradoxalmente, o caráter socialista do MST é muito mais ressaltado pela mídia que o ataca, como expressa na Revista VEJA, edição nº 1648, de 10/05/2000, cuja capa afirma: “A Tática da Baderna: o MST usa o pretexto da Reforma Agrária para pregar a revolução socialista”.

86 O documento intitulado: “A Reforma Agrária Necessária: a proposta do MST” pode ser conferido na íntegra em Morissawa (2001, p. 168-172).

*alteração da atual estrutura capitalista de organização da produção* (MORISSAWA, 2001, p. 168; grifos meus).

Dentre os objetivos específicos para a realização desse amplo processo, o MST pretende “difundir a prática de valores humanistas e socialistas nas relações entre as pessoas, eliminando práticas de discriminação racial, religiosa e de gênero” (ibidem). Para a construção dessa nova sociedade, tem como medida necessária desenvolver uma forma de produção no campo que leve em conta a supremacia do trabalho sobre o capital (sic), eliminando todas as formas de exploração e opressão e garantindo trabalho a todos. A proposta considera necessárias ainda a democratização da terra e dos meios de produção e a reorganização da produção em formas complementares que contemplem a realização do objetivo geral acima exposto. Entre essas formas complementares, afirmam que “os assalariados deverão se organizar para participar, controlar, autogerir, organizar cooperativas, ou co-participarem na gestão das empresas onde trabalham” (idem, p. 170). O documento enfatiza também a necessidade de aproximação entre os meios urbano e rural; de desenvolvimento de um “novo modelo tecnológico” pautado na valorização das necessidades humanas e dos recursos naturais; e de um amplo desenvolvimento social, que abrange educação, democratização dos meios de comunicação, políticas habitacionais, de saúde, de cultura e lazer. O programa ressalta ainda que a “... a correlação de forças existentes atualmente em nossa sociedade não permite sua implementação. As classes dominantes [...] possuem ainda uma enorme força para manterem por muito tempo a atual situação”. Para a transformação almejada, seria necessário um amplo movimento popular que reunisse os milhões de explorados e capaz de alterar essa correlação de forças. Esse movimento deve, sempre segundo o documento, fazer com que o Estado seja o instrumento fundamental de implementação das propostas, mas “seguramente [...] um Estado diferente do atual, com ampla participação das massas e buscando sempre o bem comum” (idem, p. 172). Ou seja, embora não me caiba aqui avaliá-la do ponto de vista estratégico, cabe salientar que a proposta de Reforma Agrária do MST vai muito além das redistribuição das terras cultiváveis, articulando-se com um projeto de superação da sociedade capitalista.

Por outro lado, se a direção e a própria organização articulam-se nesse sentido, isso não quer dizer de modo algum que todos os militantes Sem Terra defendam uma transição socialista. Porque sua principal reivindicação é a reforma agrária, não é difícil encontrar nas fileiras do movimento indivíduos que lutam para tanto, mas não almejam o socialismo, pelas razões mais variadas. Dessa forma, o MST converte-se em força aglutinadora dos movimentos de contestação, abrangendo desde os comunistas mais radicais até a centro-esquerda, a social-democracia - a qual defende não a supressão da propriedade privada, mas sua repartição. De todo modo, cumpre ressaltar que a direção que tem tomado a organização do MST nos últimos anos é aquela que busca articular estrategicamente as reformas sociais com uma transição socialista.

Tal articulação entre reforma e revolução – que, antes de ser um dilema, constitui um elo necessário ao movimento revolucionário, como defendido brilhantemente por Rosa Luxemburgo (1999) – ganha em complexidade por conta da base social em que se encontra o movimento, como também pelo que se propõe a conquistar. Isso nos remete ao segundo ponto levantado acima, isto é, às possibilidades objetivas de o MST empreender uma luta de sentido emancipatório. Para isso, há que se considerar a posição em que o movimento se situa na complexa relação de forças sócio-políticas e econômicas.

Segundo Germer (1994a; 1994b), a principal forma de trabalho no meio rural é hoje o trabalho assalariado, sejam eles “assalariados puros” ou híbridos, isto é, o “semiproletariado”, constituído por pequenos proprietários, arrendatários, que tem na atividade produtiva em suas terras apenas um complemento à atividade assalariada<sup>87</sup>. Disso decorre que, também no meio rural, a contradição fundamental se dá entre burguesia agrária e os trabalhadores assalariados.

Assim, em uma agricultura capitalista em rápido desenvolvimento, em que a estrutura de classes cada vez mais sofre a polarização burguesia-proletariado, deve ser óbvio que a base social fundamental das lutas dos trabalhadores seja o

---

87 Germer (1994b), em seu estudo, indica que a estruturação de classe na economia agrária brasileira é composta de: burguesia (grande e média), camada intermediária (pequena burguesia e produtores simples de mercadorias), e força de trabalho (semi-assalariados e assalariados puros).

proletariado rural, ao qual deve-se agregar o semiproletariado (GERMER, 1994b, p. 280).

Mas “o grande bloco da força de trabalho rural constitui um conjunto heterogêneo, ainda com diferenciações internas significativas e sem uniformidade política” (GERMER, 1994b, p. 271). No plano político-organizativo, a base sobre a qual o MST se erigiu é predominantemente o semiproletariado agrário, ou seja, os pequenos agricultores semi-autônomos (semi-assalariados). “Este é o segmento em que as contradições com o desenvolvimento capitalista da agricultura são mais acentuadas, o que origina uma postura mais contundente de contestação ao regime estabelecido” (idem, p. 276). Paradoxalmente, os “assalariados puros”, apesar de sua posição estratégica, não constituem a camada mais combativa, papel o qual vem sendo exercido pelo MST, cuja principal bandeira é a reforma agrária sob o controle dos trabalhadores.

Por isso, ainda segundo o autor, a luta dos trabalhadores do campo deve ser contra a burguesia agrária, o agronegócio, pela redistribuição das terras cultiváveis, que permitiriam a retomada do controle da produção pelos trabalhadores. Mas tal luta não pode se limitar a isso, uma vez que há uma tendência inexorável em nossa sociedade de concentração de capital, como visto no segundo capítulo, que no meio rural significa também a concentração de terras. Essa tendência tem de ser compreendida pelos próprios trabalhadores, para que da pequena propriedade e da luta pela reforma agrária brote simultaneamente o interesse pela coletivização dos meios de produção, articulando assim a reforma agrária com um processo de socialização dos meios de produção.

Uma vez que os sem-terra não se encontram em confronto direto com o capital, não constituem o núcleo duro da relação capital-trabalho – já que é constituído por trabalhadores rurais semiproletários ou semi-assalariados -, o movimento só pode afetar a produção capitalista indiretamente, isto é, nos planos político e no núcleo jurídico-ideológico, quando questionam as formas burguesas de propriedade (MACHADO, 2007; MACHADO e GONÇALVES, 2007). O enfrentamento do MST não é um enfrentamento direto ao capital, mas ao Estado que garante manutenção de seu sociometabolismo. Não é,

portanto, um enfrentamento de “assalariados puros” do meio rural por melhores condições de trabalho, melhores salários etc., mas de “semi-assalariados”, organizados em torno do MST, pela propriedade de meios de produção.

Por essa razão, Bertero (2006) considera o MST um movimento “pequeno-burguês”, uma vez que, ao reivindicarem para si terra e capital necessário para nela produzir mercadorias, estariam reféns da produtividade social, isto é, do capital. Por isso, conclui o autor:

Com efeito, o MST nada tem de revolucionário. O socialismo revolucionário deve abolir a propriedade privada e o modo de produção capitalista, coisa que ele não apregoa. Ao invés de abolí-los, nas suas reivindicações, ele os ratifica. Não apenas isso. Uma vez assentado na terra, o trabalhador deixa de ser proletário e passa a ser pequeno burguês. Pequeno burguês, sim. Por mais parcos que sejam os meios de produção com os quais lavra a terra, mesmo que por analogia ou idealmente, eles são capitais. E é graças a tais meios e não ao trabalho, notem bem, que ele pode se apropriar de parte da mais valia, sob as formas de lucro e renda. Como produtor mercantil, ele é um produtor da sociedade, na e para a qual produz, o que faz dele refém da produtividade social, à qual se submete. Se não auferir lucro ou renda, é porque opera em condições desvantajosas, que o distanciam da referida produtividade (BERTERO, 2006, p. 166).

Para Machado (2007), as críticas de Bertero, por se voltarem tão somente à análise do “núcleo duro” das relações de produção, perdem as dimensões política das lutas do MST, isto é, o questionamento do regime jurídico, político e ideológico da propriedade privada. Germer (1994b), por sua vez, compreende que a luta reivindicatória do sindicalismo rural, posto que importante, não é capaz de reestruturar a organização social da produção agrária, isto é, não constitui um elo fundamental entre reforma e revolução, e termina adiando a questão para um momento indefinido. Por outro lado, para que o movimento pela reforma agrária tenha efetivamente um caráter revolucionário, é preciso, de acordo Machado (2007), que a luta ultrapasse os âmbitos da questão rural, o que torna imprescindível que junto ao MST também o proletariado urbano e rural travem uma pela superação da sociedade capitalista. Enquanto restrito à redistribuição de terras cultiváveis, o

MST desemboca em dilemas da luta anti-sistêmica inerentes as próprias condições objetivas com que se defrontam. Vejamos.

Podemos dizer que a luta pela reforma agrária possui dois momentos distintos: o do enfrentamento ao Estado pelo processo de redistribuição, que, traduzido na prática do MST, é o momento do *acampamento*; e o da manutenção das conquistas realizadas, da defesa da propriedade conquistada, que constitui o *assentamento* (MACHADO e GONÇALVES, 2007). O acampamento é a ocupação de latifúndios ou terras improdutivas que são reivindicadas para o processo de reforma agrária. Lá, em meio a uma extrema tensão política, além das dificuldades econômicas por que passam os militantes, ocorre um processo político-pedagógico importante que tende fortalecer a identidade de classe. Nesse embate, põem-se em cheque os valores mais tradicionais, individualistas, machistas etc., através de um processo de formação política concomitante à luta pela conquista da terra<sup>88</sup>. É nesse momento em que o questionamento do caráter de classe do Estado é, de modo mais evidente, revelado – a propriedade latifundiária é diretamente questionada e desnaturalizada pelo movimento de contestação.

É claro que o acampamento deve ser compreendido como uma categoria genérica, que abrange as diversas formas de enfrentamento ao Estado desenvolvidas pelo MST. Portanto, o acampamento compreende as ocupações, principal forma de reivindicação<sup>89</sup>; o acampamento permanente, principal instrumento de resposta às determinações do Poder Judiciário de reintegração de posse, que exige uma persistente resistência do movimento (alguns chegam a durar quatro anos); o acampamento provisório, cujo objetivo é chamar atenção das

---

88 “Os acampamentos exercem um papel político-pedagógico importante sobre estes homens, mulheres e crianças que arriscam a própria vida para ter acesso à terra: em geral, as relações sociais dos acampados sofrem algumas alterações em seus comportamentos tradicionais – homens cozinham e cuidam das crianças enquanto as mulheres fazem a segurança; todos se inserem em algum setor (segurança, educação, saúde, higiene, alimentação, almoxarifado etc.) e, portanto, assumem alguma tarefa no acampamento; todos fazem curso de formação política; e crianças e adultos são alfabetizados, normalmente pelo ‘método Paulo Freire’. Uma das principais lições é a prática da solidariedade de classe e a distribuição coletiva do que recebem como doação” (MACHADO, 2007, p. 179).

89 “A ocupação gera o fato político: é um setor organizado da sociedade mobilizado em torno de sua causa, que, no caso, é a reforma agrária. E isso requer uma resposta política do governo” (MORISSAWA, 2001, p. 199).

autoridades e sociedade e planejar as ações seguintes; as marchas pelas rodovias, que visa a dar visibilidade ao movimento e aglutinar apoio popular; jejuns (por tempo determinado) e greves de fome (por tempo indeterminado), utilizadas como forma de pressão para que a opinião pública cobre respostas do governo<sup>90</sup>; ocupações de prédios públicos, que são sempre naqueles os quais são responsáveis por atender à reivindicação em questão; vigílias, que são manifestações contínuas permanentes (dia e noite), também massivas, mas programadas por um período menor; entre outras. O que é importante ressaltar é que todas essas formas de luta são de enfrentamento direto ao Estado, são instrumentos para a geração do “fato político” que será resolvido através do jogo de forças. Todas essas formas estão compreendidas aqui na categoria *acampamento*.

O segundo momento é o do assentamento<sup>91</sup>, isto é, o processo através do qual as famílias do acampamento são assentadas nas terras reivindicadas, o qual pode se dar de duas formas básicas: o *assentamento individual* e o *assentamento coletivo*. Voltaremos a esta diferenciação mais tarde. O que é importante sublinhar é o fato de que, se no acampamento afloram-se a pedagogia da luta política, através do enfrentamento direto das forças do Estado, no assentamento, por outro lado, todos os esforços são direcionados para a manutenção da propriedade conquistada (MAHADO, 2007). E, por mais que os militantes não percam a identidade de Sem Terra, mantendo os vínculos com os seus pares ainda não assentados, sua atividade prática cotidiana não é mais de contestação, mas de afirmação da propriedade privada da terra. Dessa forma, “a prioridade conferida objetivamente à viabilidade econômica dos assentamentos contribui para que haja um refluxo das lutas” em favor de objetivos mais imediatos relacionados à manutenção da propriedade conquistada (MACHADO e GONÇALVES, 2007, p. 16). Por essa razão, os assentamentos acabam se tornando um grande desafio ao movimento. Nesse sentido, afirma Machado (2007, p. 178):

---

90 “Uma ação dessa natureza só se justifica quando existe um número muito maior de vidas em risco e nada está sendo feito pelo governo” (MORISSAWA, 2001, p. 201).

91 Segundo o sítio do MST, “o assentamento representa o desfecho de um determinado processo político-social onde o monopólio da terra e o conflito social são superados e imediatamente inicia-se um outro: a constituição de uma nova organização econômica, política, social e ambiental com a posse da terra, por uma heterogeneidade social de famílias camponesas”.

Aquilo que serve como motor de organização do proletariado em classe – o questionamento jurídico-político da concentração da propriedade privada dos meios de produção em pouquíssimas mãos -, perde força política quando se torna assentado, pois é obrigado a produzir para o ‘mercado’ e, além disso, tem que demonstrar a viabilidade econômica... (MACHADO, 2007, p. 178).

Tal limitação de intervenção política torna-se ainda mais evidente nos assentamentos individuais. Aqui, aplica-se com clareza a crítica de Bertero (2006), embora, ainda assim, nem por isso esse tipo de movimento não possa ser caracterizado, senão como revolucionário, como “progressista”. Afinal, como argumentava Prado Júnior (2005) na década de 60 – e creio que tal afirmação tenha validade para os dias de hoje<sup>92</sup> –, a redistribuição da terra tem implicações no próprio conflito de forças entre os trabalhadores e proprietários rurais. A concentração de terras põe os trabalhadores do campo em enorme desvantagem na disputa direta que travam com os senhores. Além disso, grandes extensões de terras significam, ao menos no Brasil, baixa produtividade, o que pode travar o desenvolvimento econômico de um modo geral. Mas, do ponto de vista da luta emancipatória, os assentamentos individuais apresentam limitações ainda mais fortes do que os assentamentos coletivos, uma vez que tendem a fortalecer a visão política característica da pequena-burguesia<sup>93</sup>.

Diante de tal problema, uma questão pertinente é levantada por Machado (2007, p. 179): “como fazer luta política e, ao mesmo tempo, lutar pela sobrevivência material? Uma vez assentado, qual o alcance da luta do movimento como um todo?” O autor não apresenta respostas a tais problemas, mas sugere que nas “invenções democráticas” do MST

---

92 Disso não decorre que todas as teses do referido autor tenham validade para o contexto atual, ou mesmo para a sua época. Sabe-se que suas teses foram motivo de significativos debates, como o protagonizado por Marini (2005).

93 Um exemplo dessa tendência é a forte aproximação que têm setores do MST com o Movimento de Pequenos Agricultores (MPA). Afinal, uma vez assentados, os pequenos agricultores, independentemente de suas histórias individuais, tem o mesmo posicionamento sócio-econômico e, naturalmente, interesses objetivos em comum, dos quais podemos destacar: associação para venda conjunta de mercadorias; micro-crédito para incremento da produção; influência política na região em que se encontram; disputa de preços de venda e compra com grandes empresas, fornecedoras e clientes.

possa se encontrar uma espécie de “construção antecipada do socialismo” em práticas aparentemente cotidianas, mas que sinalizam mudanças mais profundas. Prossegue o autor (idem: 180): “evidentemente que tal ‘construção’ deve ser compreendida dentro dos limites e contradições típicas das lutas que travam com o sistema capitalista como um todo e, portanto, não está imune às investidas políticas, ideológicas e econômicas do Estado burguês brasileiro”. Enfatiza ainda que tal ‘construção’ não elimina de modo algum a necessidade de ruptura revolucionária do sistema capitalista, mas que exerce um papel pedagógico importante. Não se trata, portanto, de uma substituição da luta política por uma luta restrita à esfera de produção, mas apenas de organizar o trabalho coletivamente de tal forma que essa organização favoreça a luta política.

Mészáros (2002), referindo-se às cooperativas do MST na introdução de “Para Além do Capital”, ressalta que esta é uma dimensão positiva (categoria da dialética) do movimento dos trabalhadores que cria uma “alternativa hegemônica”, e que deve ser associada a uma negação política radical da sociedade capitalista, o que escapa do alcance de qualquer organização particular, “pois somente um movimento socialista de massas tem condições de enfrentar o grande desafio histórico que nos espera no século decisivo à nossa frente” (2002, p.33). O autor sustenta que

é [...] muito significativo que os movimentos sociais radicais [...] queiram se livrar das limitações organizacionais da esquerda histórica a fim de conseguirem articular na ação não apenas a necessária negação do que aí está, mas também a dimensão positiva de uma alternativa hegemônica. [...] [O MST] está abrindo caminhos no campo da produção material, desafiando o modo de controle sociometabólico do capital por meio da empresa cooperativa dos sem-terra, e já começando a exercer influência no processo político brasileiro (ibidem).

Segundo a Concrab (1995, p. 8), a concepção de cooperação do MST objetiva o desenvolvimento econômico-social e de valores humanistas e socialistas. “A cooperação que buscamos deve estar vinculada a um projeto estratégico, que vise a [sic] mudança da sociedade. Para isto [sic] deve organizar os trabalhadores, preparar e

liberar quadros, ser massiva, de luta e de resistência ao capitalismo”. Dessa forma, dentre diversos objetivos imediatos da cooperação no MST, o assentamento coletivo tem por finalidade o cultivo da política do movimento e “do homem novo”, portador de valores socialistas. “A cooperação deve ser vista como um meio. O objetivo final são as transformações sociais e as melhorias permanentes das condições de vida” (idem, p. 9).

Ora, nos assentamentos coletivos, de modo diverso dos assentamentos individuais, a forma de organização do trabalho continua a contribuir com a formação política necessária à luta contra as formas especificamente capitalistas de organização do trabalho, a despeito de suas limitações em relação ao enfrentamento à propriedade privada que, agora, diferente do acampamento, é quase nula. É nesse sentido que adentrei na compreensão dos assentamentos coletivos do MST, na tentativa de compreender suas “invenções democráticas” na sua “construção antecipada do socialismo”, a partir, como argumentei ao longo de todo trabalho, de sua inserção no circuito de produção capitalista e das mediações que estabelecem com a totalidade social, ressaltando suas possibilidades e constrangimentos objetivos sobre as relações organizacionais estabelecidas.

## 7 As Cooperativas do MST à Luz da Conquista na Fronteira

[...]

*Uma flor nasceu na rua!  
 Passem de longe, bondes, ônibus, rio de aço do tráfego.  
 Uma flor ainda desbotada  
 ilude a polícia, rompe o asfalto.  
 Façam completo silêncio, paralise os negócios.  
 Garanto que uma flor nasceu.*

*Sua cor não se percebe.  
 Suas pétalas não se abrem.  
 Seu nome não está nos livros.  
 É feia. Mas é realmente uma flor.*

*Sento no chão da capital do país às cinco horas da tarde  
 e lentamente passo a mão nessa forma insegura.  
 Do lado das montanhas, nuvens maciças avolumam-se.  
 Pequenos pontos brancos movem-se no mar. Galinhas em  
 pânico.  
 É feia. Mas é uma flor. Furou o asfalto, o tédio, o nojo e o  
 ódio.*

*Carlos Drummond de Andrade*

O mundo das mercadorias, o mundo nauseabundo que leva o poeta ao enjô, foi sinteticamente analisado no início deste trabalho. Como a cidade cinzenta, o asfalto da poesia de Drummond, o capital constringe o desenvolvimento de relações de produção humanizadas, isto é, torna-as reificadas na medida em que impele o tratamento do trabalho, o componente humano do processo de reprodução social, como um meio de produção como outro qualquer, do qual tem de ser extraída maior produtividade ao menor custo possível.

Ainda que desbotadas, ainda que amplamente limitadas por sua incorporação na lógica sociometabólica do capital, certas organizações são capazes de furar o asfalto, de, apesar de todo o constrangimento, ao

menos indicar a possibilidade de um caminho através do qual o trabalho, uma vez livre de tais imperativos, possa ser a base de uma sociedade em que autoconstrução humana se dê por suas próprias forças como forças sociais, democraticamente organizadas; na qual os indivíduos reconheçam-se na sua humanidade, como seres que são senhores de sua história.

As flores que rompem o asfalto não são por isso organizações que sobrevivem nos “interstícios” do modo de produção capitalista, como apregoam as teses da economia solidária, mas organizações que se articulam diretamente com o elemento totalizante da nossa sociedade, de tal maneira que se diferenciam qualitativamente das empresas convencionais por conta de suas relações organizacionais.

Com o objetivo de expor adequadamente os limites e as possibilidades do esforço de conceber a construção “antecipada do socialismo” empreendido nas cooperativas do MST, subdividirei este capítulo em quatro tópicos. No primeiro deles, abordarei a história de formação do assentamento e da cooperativa. No segundo, analisarei as relações de poder que foram historicamente estabelecidas na *Conquista na Fronteira*. Em um terceiro momento, descreverei o problema histórico dos processos de trabalho nas atividades produtivas mais significativas ao assentamento. Finalmente, analisarei as mediações mais importantes e determinantes com a totalidade social (que não deve ser compreendida como toda a sociedade, mas como seus elementos totalizantes).

### **7.1 A História da Conquista na Fronteira**

A história da *Conquista na Fronteira* já completa hoje mais de vinte e cinco anos, se considerarmos desde o momento em que começaram as reivindicações pela terra. Abordarei nesse item, sem riqueza de detalhes, apenas os elementos constitutivos do assentamento, os processos históricos mais relevantes para a compreensão das relações organizacionais tais quais são nos dias de hoje. Optei por estruturar a análise de tal maneira que o método de exposição possa acompanhar o próprio movimento histórico da organização. Por essa razão, ao tratar da história da *Conquista...*, concentrar-me-ei na luta desses Sem Terra para sua estabilização na sua propriedade, ou seja, até a consolidação do

assentamento em sua forma coletiva. Os outros elementos históricos serão apresentados juntamente com a análise das dimensões organizacionais de que trato neste trabalho. Neste capítulo, portanto, a história subsidiará a análise das relações organizacionais do assentamento.

A população que vive hoje no assentamento *Conquista na Fronteira* é oriunda da primeira grande ocupação do MST no estado de Santa Catarina, realizada em 5 de maio de 1985, em Abelardo Luz, da qual participaram, aproximadamente, entre mil e seiscentas e duas mil famílias. Por essa razão, esta é considerada a primeira massificação do movimento. Após essa grande ocupação, o movimento se ramificou, dando origem a diversos acampamentos menores que se espalharam pela região. E foi durante os três anos de acampamento em Itaiópolis, em uma área arenosa, em que grande parte é até hoje destinada a reserva ecológica, onde surgiram os primeiros indícios do trabalho coletivo<sup>94</sup> da Cooperunião. Depois de todo esse período de lona, vivendo em condições precárias e de difícil produção, foi que o INCRA adquiriu o terreno no qual estão assentadas as famílias em Dionísio Cerqueira<sup>95</sup>. Foi um período de muitas mudanças e sofrimento, que possibilitou o aprofundamento da proposta do trabalho coletivo (DALMAGRO, 2002).

Se já no acampamento os germes do trabalho coletivo podiam ser identificados, foi durante a própria negociação com o INCRA que esse processo se fortaleceu. A proposta do Instituto era a de distribuir os assentamentos individualmente e por etapas, segundo o critério de número de crianças na família.

O INCRA usou uma forma de espalhar as famílias, porque ele estava vendo que o pessoal.. como que ia se dar os assentamentos das famílias. E eles começaram por número de filhos que as pessoas tinham. E que na verdade, como era um grupo do meio-oeste, a gente começou a estudar e ver que onde ia uma família, iam todas. Ou o INCRA assentava todas, ou nós ficávamos ali onde nós estávamos, que era lá em Itaiópolis. Aí na verdade a

---

94 O trabalho coletivo não deve ser entendido aqui como no sentido marxiano - abordado no capítulo 4 deste trabalho - em que significa a interdependência dos trabalhadores parciais ocasionada em decorrência da divisão manufatureira do trabalho; na linguagem do MST, essa categoria expressa o controle coletivo e autogerido dos processos de trabalho.

95 Todas as informações deste item estão embasadas na fala de dois entrevistados (Diego e Neiva - entrevista 1), a menos que haja indicação de referência diversa.

gente começou a bancar a proposta. Nós só vamos a uma área onde comporte as famílias. Porque daí a gente já começou a tentar fazer um estudo do coletivo (Neiva – entrevista 1).

Foi, portanto, durante o acampamento que a idéia de coletivização das terras foi levantada e discutida entre o grupo, mas nenhuma decisão efetiva foi tomada de imediato, apenas no que se refere à exigência de garantia de terra a todos. Por outro lado, independentemente da forma de assentamento que resultaria do processo de negociação junto ao INCRA, esses sem-terra já haviam desenvolvido fortes laços de solidariedade de classe, uma vez que não aceitavam qualquer proposta que não contemplasse todas as famílias ali acampadas. No MST, “... o acampamento permanente só se desfaz quando todos os acampados são assentados. Enquanto ele está em pé, o MST promove diversas atividades básicas, entre as quais a mais importante é a educação” (MORISSAWA, 2001, p. 200).

Assim, depois de o INCRA definir a terra que seria destinada àquelas famílias foi que se tomou a decisão, democraticamente, de formar um assentamento coletivo, em lugar de diversos individuais. Isso porque as características geográficas do terreno – de relevo acidentado e com grandes áreas destinadas à preservação - dificultavam a formação de propriedades individuais ao passo que favoreciam o trabalho em grupo<sup>96</sup>.

A propriedade coletiva da terra assume a forma jurídica de uma concessão - realizada pelo INCRA aos assentados -, cujo direito de usufruto é condicionado pela produção agrícola. Isto é, enquanto as famílias cultivarem as terras que tem sob sua posse, permanecerão com o direito de dela usufruir. A indivisibilidade do território e a impossibilidade de sua transformação em mercadoria permitiram que, mesmo quando famílias descontentes deixassem o assentamento, a propriedade coletiva fosse mantida.

Debiasi (2008) e Dalmagro (2002) chamam a atenção para a necessidade de se diferenciar a formação do coletivo da formação da

---

96 Dalmagro (2002, p. 56), por outro lado, narra o mesmo período como se a iniciativa do assentamento coletivo tivesse partido do próprio INCRA: “Em razão da existência de coletivos já nos acampamentos do Movimento, e como o *INCRA se dispôs, na época, a assentar com prioridade grupos coletivos*, define-se que a área em Dionísio Cerqueira não seria destinada para divisão em lotes individuais”.

Cooperunião. Segundo as autoras, o coletivo teve início já no acampamento e deve ser considerado como mais amplo do que a cooperativa, uma vez que a cooperativa pressupõe sua existência. O coletivo está ligado, assim, às lutas, às mobilizações, à solidariedade, à formação política e aos núcleos (os quais serão abordados mais a frente). A Cooperunião está relacionada às atividades de produção. Ambos estabelecem uma dinâmica cujos processos necessariamente se interseccionam e, algumas vezes, segundo Dalmagro (2002), até se opõem. Voltarei a essa questão mais tarde. Antes, analisaremos a gênese do assentamento.

Ao avaliar o local disponibilizado pelo INCRA, diagnosticaram que poderiam viver sessenta famílias, das quais – propôs o INCRA e o movimento aceitou – trinta e cinco viriam do acampamento e vinte e cinco seriam famílias que já residiam no município de Dinísio Cerqueira. Juntaram-se, assim, dois grupos com histórias marcadamente diferentes, oriundos de realidades que pouco tinham em comum, senão o fato de serem todos trabalhadores que viviam em condições muito difíceis. De um lado, os trabalhadores Sem Terra, os quais já tinham alguma experiência com o trabalho coletivo no acampamento, além de valores e uma cultura política que favorecia essa forma de organização; de outro, diversas famílias do município que foram selecionadas segundo critérios socioeconômicos, que visavam a favorecer a população mais necessitada da região. A síntese desses dois grupos que formaria mais tarde o assentamento coletivo foi um processo de longa duração. Muitas famílias do município, como também do próprio MST, não se adaptaram à forma de organização e às dificuldades que o início do assentamento traziam e terminaram voltando às suas realidades de origem.

As pessoas que vieram do município não tinham um movimento formado. Na verdade, nenhuma ideologia política, nem conheciam o MST. Elas foram selecionadas por um acordo que foi feito com o município [...] e como aqui no município tinham pessoas também descapitalizadas, pessoas de favelas, só que não tinham a identidade dos Sem Terra, eram favelados ou coisa assim, eles entraram com recurso para que parte dessas famílias fossem do município. Então, por isso, o início, na verdade, foi difícil porque eles tiveram que passar por um processo de conhecimento do movimento, de ideologia, de trabalho. Então, na

verdade, as trinta e cinco famílias ficaram voltadas mais para um lado da área e as vinte e cinco mais para outro (Diego – entrevista 1).

A divisão entre os grupos não se deu apenas culturalmente, mas também espacialmente. As terras foram proporcionalmente divididas entre as famílias do MST e as do município. Mas, ao mesmo tempo, um processo de discussão, de iniciativa das famílias do MST, dava vida aos poucos à idéia de um assentamento coletivo formado por ambos os grupos. Foram muitas reuniões até que esse processo se concluísse e as famílias locais passassem a compartilhar a visão política trazida pelos Sem Terra. Dito de outra forma: levou-se tempo até que as famílias do município se tornassem também militantes do MST e assumissem a identidade de Sem Terra. De acordo com Dalmagro (2002), o processo de inserção dos sem-terra do município foi bastante complexo, já que eles nem se conheciam entre si. Eram indicadas as famílias mais pobres, com muitos filhos, que, segundo os assentados, “perturbavam” a comunidade. Muitas dessas famílias não se adaptavam à nova realidade e por isso eram substituídas por outras, também da comunidade e, em caso de desistência recorrente, por uma do MST. Segundo Debiazi (2008), a separação entre os dois grupos na produção durou até 1992, quando iniciou-se um processo efetivo de unificação na produção que ocorreu primeiro apenas no setor de apicultura. Durante alguns anos, a Cooperunião, formada apenas em 1990, contou como sócios apenas os integrantes do MST. Só no ano de 1994 é que os sem-terra oriundos do município se tornaram associados da Cooperunião, encerrando, dessa forma e de uma vez por todas, a divisão entre dois grupos, ao passo que se tornavam todos Sem Terra.

Vemos aqui que as condições objetivas, como a característica da terra e a quantidade de capital de que dispunham, foram determinantes para a formação da Cooperunião. Não é de modo algum casual que Stédile (1999, p. 101-2), um dos fundadores do movimento e hoje membro da direção, afirme que o MST aprendeu ao longo de sua história que as formas de aplicação da cooperação agrícola deveriam ser flexíveis. Segundo Martins (2006), “não há assentamentos iguais, mas há semelhanças entre os sujeitos que os compõem que [sic] caracterizam os assentamentos do MST”. As formas que os assentamentos assumem

dependem, segundo Stédile (1999), de como os Sem Terra responderão às condições objetivas.

As condições objetivas são o nível de capital existente, o tipo de produto que é possível produzir, as condições naturais existentes no assentamento. [...] Influenciam também nas condições objetivas o grau de acumulação de capital que as famílias já têm, porque quanto mais pobres as famílias forem menor será o nível de cooperação agrícola. Já as famílias com acesso a crédito, ao Proceca, por exemplo, já tem um nível de acumulação maior. Se existe capital social naquela comunidade, aí sim é possível implantar formas de cooperação mais complexas para gerir aquele capital.

De acordo com a Concrab (1995), as condições objetivas que determinam a possibilidade de se realizar com sucesso formas de cooperação agrícola estão relacionadas a diversos fatores de produção, entre os quais: a situação da terra, os meios de produção disponíveis, o mercado e a situação econômica da região. Além disso, a Concrab considera fundamental levar em conta a estrutura da propriedade da terra, que são geralmente determinadas por meio do INCRA, a partir de módulos rurais voltados para a propriedade familiar. Carece-se, assim, de “um planejamento da estrutura de propriedades, de módulos ou de lotes de assentamentos voltados para a implementação de formas de cooperação agrícola” (idem, p. 5). A confederação destaca ainda o papel exercido pelo Estado no processo de assentamento e uma vinculação (desejada) à indústria e ao potencial de mercado da região. Abordarei esses fatores de modo mais aprofundado no item 7.4.

Mas não apenas as condições objetivas são determinantes na constituição da cooperativa agrícola. Estas são apenas independentes em relação a qualquer intencionalidade do movimento, são as condições com que se defrontam e que existem independentemente da vontade do grupo, do desejo dos trabalhadores. Por outro lado, na gênese do coletivo do assentamento, é possível observar que também as condições subjetivas foram fundamentais para a sua formação. Para Stédile (1999, p. 102)

As condições subjetivas são o grau de consciência política e a história de participação de uma determinada comunidade adquiridos na luta para a conquista da terra. [...] Nos assentamentos, essas condições subjetivas também são determinadas. Com isso, aprendemos que a forma de cooperação dos assentamentos não é determinada pelo MST, pela Concrab. [...] Eles é que tem que discutir que tipo de forma pode ser assimilada. A partir da forma inicial, pode haver um processo de evolução ou um processo de desarticulação. Se se desarticular, significa que aquela forma de cooperação não estava à altura das condições subjetivas.

A Concrab (1995, p. 6) considera como elementos fundamentais: “a questão da voluntariedade em participar de formas cooperativas, o nível de conscientização, a capacidade de organização e o grau de qualificação enquanto mão-de-obra”. Além disso, aponta a necessidade de que todos tenham em mente a finalidade da cooperação a curto, médio e longo prazo. Por fim, destacam que a capacidade de organização interna, a existência de quadros técnicos, o nível de qualificação da força de trabalho etc. devem ser analisados sob o prisma da realidade do sistema atual, de nossa economia e de nossa agricultura, para que possam, a partir de tal análise, empreender formas organizacionais mais adequadas aos objetivos estratégicos do movimento, em função dessa realidade.

Na *Conquista na Fronteira*, o elemento subjetivo foi de fundamental importância. Não podemos deixar de levar em conta que estamos tratando da primeira experiência do MST de assentamento coletivo. Todos os problemas que surgissem poderiam facilmente gerar – e efetivamente geraram – conflitos entre o grupo e serem imediatamente relacionados à forma de organização que defendiam.

Como afirma Konder (2009, p. 35), não podemos esquecer que os indivíduos que negam determinada realidade são eles mesmos marcados pela realidade que desejam modificar. “Com a divisão social do trabalho, com a hipercompetitividade estimulada pelo mercado capitalista, a insegurança se generaliza e atinge todas as pessoas: não só aquelas que temem as mudanças históricas como aquelas que, em princípio, estão empenhadas em promovê-las”. O elemento subjetivo da práxis social torna-se assim fundamental para a transformação rebelde

da realidade naturalizada e interiorizada pelos próprios sujeitos dessa transformação. “A insegurança penetra na alma do combatente e o leva a se apoiar em certezas, a procurar fundamentar suas opções em valores inquestionáveis” (KONDER, 2009, p. 35), o que constitui, paradoxalmente, um desafio ao movimento de transformação, que precisa também, necessariamente, ser combinada à autocrítica de seus agentes na medida em que põem em movimento a realidade e esta, por outro lado, lhes impõe novos desafios. Se são os problemas do movimento ocasionados pela ausência de autocrítica, de pensamento auto-questionador, ou pela força dos valores conservadores, da “insegurança penetrada na alma do combatente”, isso é algo que somente o tempo pode responder. No calor da luta, por outro lado, o tempo que vale é o tempo presente, o homem presente, a vida presente. Assim, este paradoxo aparece como incerteza e, por isso, a leitura da realidade desse mesmo presente pela subjetividade do movimento no contexto específico da atuação política é decisiva.

Porque o elemento subjetivo é de fundamental importância para essas experiências e porque o MST também as considera como tal, as cooperativas de produção não são impostas, mas discutidas, e aderem a elas tão somente aqueles que a consideram uma alternativa viável e desejável. O mesmo se pode dizer de todas as lutas do MST, que não é uma organização fechada como as organizações convencionais. Por isso, nem todas as famílias ou indivíduos permaneceram no assentamento como também muitas outras passaram a fazer parte mais tarde. Mas, se a constituição da organização embasada no trabalho coletivo foi consequência de um longo processo de discussão, hoje, por outro lado, essa forma é inquestionável e só aderem ao assentamento aqueles que estão dispostos a viver na forma historicamente constituída de assentamento coletivo.

A forma coletiva de organização é a base de sustentação sobre a qual se pode erguer relações organizacionais não hierarquizadas, buscando, dessa maneira, eliminar as relações de dominação e exploração entre os indivíduos do grupo. Analisarei, a seguir, o desenvolvimento das relações de poder dentro do assentamento.

## 7.2 *As Relações de Poder*

A intenção de produzir a própria vida no meio rural conjuntamente e de tal forma que não restassem relações de dominação e exploração *entre os indivíduos do assentamento* foi o que marcou a luta desses Sem Terra desde os tempos de lona, momento em que se formou, ainda de forma simples, o coletivo. Há uma clara continuidade entre as forma de organização dos acampamentos do MST e a do coletivo do assentamento *Conquista na Fronteira*.

Segundo Morissawa (2001), a primeira medida tomada em um acampamento é a formação de núcleos, organizados quase sempre de acordo com o município de onde vieram. Esses núcleos dividem entre si as principais tarefas. Há, também, um sistema de coordenação geral do acampamento, “... responsável por dar unidade ao trabalho das várias equipes, encaminhar lutas, negociar com o governo e relacionar-se com a sociedade”. Tal coordenação envolve: assembléia geral (órgão máximo), reunião de líderes dos núcleos (para encaminhamentos do dia-a-dia e disseminação de informações) e Coordenação do Acampamento, eleita pelos acampados. No acampamento que precedeu a *Conquista na Fronteira* não foi diferente. Os grandes acampamentos eram organizados em núcleos e assembléias.

Lá [no acampamento] nós começamos produzir. Começamos a organização dos núcleos né, dos grupo, coletivo. [...] Ali que nós começamos. Os grupos pequenos, não grupão que nem a gente tem hoje, um grupo pequeno, de dez, doze famílias no máximo. [...] Naquela época era só o grupo. Tinha os coordenadores, que coordenavam o grupo. A gente já até trabalhou, junto, já, lá... nesse grupo. Plantou, colheu, tudo junto. Mas só que não tinha uma direção. Era um coordenador. Coordenava e: “nós vamos fazer tal trabalho”. Aí depois que a gente veio aqui que daí, com um grupão maior, que veio a obrigação de ter uma direção (Silvino – entrevista 2).

Como se pode observar na fala de Silvino, já nesse momento havia pessoas a quem era incumbida a tarefa de coordenar o núcleo em suas diversas atividades, de uma forma bastante simples. Os núcleos eram tanto um espaço de discussão sobre as medidas que tomariam o

movimento dali a frente como também se confundia com os próprios grupos de trabalho. Só com o assentamento é que essa forma simples de organização foi ganhando em complexidade, na medida em que novas regras eram implantadas, novos problemas surgiam e novas necessidades apareciam.

Essa forma simples de organização, baseada no núcleo (discussão), assembléia (deliberação) e coordenação foi levada ao assentamento, momento que se funda o coletivo. Nesse contexto, cabe enfatizar, as famílias recém assentadas tiveram enormes dificuldades econômicas; isso, no entanto, não os impediu de planejar conjunta e democraticamente a produção, além de, processualmente, construírem coletivamente as regras de convivência do grupo. Como narra Diego,

Os primeiros anos de assentamento foram piores do que os de acampamento porque no acampamento você recebe ajuda de outras instituições, alimentação, alguma coisa sempre vem. No assentamento, como tu já, então.. tu ganhou a terra.. “ah, não, agora tu é um assentado”. Só que o início da produção sai do zero. Então foi muito mais dificultoso o início aqui, sofrido, de o pessoal passar fome e coisa, do que no acampamento.

Trata-se de um momento em que a Cooperunião, tal qual ela se estrutura hoje, sequer havia se formado. Formalmente, a cooperativa foi fundada no ano de 1990, sendo composta apenas pelos assentados do MST. Mas o movimento existia apenas enquanto coletivo, com uma estrutura muito próxima àquela da época de acampamento. Ressalta-se, aqui, a diferença entre o coletivo e a Cooperunião. O coletivo tem suas raízes no acampamento, quando a tensão e formação política dos Sem Terra são intensificados através do enfrentamento direto do Estado. Sua estrutura básica é composta pelos núcleos de base, assembléia geral e uma instância de coordenação que se modifica através do tempo, correspondendo à complexidade da organização. Cabe ressaltar que a manutenção dessa forma de organização só se tornou possível uma vez que se tomou a decisão de que a propriedade da terra seria ela também coletiva. Mas, que dinâmica se estabelece no coletivo?

A idéia do coletivo, como afirmei, tem o objetivo de não reproduzir relações de dominação e exploração entre os indivíduos do grupo. O mecanismo que tornou possível a eliminação desse tipo de

relação surgiu, como vimos, já no acampamento. Duas instâncias foram fundamentais para que essas relações não se reproduzissem entre os assentados e foi a partir delas que se desenvolveu toda a complexidade que comporta a organização do assentamento nos dias de hoje, a saber: os Núcleos de Base e a Assembléia Geral.

Toda decisão tomada pelo coletivo é discutida previamente nos Núcleos de Base. Todo núcleo possui um coordenador e uma coordenadora, um secretário e uma secretária, cuja função é encaminhar as reuniões e trabalhos. Segundo o Regimento Interno (2006, p. 5) do assentamento, os Núcleos de Base são constituídos por proximidade de moradias, somando, no total, seis núcleos. Suas funções, segundo o documento, são: “discutir e sugerir propostas para assembléia; desenvolver estudos de formação política; desenvolver trabalhos práticos: receber caravanas de visitas na comunidade e acolher visitas do assentamento ou estagiários na família quando necessário”. Essas funções, é claro, correspondem aos objetivos dos núcleos no contexto atual. Que estejam mais ligados a funções relacionadas ao presente, em nada muda seu papel organizacional histórico, o mesmo desde o acampamento, que é precisamente o de permitir a participação efetiva na discussão de todos os assuntos pertinente a todo o assentamento, ou, antes, ao acampamento. Tais discussões, todavia, não possuem caráter deliberativo, servindo apenas como espaço de esclarecimento, posicionamento e amadurecimento das propostas. Hoje, cada núcleo é formado por cerca de dez famílias que discutem as pautas das assembléias e elaboram propostas de encaminhamento. Outro importante fato a se destacar é que, embora atualmente o Regimento Interno ateste que os Núcleos são constituídos por proximidade de moradias, não se pode esquecer que eles precedem sua existência no assentamento. Antes, as moradias foram organizadas de acordo com os núcleos do acampamento, para depois serem os núcleos estabelecidos e regulamentados de acordo com a dispersão das moradias, possibilitando a entrada e saída de moradores. Por isso, alguns núcleos são compostos em boa parte pelas mesmas famílias desde o tempo de luta pela propriedade da terra.

Se os Núcleos de Base são a instância em que se debate e se posiciona diante das questões levantadas pelo coletivo, a Assembléia, por seu turno, é a instância deliberativa máxima. Segundo o documento

intitulado “Estrutura Orgânica” (anexo I, p. 1), a Assembléia é o momento em que:

...todos (as) reúnem-se a cada 30 dias para debates, aprovações ou simplesmente para informes. Também será o momento de trabalharmos a formação e resgate da mística. Os informes serão encaminhados aos núcleos juntos com a pauta os mais urgentes serão encaminhados nas casas [sic].

São essas duas instâncias que, articuladas, dão movimento ao coletivo. A dinâmica básica das relações organizacionais no assentamento é a prévia-discussão nos núcleos de base e a decisão na assembléia, que, se necessário, também comporta a continuidade dos debates. Todas as regras que foram criadas ao longo da história do assentamento e todos os planejamentos de ação, sejam diretamente políticos ou ligados à produção, atravessaram esse processo, garantindo, dessa forma, a participação efetiva dos Sem Terra. “Essa cartilha [o regimento] foi sendo criada de acordo com o que ia acontecendo e que a maioria achava que não era legal ou era legal, e assinada por todos. Qualquer norma, qualquer regra, possíveis punições, todos são, na verdade, aprovada por todos” (Diego – entrevista 1). A própria criação da Cooperunião atravessou esse processo. A Cooperunião surge, portanto, como instrumento do coletivo para a organização do trabalho, para a organização da produção da vida no assentamento (DALMAGRO, 2002).

A dinâmica estabelecida entre Núcleos de Base e Assembléia é essencialmente a mesma até hoje. Dessa forma, nota-se que as instâncias básicas não modificaram suas funções organizativas essenciais com o ganho de complexidade das relações entre os indivíduos no assentamento. Os núcleos de base permanecem como os fóruns “em que se discute e sugere propostas, desenvolvem estudos de formação política” (Estrutura Orgânica, Anexo I, p. 1) e as assembléias como a instância de deliberação.

Se é verdade que são essas (núcleos e assembléia) as duas instâncias fundamentais para que o coletivo se efetive, cabe assinalar que, para que esse processo tenha se reproduzido indefinidamente, precisou-se a criação de outras instâncias, o que aos poucos delineou traços mais complexos à organização. São as comissões e as equipes de

trabalho que aumentam a complexidade da organização, exigindo, ao mesmo tempo, um mecanismo de coordenação que atenda a essa complexidade. Por essa razão, é possível observar, na história do assentamento, uma contínua transformação da coordenação, que expressa também a separação, no âmbito organizacional, entre a coordenação das atividades políticas da coordenação das atividades econômicas.

No início era só coordenação. Daí a gente criou, em um ano, mais ou menos, um conselho além, entre os coordenadores que coordenavam o trabalho, que daí era bastante gente exigiu mais gente pra fazer isso. Daí era um Conselho Planejamento. Então esse pessoal fazia parte... uns faziam parte da coordenação igual, e uns dos coordenadores que coordenavam o trabalho. Então eles planejavam: “vamos produzir o que? Vamos produzir erva, vamos produzir alimentação...” Então era obrigação dessas pessoas puxar. “Vamos produzir alguma coisa?” Então a gente se organizava lá entre esse pessoal e então levava pros núcleos. Os núcleos diziam sim ou não. Aí depois a assembléia. Aí a assembléia que definia: sim ou não (Silvino – entrevista 2).

Como se pode constatar na fala de Silvino, entre a instância de coordenação da época do acampamento – a coordenação geral – e a sua separação entre Direção Coletiva e Conselho Social e Político que descreverei mais tarde, existiu o “Conselho de Planejamento”, que nada mais era do que parte da coordenação geral destacada para o planejamento da produção econômica. Este planejamento, entretanto, seguia seu caminho natural, como qualquer decisão do coletivo, o qual pressupõe a discussão nos núcleos e a deliberação em assembléia. É esse Conselho de Planejamento que mais tarde dá corpo à formação da Direção Coletiva, quando a Cooperunião é institucionalizada. É por essa razão que Silvino, quando perguntado sobre o impacto da separação entre a coordenação política e econômica, afirma:

Não mudou praticamente nada porque, automaticamente, era uma necessidade. Porque tu criar uma cooperativa e ter uma direção pra isso, é automaticamente tem que ter né. Então como nós tinha esse Conselho de Planejamento, já esse conselho já tinha uma noção do que tinha que ser feito, o que o grupo em si tinha o

objetivo de chegar. Aí esse mesmo conselho fez parte da direção, então foi levando a frente, porque era uma necessidade de existir essas duas linhas (Silvino – entrevista 2).

A cisão entre uma esfera política e uma esfera econômica realizou-se no momento da criação da Cooperunião e correspondeu, organizacionalmente, à transformação da Coordenação Geral (que continha em si o Conselho de Planejamento) em Conselho Social e Político (político) e Direção Coletiva (econômico). Assim, com a criação da Cooperunião, o assentamento passa a ser composto pelo coletivo, que corresponde à dinâmica exposta até aqui (núcleos de base, assembléia e comissões) e cooperativa, relacionada à esfera da produção, de que tratarei mais tarde<sup>97</sup>.

É claro também que o próprio coletivo ganhou em complexidade. Na medida em que novos problemas aparecem continuamente, ganhando relevância e persistindo de tal modo que exigem um tratamento específico pela organização coletiva, os Sem Terra criam novos espaços, novos circuitos de relações organizacionais cuja finalidade é atender adequadamente às novas necessidades do grupo sem, por isso, criar relações hierárquicas e de dominação. São as comissões que visam a dar o tratamento permanente a problemas específicos do grupo.

As comissões têm o objetivo de discutir e encaminhar políticas internas do assentamento sobre os temas específicos e permanentes de que tratam. Cabe a elas levar as propostas aos núcleos, para que sejam discutidas e posteriormente decididas em assembléia geral. Todas as comissões possuem um coordenador e uma coordenadora, um secretário e uma secretária, que são eleitos em assembléia a cada três anos.

Na época do acampamento, “só existia a comissão de saúde” (Silvino – entrevista 2). Hoje, na *Conquista na Fronteira*, existem cinco comissões, quais sejam: de Saúde, de Educação, de Esporte e Lazer, de Animação de Visitas e o Grupo de Jovens. O artigo 4º, item 5, do Regimento Interno (2006, p. 5) estabelece que “serão constituídas novas

---

97 Embora os assentados não façam qualquer diferenciação entre cooperativa, coletivo e assentamento, é necessário esclarecer a diferenciação conceitual que adoto neste trabalho uma vez que esses termos são elevados ao estatuto de categorias as quais devem expressar movimentos reais que compõem a totalidade da organização.

comissões quando forem implantadas novas alternativas de produção ou novas formas organizativas, mediante discussão nos Núcleos de Base e aprovação em Assembléia Geral”. Este item apenas confirma o que expus anteriormente, isto é, que a criação das comissões está ligada ao surgimento de problemas permanentes do assentamento que aparecem ao longo da sua história e que passam a necessitar de um trabalho também permanente e especial. É claro que existiram na história do assentamento também as comissões cujas finalidades eram tão efêmeras que sequer chegaram a ser regimentadas. Contudo, estamos tratando aqui de comissões que se consolidaram como elos de ligação no cotidiano da organização.

Analisemos a função da Comissão de Educação para, a partir desse exemplo, tornar mais clara essa dinâmica organizacional. Esta Comissão tem por finalidade:

- a) planejar a educação dentro de uma concepção popular, desde a Ciranda até a quarta série, considerando a proposta do assentamento, a realidade em que vivemos e a luta pela reforma agrária e pela transformação social;
- b) elaborar proposta de planejamento pedagógico da Escola Construindo o Caminho com indicação de tema gerador<sup>98</sup>;
- c) acompanhar o andamento da Escola Construindo o Caminho, Ciranda Infantil, Estudantes gerais da cooperativa dando os devidos encaminhamentos;
- d) manter o vínculo com o setor de educação do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra;
- e) elaborar políticas de incentivo a leitura para estudantes e núcleos, bem como buscar jornais, revistas de modo geral que venham contribuir no processo de formação interno e fornecimento de informações coerentes;
- f) zelar pelos espaços educativos e recreativos infantis (Regimento Interno, 2006, p. 3-4).

Assim, esta comissão é responsável, por exemplo, por indicar o tema gerador e elaborar o projeto pedagógico da Escola Construindo o

---

98 O MST trabalha a Educação dos Sem Terra inspirando-se no método de Paulo Freire, para quem a apreensão da realidade deve se dar a partir da própria realidade do sujeito que aprende. O tema gerador, sempre ligado à realidade desses sujeitos, tem o objetivo de ser o ponto de partida para a assimilação do conhecimento já desenvolvido.

Caminho. O projeto, então, depois de elaborado, é discutido nos Núcleos de Base, momento em que pode ser questionado através dos processos de discussão. Cada núcleo, finalmente, leva um posicionamento e considerações a respeito do assunto para a Assembléia Geral. Se todos os núcleos tiverem posicionamentos consensuais, a votação da Assembléia sequer é realizada. Por outro lado, basta que um núcleo leve um posicionamento diferente para que se prossiga com a discussão e, permanecendo as divergências, seja encaminhada a votação.

A análise da Comissão de Educação também nos mostra que essas instâncias são ligadas a atividades específicas que demandam uma atenção especial e permanente e que se tornariam inviáveis se diluídas entre todo o coletivo do assentamento. Por isso, ao mesmo tempo em que temos a Comissão de Educação responsável pelo acompanhamento constante da Escola e dos estudantes, a Comissão de Saúde é responsável pelo atendimento diário dos assentados e também por acompanhar o tratamento com outros profissionais, quando necessário. Todas as comissões, portanto, têm funções específicas que exigem um trabalho continuado que se tornaria inviável se realizado por todo o coletivo. As comissões, que são eleitas, são consequência de um processo democrático de divisão de tarefas.

O funcionamento concomitante de diversas comissões também contribuiu para a necessidade de criação de uma instância capaz de coordenar as diversas atividades como também as relações que são estabelecidas entre estas, os Núcleos de Base e a Assembléia, de tal modo que não entrassem em conflito entre si e, mais que isso, pudessem atuar conjunta e harmonicamente. Na verdade, como mostrei anteriormente, tal órgão de coordenação existiu desde os tempos de lona, mas transforma-se continuamente, acompanhando as metamorfoses que sofre a totalidade da organização. De uma coordenação geral cuja base assentava-se nos Núcleos de Base, passa-se a um mecanismo em que a coordenação é exercida através de duas instâncias que são criadas para a harmonização das atividades em novo patamar de complexidade: o Conselho Social e Político e a Direção Coletiva.

O Conselho Social e Político tem como funções, segundo o Regimento Interno (2006, p. 2-3):

- a) dar direção juntamente com a Direção Coletiva, aos rumos da cooperativa;
- b) encaminhar estudos e discussões políticas;
- c) contribuir quando necessário nas discussões das equipes de trabalho, comissões e núcleos;
- d) definir vagas e sugerir nomes para cursos de formação política e encaminhar integrantes ou associados para encontros, manifestações e etc...[sic];
- e) manter a organização interna cumprindo e fazendo cumprir o Estatuto Social, Regimento Interno e demais decisões estabelecidas coletivamente;
- f) coordenar assembleias ordinárias e extraordinária.

É facilmente observável que nenhuma das atribuições desse conselho é potencialmente hierarquizante ou que pressuponha uma relação hierárquica para o seu cumprimento. Se o conselho tem a responsabilidade de *dar a direção aos rumos da cooperativa*, ele o faz de acordo com o planejamento previamente discutido nos núcleos e aprovado em assembleia. Dessa forma, dar a direção significa efetivar as decisões tomadas pelo coletivo ou, dito de outro modo, o que Silva (2008) e Misockzy et. al. (2008) ressaltam como fundamental na autogestão: mandar obedecendo. Encaminhar estudos e discussões políticas, significa dar prosseguimento a uma demanda de algum setor do assentamento, que pode vir de alguma comissão, de algum assentado ou mesmo da direção do MST em âmbito estadual ou nacional. Contribuir com as discussões dos núcleos significa subsidiar de informações e participar ativamente do debate nesses espaços. Além disso, o conselho tem por objetivo primordial fazer cumprir o Regimento, que foi construído coletivamente.

Os membros do Conselho Social e Político são eleitos a cada três anos através de votação secreta em Assembleia Geral, totalizando sete indivíduos. “Para fazer parte do Conselho Social e Político o companheiro ou companheira deverá demonstrar na prática maior entendimento e consciência política” (idem, p. 2). Mesmo que os cargos não garantam poderes que possam privilegiar individualmente os membros do conselho, os que o compõem são membros eleitos. Além disso, as atividades relacionadas a esta instância não contam como horas trabalhadas para efeitos de remuneração, exceto quando exigem que se

ocupe o tempo que seria destinado ao trabalho. Por isso, a atividade de coordenação dessas instâncias, que é sempre necessária quando as organizações atingem elevado grau de complexidade, assume uma forma substancialmente diferentes daquela que se desenvolveu historicamente nas empresas capitalistas. Nestas, porque a coordenação, como “função específica do capital<sup>99</sup>”, associa-se também à necessidade de controle da força de trabalho para utilizá-la adequadamente ao capital, isto é, para dela extrair a maior produtividade ao menor custo, ela assume um caráter despótico, de dominação no universo laboral. Aqui, diferentemente, a complexidade da divisão de tarefas associou-se a relações horizontalizadas, ainda que também reproduzam capital. A função do Conselho Social e Político é, pois, garantir a coordenação das atividades autogeridas.

Para isso, “cada membro [do Conselho Social e Político] terá vínculo com uma instância” (idem, p. 2). As instâncias a que se refere o texto do Regimento são as Comissões de Saúde, Educação, Esporte/Lazer e Animação/Visitas; o Grupo de Jovens, a Direção Coletiva, o Setor de Produção e a Coordenação Geral do MST. A presença de membros do conselho em tais instâncias permite que este seja um elo de articulação entre elas, de tal maneira que as informações e encaminhamentos possam circular entre os assentados. Os efeitos desses mecanismos de disseminação da informação são evidentes e, como pude pessoalmente observar, todos, até mesmo as crianças, são razoavelmente informados das pautas e encaminhamentos “tirados” por cada uma das instâncias.

Órgão análogo ao Conselho Social e Político é a Direção Coletiva, composta por cinco componentes eleitos também a cada três anos através de votação secreta. As funções da Direção Coletiva são elencadas no Regimento Interno (2006, p. 2):

- a) Administrar coletivamente a cooperativa;
- b) Dar direção juntamente com o Conselho Social e Político, aos rumos da cooperativa;
- c) Cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, Regimento Interno e demais decisões estabelecidas coletivamente;

---

99 Cf. Item 4.2.

- d) Elaborar proposta de planejamento da produção bem como das demais atividades da cooperativa e dar o devido acompanhamento;
- e) Discutir a necessidade e encaminhar a formação técnica das pessoas nos setores de produção;
- f) Pensar e planejar o estratégico da cooperativa;
- g) Dar acompanhamentos junto ao setor de produção nos encaminhamentos da organização do trabalho e na distribuição da mão de obra.

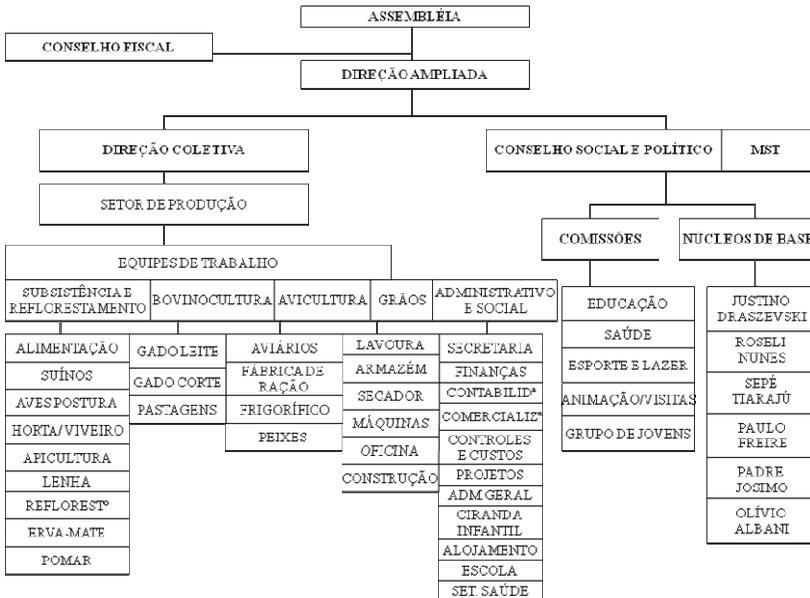
Assim como o Conselho Social e Político, a Direção Coletiva também possui uma função de coordenação, mas concentra-se sobretudo nos aspectos econômicos, isto é, de produção. A Direção Coletiva só surgiu anos depois da fundação do coletivo. Até então, como demonstrado anteriormente, um único órgão de coordenação parecia-lhes suficientes para todas as atividades existentes no assentamento. Silvino, assentado na *Conquista na Fronteira* desde o seu início, descreve essa transformação.

É uma necessidade do movimento. Sempre tem que ter o político e o econômico. Então, praticamente, a direção, ela cuida do interesse econômico. E a coordenação, o Conselho Social e Político, chamamos a responsável pela organização orgânica dentro do assentamento. [...] A partir de que foi fundada a cooperativa, obrigatoriamente tem que ter uma direção, tem que ter presidente e aquela burocracia toda. Mas no início era só a coordenação. (Silvino – entrevista 2).

O órgão de coordenação passou por transformações quanto à forma e composição ao longo da história do assentamento. Com a formação jurídica da Cooperunião, o assentamento cindiu-se em uma esfera econômica e uma esfera política, as quais mantiveram, apesar disso, uma articulação para a coordenação de toda a vida no assentamento. Hoje, os Sem Terra não fazem qualquer distinção entre Cooperunião e assentamento, embora considerem que a cooperativa é um instrumento, um meio para que possam conquistar melhores condições de vida através da comercialização e industrialização de produtos no mercado. A Cooperunião é fundada juridicamente por uma necessidade da produção e transforma-se, em pouco tempo, no centro gravitacional de toda a vida no assentamento.

Justamente a partir que... a produção ela foi desencadeando, necessitava uma pessoa jurídica tanto pra fazer as compras quanto a venda da produção, gerenciar isso, toda a parte econômica. E aí, a partir disso, também, passa pela cooperativa também toda a parte social, a parte esportiva, cultural, habitacional, toda essa parte também, então, passa pela cooperativa. Então, isso, aos poucos a gente foi implementando, buscando consolidar isso. E hoje, tudo, então, gira em torno da cooperativa. Então a gente fala hoje: “que o assentamento ou a cooperativa”, pra nós é a mesma coisa, porque a pessoa jurídica tem essa responsabilidade social com todas as famílias, com todos os colonos, conversa com as famílias, por ser uma cooperativa cem por cento coletiva (Valdir – entrevista 3).

Para que fique mais claro como os assentados estabeleceram sua estrutura orgânica após a criação da Cooperunião, reproduzirei o organograma da organização por eles disponibilizado.



Fonte: Estrutura Orgânica – Anexo I.

Podemos conceituar a Cooperunião como a organização relacionada à divisão do trabalho, seja ele de subsistência ou na produção de mercadorias. A cooperativa dos assentados é, com efeito, o elo entre as necessidades dos assentados e sua realização através da produção e comercialização; é, pois, a forma através da qual o trabalho é organizado na sua mediação com a totalidade social. Sob esse prisma, mostra-se claramente o papel que assume a Direção Coletiva na coordenação das atividades a ela relacionadas<sup>100</sup>, que nada mais é do que o de administrar os recursos da cooperativa de acordo com os encaminhamentos da Assembléia Geral<sup>101</sup>. As atividades ligadas ao Conselho Social e Político, por sua vez, não tem ligação direta com as da produção e podem ser organizadas com uma autonomia muito maior frente aos imperativos das necessidades imediatas oriundas da concorrência mercadológica. Cabe ressaltar que os membros do Conselho Social e e Político não podem ser os mesmos que compõem a Direção Coletiva.

Por essa razão, as atividades políticas, em regra, não contam como horas de trabalho, exceto quando exigem que tais atividades sejam realizadas em horário normal de expediente. A relação entre as duas esferas, a econômica e a política, pode, por vezes, ser conflitante, mas ambas estão sujeitas à dinâmica básica do coletivo do MST, qual seja: a decisão tomada através da discussão nos Núcleos de Base e a deliberação em Assembléia Geral. Por isso mesmo, quando julgam necessário, ambas as esferas se reúnem para discutir. “Dentro da necessidade que precisar. Quando é uma coisa que entra o econômico e o político ao mesmo tempo, então as duas bases se juntam, pra ver as melhores condições de levar isso a frente” (Silvino – entrevista 2).

É importante ressaltar que a cooperativa é uma criação do coletivo, um instrumento através do qual o trabalho pode realizar-se

---

100 Embora a Ciranda Infantil, a Escola, o Alojamento e o Setor de Saúde não sejam ligados à produção e estejam associadas à Direção Coletiva, existem comissões específicas do Conselho Social e Político para cada uma dessas atividades, a saber: de Educação, de Animação/Visitas e de Saúde. Como pude observar, a Direção coletiva dá apenas um suporte administrativo.

101 “Geralmente, tudo que for, que a direção trazer, é a base que vai dizer sim ou não. Então se a direção trazer um plano de aumento.. aumento assim, como se diz? De ampliação da cooperativa, mercado por exemplo, uma outra espécie de... que venha a trazer algum outros tipos de recursos, então sempre a assembléia que vai dizer sim ou não. Pode trazer a proposta, mas se a base disser não, a direção não faz. Não pode fazer porque não tem autorização pra isso” (Silvino – entrevista 2).

organizadamente. A direção coletiva, centrada na esfera da produção, por essa razão, tem de manter relações com o Conselho Social e Político para articular a coordenação geral do assentamento. Tal articulação existe desde a criação da Direção, mas só recentemente foi formalizada na estrutura orgânica do assentamento, sob a alcunha de Direção Ampliada. Esta instância é composta por dez membros, dentre os quais dois são representantes do Conselho Diretor, dois do Conselho Social e Político, dois do Setor de Produção, dois “liberados” e outros dois do Setor Administrativo.

A função desta instância será pensar estrategicamente a cooperativa, vão utilizar os dados dos custos, finanças e comercialização como base para as discussões. Não será uma instância de decisão, as propostas serão encaminhadas para o Conselho Diretor e para o Conselho Social e Político. A instância se reunirá em torno de três vezes ao ano quando necessário (Estrutura Orgânica, Anexo I, p. 1).

A Direção Ampliada tem a função de dar suporte ao planejamento da cooperativa, contribuindo com o papel da Direção Coletiva por meio da participação de outros setores. Por isso, Silvino afirma que “ela é ampliada... o nome dela é ampliada, mas não muda nada o sistema inicial. Porque a direção ampliada ela é a própria direção da cooperativa. [...] Mas não que ela seja.. como se diz? Não que ela interfira em alguma coisa a mais. Ela é um ajuste, uma ajuda” (Silvino – entrevista 2).

Direção Ampliada é a junção da Direção Coletiva e do Conselho Social e Político. São, hoje, seis... com cinco... onze pessoas que quando precisa de mais atenção pra algum ponto, ele é mais delicado, precisa de mais... pensar bem o que que vamo fazer, o que que vamo encaminhar pra assembléia, se junta essas duas instâncias: a administrativa e a política, pra junto tomar uma decisão (Diego – entrevista 1).

Mas, se é verdade que a Cooperunião é uma criação do coletivo, um instrumento deste para a realização democrática do trabalho de acordo com seus princípios e interesses políticos, o que pude observar e o que Dalmagro (2002) e Debiazi (2008) constata é um movimento de

inversão desta relação. Isto é, se a cooperativa surgiu como um instrumento para resolver problemas fundamentais do coletivo, hoje é ela que predomina na vida dos assentados. As questões econômicas como custos de produção, capital de giro, possíveis lucros, todas elas, ainda que voltadas exclusivamente para a melhoria da qualidade de vida geral dos assentados, tomam a cada dia o tempo que outrora era destinado às discussões políticas, à conjuntura e à crítica à sociedade capitalista.

As questões econômicas, da renda, do trabalho, dos investimentos, do capital de giro, etc., vão se impondo ao cotidiano do assentamento e desfocando o projeto de vida, o convívio e a produção que indicam para uma nova forma de vida. São essas questões que abalam a unidade interna, que originam o sentimento de ausência do MST e que afastam muitas pessoas. Nessa correlação de forças, por vezes, o coletivo fica subsumido no trabalho, as relações mercantis impõem-se às relações humanas (DALMAGRO, 2002, p. 75).

A organização coletiva da produção foi a forma que o MST encontrou para dar continuidade às suas lutas dentro do assentamento, para que ela não se encerrasse no momento da conquista da propriedade da terra. Afinal, “o coletivo [...] só tem sentido à medida que direciona sua ação educadora para uma sociedade pautada em novas relações. O coletivo é o instrumento e a matriz de formação do MST no assentamento” (DALMAGRO, 2008, p. 74). Assim, manter o grupo organizadamente unido e de tal forma que os laços de solidariedade e de consciência política adquiridos através da luta pela terra não se esvanecessem no isolamento da pequena propriedade individual<sup>102</sup> é o

---

102 “Uma das grandes dificuldades do Movimento se encontra nos assentamentos individuais. Nesse tipo de organização, mais do que o isolamento geográfico do “lote”, há o isolamento humano. Esse fato impede o contato com outras pessoas e idéias, ficando mais difícil formar sujeitos que se preocupem com a produção ecológica, que busquem novas relações de mercado, pessoas empenhadas com o desenvolvimento do assentamento e que almejem novas relações humanas. “A consciência social como produto do convívio e participação social, desenvolve-se naturalmente, na medida em que se estimule os aspectos do convívio e da participação” (MST, Caderno de Cooperação Agrícola n. 10, 2001 :7). Os coletivos ou agrovilas onde as moradias são próximas, mesmo que o lote seja individual, possibilitam maior consciência social nos assentados, facilitando a discussão dos mais diversos temas, como vem atestando o Movimento” (DALMAGRO, 2002, 73-4).

motivo para que as relações de poder se desenhem dessa forma. Mas essa estratégia esbarra em determinações econômicas – de que os Sem Terra têm plena ciência e estão dispostos a enfrentar – que conduzem a dilemas insuperáveis do ponto de vista de uma organização particular.

Não é demais ressaltar que a democratização pouco tem a ver com uma dinâmica organizacional harmônica, sem conflitos e sem desvios, como pode aparentar a análise de documentos que formalizam estas relações. Como qualquer organização, o conflito existe e, no caso do MST, é tratado como algo natural. A diferença entre o coletivo do MST na produção de mercadorias e as empresas convencionais não é a existência ou não de conflitos políticos, mas precisamente o caminho, o modo, a forma por meio da qual tais conflitos são resolvidos. Se nas empresas convencionais os conflitos são sanados unilateralmente, em uma dinâmica segundo a qual os cargos prevalecem uns sobre os outros, o que torna desnecessário o diálogo e o conhecimento dos “porquês” de cada decisão, ou seja, se nas empresas convencionais prevalece a heterogestão; no coletivo do MST, como organização autogerida, prevalece uma dinâmica segundo a qual todos têm os mesmos direitos e “pesos” nas múltiplas decisões que têm de tomar ao produzirem suas vidas socialmente. Como argumentei no item 5.2, a diferença entre auto e heterogestão não reside no conteúdo das decisões tomadas diante de um número determinado de possibilidades postas por um contexto específico, mas no método por meio do qual se chega a essas decisões.

Assim, se o MST foi capaz de construir organizações cujas relações organizacionais são horizontalizadas e não burocratizadas e, ao mesmo tempo, permitem tanto uma melhoria das condições econômicas dos assentados como também uma continuidade da educação e da luta política, ele não o foi – e nem poderia ser, enquanto o controle democrático da produção for restrito a uma organização e não se expandir de modo a transformar qualitativamente o modo de produção social - de modificar significativamente as relações que os trabalhadores mantêm na sua autoconstrução humana, nas objetivações que efetivam o processo de reprodução social. Na medida em que adentramos o universo da produção material do assentamento *Conquista na Fronteira*, essas relações tornam-se cada vez mais complexas, como veremos a seguir.

### ***7.3 Os Processos de Trabalho: produção e reprodução***

No tópico anterior, descrevi como as relações organizacionais do coletivo do MST se constituíram processualmente através do tempo, acompanhando a transformação de suas necessidades e as novas possibilidades que surgiram e que, por sua vez, demandaram uma relação mais complexa entre os assentados. O surgimento e fortalecimento da Cooperunião teve por consequência dois aspectos fundamentais que caracterizam o assentamento nos dias atuais: a) a fusão entre os dois antigos grupos: os “assentados do município” e os “assentados do MST”; e b) a divisão de uma coordenação geral e Direção Coletiva e Conselho Social Político. Concentrei-me, até agora, na análise das relações organizacionais e de poder das atividades ligadas ao Conselho Social e Político, que mantém quase que completamente a mesma dinâmica desde os tempos de ocupação, tendo apenas se tornado mais complexa. Neste item, analisarei historicamente os processos de trabalho do assentamento considerando-o sob três aspectos fundamentais, associando-os às relações que tais elementos estabelecem com o coletivo (esfera política): a) a concepção da produção, no que tange às questões que são consideradas no planejamento; b) a forma de produção, que corresponde à tecnologia empregada e à divisão do trabalho; e c) a finalidade da produção (mercado ou subsistência, considerando também a distribuição dos ganhos na venda de mercadorias).

Vimos no quarto capítulo que o processo de trabalho pressupõe, independentemente da formação social em que esteja inserido, o momento da concepção e o da execução ou, o mesmo que dizer, da prévia-ideação e da objetivação. Em cada contexto histórico particular, o processo de trabalho é marcado pelas relações sociais de tal modo que estes dois momentos complexificam-se, adquirindo traços das relações políticas de classe em forma de relações de poder no espaço laboral. No desenvolvimento histórico do capitalismo, esse movimento é também a passagem da subsunção formal à subsunção real do trabalho ao capital. O próprio conhecimento tecnológico se desenvolve determinado pela complexa disputa política a partir da qual os interesses da classe dominante, posto que não unilateralmente, se impõem.

A Cooperunião, como qualquer organização hodierna, lida com tecnologias que foram desenvolvidas para fins de acumulação de capital, uma vez que o conhecimento é sempre um conhecimento socialmente produzido e, portanto, social e historicamente determinado. Por isso, não é um equívoco salientar que as tecnologias adquiridas por essa organização pressupõem, no seu desenvolvimento, a subsunção do trabalho ao capital. Por outro lado, seria insensato afirmar que, porque as tecnologias pressupõem certas relações de dominação, elas necessariamente as implicam. Ou seja, porque determinado conhecimento tecnológico foi desenvolvido para fins de acumulação de capital, que ele só possa ser utilizado para fins de acumulação de capital.

Valho-me, aqui, da interpretação de Mészáros (2006, p. 226) que distingue a tecnologia em si de sua aplicação socialmente determinada. Segundo o filósofo:

Essa determinação [social] [...] não pode significar que a tecnologia em si seja *totalmente* neutra, sob esse aspecto, pois todos os seus determinantes são, também eles, determinados. A tecnologia é neutra *em princípio*, mas uma forma dada de tecnologia, uma vez *estabelecida*, não o é. Toda forma humana de tecnologia tem seus limites, não somente na quantidade de seus produtos mas também – e este é o ponto relevante, aqui – na *qualidade* das necessidades humanas que está mais capacitada para satisfazer. Isso encerra o perigo de uma deformação de toda a gama das necessidades humanas na direção da “mínima resistência”, ou da “distribuição ótima de recursos humanos” etc., a qual, por sua vez – como o consumo influi novamente sobre a produção – pode aprofundar aqueles elementos potenciais da tecnologia dada que já tendiam a produzir efeitos gravemente distorcidos (grifos do autor).

Na apropriação tecnológica nas cooperativas do MST que mantêm relações organizacionais horizontalizadas, a tecnologia empregada pode ser “deformada” de modo que seja capaz de se adequar aos interesses políticos do movimento – interesses os quais, como ressaltai anteriormente, esbarram nos imperativos do sociometabolismo do capital.

A tecnologia é, antes de tudo, uma forma de conhecimento que advém, direta ou indiretamente, da interação orgânica estabelecida entre

homens e mulheres e natureza. O desenvolvimento histórico tornou mais complexa essa interação, mas não a eliminou. Por isso, para uma compreensão mais próxima da “deformação” que sofrem estas tecnologias na sua inserção nas relações organizacionais das cooperativas autogeridas do MST, parece-me necessário empreender uma análise aprofundada dessa questão.

Se o desenvolvimento histórico do modo de produção capitalista separou - e até mesmo opôs - concepção e execução (ver capítulo 4) na forma correspondente de administração e operacionalização, ele também criou, ao mesmo tempo, conhecimentos tecnológicos embasados e direcionados a essa separação. Desse modo, as tecnologias dos processos de trabalho podem ser divididas em tecnologias de gestão (concepção) e tecnologias físicas (execução) (FARIA, 1992).

Segundo Faria (1992), a tecnologia de gestão consiste na aplicação de conhecimentos relacionados às técnicas, instrumentos ou estratégias utilizadas pelos administradores para controlar o processo de produção em geral, de tal modo que seja capaz de otimizar os recursos nele empregados. Dessa forma, as tecnologias de gestão compreendem tanto elementos de ordem instrumental, como a racionalização e formalização dos processos de trabalho, como de ordem comportamental e ideológica, cuja finalidade é introjetar nos indivíduos elementos subjetivos que favoreçam os interesses da administração.

As tecnologias físicas, por sua vez, estão relacionadas aos instrumentos de trabalho (máquinas, equipamentos, ferramentas etc.) e aos métodos de sua utilização (FARIA, 1992). Ambas as categorias são os elementos constitutivos das tecnologias do processo de trabalho, e por essa razão mantêm íntima e necessária conexão. Para Faria (1992, p. 32), “...não há como separar tecnologia física da de gestão no processo de acumulação do capital, mesmo porque a utilização da primeira leva, com maior ou menor grau de intensidade, ao emprego da segunda”. A gestão da produção, nessa perspectiva, consiste basicamente no controle desses dois elementos que constituem a tecnologia de processo, independentemente da forma específica que assumam. “O controle da tecnologia de processo implica o domínio dos elementos constitutivos da gestão do processo produtivo” (ibidem).

Feitas essas considerações, analisemos o desenvolvimento do processo de trabalho na *Conquista na Fronteira*, que compreendem, pois, tanto as tecnologias de gestão como as tecnologias físicas.

Veremos que o desenvolvimento de sua atividade produtiva é, em escala muito maior, controlável quando relacionado às tecnologias de gestão do que quando relacionado às tecnologias físicas.

Sabemos que a vida no assentamento iniciou-se em extrema pobreza. “As famílias começaram do zero, com uma junta de boi emprestada de um vizinho para setenta famílias. Os primeiros indícios de produção pra subsistência foram feitos para setenta famílias com uma junta de boi<sup>103</sup>” (Diego – entrevista 1). Os processos de trabalho eram análogos à atividade artesanal, em que concepção e execução são unidos na atividade individual. Os simples instrumentos de trabalho tornavam a conexão necessária entre homens e mulheres e natureza uma relação direta. Enxadas, ancinhos, foices, martelos, ferramentas simples e mais uma junta de boi emprestada eram o que dispunham para o trabalho rural<sup>104</sup>.

Assim, tendo às mãos poucos meios de produção para lavrarem a terra e carentes das necessidades mais básicas, os assentados organizaram-se para produzir prioritariamente para a subsistência.

O primeiro objetivo que tinha pra todos era produzir para subsistência, produzir para comer. Era esse o principal objetivo naquela hora. Somente isso. Renda, então, nem se fala. Renda financeira, o pessoal passou um bom tempo sem conhecer a cor do que era o dinheiro. [...] E até também a questão do preconceito, que era muito forte. Hoje o Movimento do Sem Terra, enquanto Movimento dos Sem Terra, sofre muito isso, porque a mídia passa uma imagem totalmente dos problemas, onde que tem os problemas totalmente contrários [...]. Então as pessoas do município, as comunidades vizinhas, todo mundo

---

103 Na verdade, eram sessenta famílias, como afirmado anteriormente e constatado através da fala de Diego, Neiva e Valdir.

104 No início, entretanto, nem mesmo dos instrumentos mais simples dispunham os assentados. “Na época que as famílias chegaram aqui, as sessenta famílias, existia apenas uma junta de boi e um arado. Então essas eram as ferramentas pra iniciar a agricultura, a produção de subsistência, enfim, dar o início do assentamento. Por que as famílias que vieram de acampamento do Movimento dos Sem Terra já estavam há três anos e não tinham nem ferramentas de trabalho. Não tinham capitalização nenhuma assim como as famílias que tavam no município também eram famílias descapitalizadas que trabalhavam de agregado, arrendatários e meeiros né, nesse sentido” (Valdir – assentado). Diego, por sua vez, cita apenas a “junta de boi emprestada”, sem o arado. De qualquer forma, independente da presença ou não do arado, ambos os entrevistados consideram que as famílias encontravam-se totalmente “descapitalizadas”.

tratava mal as pessoas do assentamento. [...]. As relações comerciais também, muito difícil. O pessoal ficava cuidando, pensando que você ia roubar (Diego – entrevista 1).

A produção para a subsistência levava à consideração do trabalho como elemento associado às necessidades dos próprios produtores, necessidades reais dos indivíduos assentados. Isso significa dizer que, porque não havia uma exigência de produtividade estranha à organização, os trabalhadores tinham, do ponto de vista subjetivo, o controle sobre o ritmo, a intensidade, o modo como deveriam realizar suas tarefas e dominavam todo o conhecimento necessário para esse tipo de atividade. Entretanto, a situação objetiva em que se encontravam, dispendo de poucos meios de produção e passando extremas dificuldades para a satisfação de necessidades meramente biológicas, naturais (como fome, moradia etc.), levava-os a trabalhar sob um ritmo intenso e com a única tecnologia que dominavam com tais instrumentos. A baixa produtividade da tecnologia empregada tornava impossível a produção de mercadorias naquele contexto, não se tratando, pois, de uma *escolha* do movimento. Aqui, é preciso considerar que o MST é formado por trabalhadores rurais que foram expulsos do campo pela concorrência capitalista por utilizarem tecnologias atrasadas do ponto de vista do capital (GERMER, 1994a; 1994b) . Havia, portanto, uma relação imediata entre o trabalho e as necessidades a que se pretendia satisfazer.

Como a primeira preocupação era garantir o sustento das famílias, as primeiras atividades eram voltadas para a produção de alimentos, tais como: leite, arroz, feijão, ovos, hortaliças etc. As culturas visavam à garantia da alimentação. Quanto à moradia, os Sem Terra aproveitaram a estrutura já existente da fazenda desapropriada para improvisar espaços habitacionais, como estábulos e a “casa do capataz”. Valdir conta como resolveram o problema da moradia:

Então, como a área [do assentamento] ela tava hipotecada no banco Banerj [antes da desapropriação] e então era a terra e as benfeitorias que existiam nela, então todas as casas, o galpão que existia, então ele permaneceu na área. Então essas benfeitorias tinha. Tinha a casa do capataz, tinha a casa onde ficavam alguns dos empregados e então tinha galpões: estrebarias que existiam de vacas, de cavalos. E essas era a estrutura que o pessoal utilizou

de moradia no início né. Então tinha uma casa, por exemplo, que era dos empregados ali, que no início ficou dezessete famílias dentro de uma casa. Então os galpão era dividido com lona dentro e o pessoal permanecia ali. E aí outros que fizeram seu barraco de lona e permaneceram até conseguir as primeiras moradias (Valdir – entrevista 3).

Na produção de alimentos, o excedente era comercializado e este era o único modo por meio do qual os assentados adquiriam os outros meios de subsistência necessários à reprodução de suas vidas. Já neste momento, os debates ocorridos na *Conquista...* e junto ao MST conduziam o grupo a planejar a produção coletiva expandindo-a de tal forma que aumentasse significativamente a renda dos trabalhadores do assentamento. O objetivo final era controlar a produção ligada ao sustento das famílias e industrializar e comercializar as mercadorias que pretendiam produzir. Para isso, o assentamento e o MST consideraram necessárias três etapas. A primeira, era garantir a produção ligada ao sustento das famílias.

O segundo objetivo era, o excedente, começar a comercializar. Por exemplo, se produzimos uma quantidade  $x$  que era o necessário para a alimentação e sobrou um pouco da produção, tratava então de vender pra nós conseguir tirar uma renda a mais para as coisas mais essenciais, que a gente não tem condições de produzir (Diego – entrevista 1).

As vendas só eram realizadas depois de garantida a subsistência para as famílias. Na mesma medida em que esse segundo objetivo do grupo vai ganhando em importância, o próprio trabalho passa a interagir progressiva e intensamente com o mercado, sendo, portanto, também progressivamente determinado pela concorrência capitalista. Ou seja, o trabalho continua sendo uma atividade cuja finalidade é a transformação orgânica da natureza para a produção de meios de subsistência que satisfaçam às necessidades do grupo, mas agora ele tem de ser realizado de tal forma que possa fazer frente, ainda que minimamente, aos concorrentes locais.

A divisão do trabalho estabelecia-se espontaneamente como algo muito próximo à cooperação simples descrita no capítulo 4. A divisão dos grupos era feita espontaneamente de acordo com a necessidade da produção. Todos realizavam tarefas semelhantes e de modo conjunto, divididos em equipes de trabalho. As ferramentas eram simples e genéricas. Em situações específicas, os assentados alugavam máquinas de grande porte com cujo custo de aquisição não podiam arcar<sup>105</sup>. O dinheiro que financiava o aluguel das máquinas era conseguido através da venda de mercadorias.

[O dinheiro vinha de] vendas anteriores, ou então dinheiro de que o pessoal saía, trabalhava fora, retornava aqui e fazia isso. Ou então, algumas vezes, se negociava pra safra né. Então, tipo, bom, vamos contratar x horas/máquina pra nós fazer a produção de milho e já garante x por cento da produção pra isso né (Valdir – entrevista 3).

Aos poucos, à medida que os assentados aumentavam a produtividade do trabalho, eram criadas as condições para tornar viável economicamente a criação de setores de produção voltados exclusivamente para a produção de mercadorias. Isso porque, na produção de subsistência, o aumento da produtividade do trabalho significava uma diminuição do tempo de trabalho necessário ao sustento das famílias e maior tempo para a produção de excedentes. Em pouco tempo, o movimento já podia vislumbrar a possibilidade de destacar pessoas cuja tarefa era produzir não mais meios de subsistência ao assentamento, mas mercadorias que serviriam para a composição da renda das famílias e re-investimento na cooperativa.

No início era só pra subsistência e aí foi se ampliando, em primeira mão, a produção pra subsistência. Garantir o sustento das famílias. Esse era o primeiro passo, que era a produção da alimentação. O segundo passo então era tu ter uma produção com

---

105 Tratava-se de uma organização de baixa composição orgânica de capital, mas que ainda assim acumulava capital, por meio do entesouramento (que significava arroxo das rendas) e de trabalhos “por fora” realizados pelos assentados. Cf. Quadro 1, no item 4.1. Sobre os outros meios que permitiram o desenvolvimento dos instrumentos de trabalho no assentamento, cf. item 7.4.

excedente pra tu comercializar. E aí no início entrou a questão do fumo como alternativa. Então, por exemplo, foi financiado o galpão e trabalhado com fumo, que pra nós só deu prejuízo. O primeiro e o segundo ano, que nós não tinha o galpão, que foi utilizando as estruturas existentes, então até que deu uma renda boa pras famílias, mas depois disso nós financiamos duzentos e oitenta metros de galpão mas aí não deu certo. Então tivemos prejuízo. Tanto é que as últimas prestações foi negociado nós pagar com um outro tipo de dinheiro e não com a cultura. Então, no início, foram esses dois passos: primeiro, pra subsistência; depois, pra comercialização e aí o terceiro passo pra industrialização. Esse eram os grandes três eixos que foram definidos. (Valdir – entrevista 3)

A produção voltada para a subsistência e associada à venda do excedente permanece até hoje, mas foi exclusiva até o ano de 1996, ano em que teve início a produção de fumo. Alguns anos antes, contudo, os assentados chegaram a experimentar a produção de jeans, empreitada que não deu certo e foi rapidamente abandonada. A produção de fumo foi, com efeito, a primeira voltada unicamente para o mercado. O restante das mercadorias nada mais eram do que excedentes de produção vendidos no mercado local. O empreendimento do fumo não obteve sucesso e os assentados, com o apoio do MST, passaram a estudar o contexto em que se encontravam, tanto as características da terra quanto a aceitação dos possíveis produtos no mercado, para que pudessem produzir mercadorias que permitissem um aumento expressivo das rendas das famílias.

Diante das dificuldades na produção e comercialização do fumo, o assentamento começou a organizar seminários para identificar as melhores possibilidades de investimento na produção de organização da vida do coletivo.

Em noventa e seis nós fizemos um grande seminário aonde se discutia junto com pessoas estudadas quais seriam as estratégias de produção dentro da nossa área, considerando a geografia, a questão do clima, a questão da própria condição do solo que existia dos potenciais que existiam. Então aí que nós definimos os cinco setores estratégicos, que seria: a produção de aves de corte, que então seria a produção e a industrialização; a questão do gado

leiteiro, pensando na produção a base de pasto; e aí a produção da lavoura, que seria a de grãos né, cereais, mais especificamente pra manter os setores internos, não tanto pra comercializar; no início nós produzia feijão bastante pra comercialização, hoje não se produz já nessa escala né, somente pra consumo; a erva-mate, que então tinha bastante erva-mate nativa e depois a gente plantou bastante erva-mate, então era um setor estratégico; e a questão da piscicultura. Então esses foram os principais além da subsistência, que a gente tinha como base (Valdir – entrevista 3).

É a definição dos cinco setores estratégicos que deu a base a partir da qual se estruturou os processos de trabalho no assentamento até os dias de hoje. De noventa e seis para cá, pouca coisa se alterou do ponto de vista da divisão do trabalho. A produção de fumo, é verdade, perdurou até o ano de 1999, quando finalmente conseguiram honrar compromissos relacionados ao investimento inicial. Foi no ano de 1997, precisamente oito anos após a fundação do assentamento, que a produção de mercadorias se consolidou e o mercado passou a ter um peso progressivamente decisivo nos debates do coletivo.

Desde então, a Cooperunião, como desdobramento de todo esse processo, pode ser dividida categoricamente em dois tipos básicos de produção: o de subsistência e o de produção para industrialização e comercialização. Contudo, no organograma do assentamento apresentado no documento “Estrutura Orgânica” (reproduzido no item precedente, p. 138), são elencados setores sem uma separação rigorosa entre esses dois tipos, uma vez que no seu processo real, parte de atividades do Setor de Subsistência e Reflorestamento são destinadas à comercialização, como também parte da produção dos outros setores é destinada à subsistência.

Ao setor de Subsistência e Reflorestamento estão relacionadas as Equipes de Trabalho de Alimentação, Suínos, Aves Postura, Horta, Apicultura, Lenha, Reflorestamento, Erva-mate e Pomar. Dessas atividades, são comercializados rotineiramente os excedentes da Erva-mate, apenas. A erva-mate, inclusive, é considerada um setor estratégico. Os demais setores relacionados à produção são os de Gado de Leite, Aves de Corte, Grãos (todos setores considerados estratégicos) e Administrativo e Social.

A Cooperunião organiza o trabalho por meio da divisão por equipes. A despeito das diferentes tecnologias físicas empregadas em cada setor – algo necessário por serem parte da produção de valores de uso diferentes entre si e, portanto, exigindo tecnologias também diferentes entre si -, todos os setores valem-se da mesma tecnologia de gestão. É nesta forma específica de (auto)gerir o trabalho na cooperativa que reside a importância da forma de organização do ponto de vista político.

Como instrumento do coletivo, o MST buscou permear os processos de trabalho de seus assentamentos com relações efetivamente democráticas, com ampla participação dos trabalhadores. Por essa razão, a relação entre concepção e execução e os mecanismos de coordenação não coincidem com os presentes nas empresas convencionais.

Por esse motivo, além de tentar responder a anseios populares imediatos como a questão da terra, o MST experiencia também novas formas organizacionais de produção que são em diversos aspectos e dentro de suas limitações voltadas para seus trabalhadores.

A organização do coletivo, tanto pelo MST como pelas famílias assentadas, tem elementos que estão na gênese de todo o processo, isto é, na centralidade do trabalho político-organizativo que se materializa através da prática dos princípios de uma organicidade, dando direção política a todas as frentes do Movimento: produção, educação, formação, saúde, tecnologia, etc, enquanto mediação e produção da existência humana (TURCATTO, 2007, p. 11).

Na Cooperunião, a produção é composta por setores, como indicado acima, e estes, por sua vez, são compostos por equipes de trabalho. A divisão do trabalho para a composição de cada equipe é realizada trienalmente, não havendo distinção formal entre os trabalhadores por conta do tipo de atividade que exercem. Dessa forma, um indivíduo que trabalhe no setor de subsistência, na equipe de lenhas, pode perfeitamente, no triênio seguinte, ser alocado na equipe de trabalho “frigorífico”, que é responsável pela principal atividade vendida ao mercado.

As decisões de processos interiores das equipes de trabalho são tomadas em reunião realizada com todos os membros da equipe, por

consenso ou votação realizada após discussão, que precisa atingir maioria simples. As equipes de trabalho, todas elas, reúnem-se “mensalmente ou extraordinariamente quando houver necessidade” (Regimento Interno, 2006, p. 16). Existem algumas decisões que não precisam de respaldo de outras instâncias, quando se trata de questões exclusivamente internas, como as relacionadas ao processo de produção. Outras, entretanto, como as que exigem investimento no setor, são formalizadas como encaminhamento para a Direção Coletiva, para que seja discutida em todo o assentamento, dependendo do caso<sup>106</sup>.

Todo setor, composto por equipes de trabalho, possui um coordenador e uma coordenadora, eleitos trienalmente em assembléia geral. Esses coordenadores compõem o Setor de Produção, que se reúne mensalmente e conforme a necessidade para organizar a produção geral do assentamento, principalmente no que se refere a distribuição da força de trabalho. Embora exista uma divisão de trabalho regulamentada, os trabalhadores da cooperativa não são presos a cargos, não possuem competências exclusivas. Trabalham sempre conforme a necessidade, e os imprevistos são em larga medida resolvidos pela redistribuição da força de trabalho. Dessa forma, a reunião do setor de produção serve tanto para organizar a produção em geral como também para que todos os setores não fiquem isolados uns dos outros.

Duas pessoas da Direção Coletiva fazem parte aqui do Setor de Produção, acompanham o Setor de Produção. O Setor de Produção é a reunião dos coordenadores dos setores. Então todos os setores, o frigorífico, aves, o suíno, o que for, tem dois coordenadores que mensalmente se reúnem pra tá definindo as atividades de cada mês. Planejando o mês. Então lá no gado de leite precisa dessas atividades pra tal e tal dia, do dia tal ao dia tal. Tantas pessoas, ou precisa o trator, precisa tal máquina... Aí vai reunir os coordenadores, anotando. As aves precisa limpar o aviário, precisa tal de tal a tal dia. Tudo tem a programação, e aí sim, precisamos juntar a mão-de-obra de todos os setores pra dois dias nós limpar o aviário. Final do mês os coordenadores, no início do vencimento de novo, avaliam o mês que passou, as atividades que tinham sido programadas. Avaliam se foi feito, porque que não foi feito, parcial, não conseguimos fazer isso,

---

106 “As decisões de investimentos importantes [...] serão aprovados pelos sócios legais, conforme estatuto (Regimento Interno, 2006, p. 16).

porque que não conseguimos e replaneja o próximo mês. Assim que funciona, pra que todos os setores da cooperativa tenham o conjunto do que tá acontecendo (Diego, entrevista 1).

A Direção Coletiva, como tratado anteriormente, também é eleita trienalmente e constitui o órgão máximo da esfera de produção. Além de administrar o cotidiano do assentamento, resolvendo as questões de menor importância, a Direção Coletiva é também responsável por planejar estrategicamente a cooperativa, apoiada pela Direção Ampliada. Contudo, não tem poderes para deliberar unilateralmente sobre os rumos da organização. Sua competência é a de elaborar a proposta de planejamento da produção, que é discutida nos Núcleos de Base e aprovada em Assembléia Geral. Por essa razão, a Direção Coletiva é subordinada ao coletivo, que é composto pelos mesmos indivíduos que são dirigidos.

Nesse sentido, quando observamos o desenvolvimento da “tecnologia de gestão” da cooperativa, vemos que ela em nada se parece com as tecnologias das burocracias empresariais, nem mesmo as emergentes no contexto da acumulação flexível de capital. Ao contrário das organizações toyotistas, volvistas etc., os trabalhadores da Cooperunião não participam de um processo decisório, eles efetivamente decidem. Mas – é preciso enfatizar –, decidem imersos em um complexo alienante que os obriga a tomar como expressão de sua vontade a vontade da mercadoria. Dessa forma, mesmo desenvolvendo uma tecnologia de gestão que propicia a ausência de relações de dominação entre os indivíduos assentados, os critérios de decisão impostos por este complexo alienante conduzem-nos à reprodução da tecnologia física e da correspondente intensidade do trabalho.

A análise dos processos de trabalho do frigorífico do assentamento, que em 2007 foi responsável por aproximadamente 75% da receita da cooperativa, alcançando cifras de R\$ 1.812.915,31 (um milhão, oitocentos e doze mil, novecentos e quinze reais e trinta e um centavos), é elucidativa a esse respeito.

A implantação do frigorífico se deu em 1997 e desde então pouca coisa mudou no que tange os processos de trabalho em seu

interior. A base de sua tecnologia física é o taylorismo fordismo<sup>107</sup>, tal qual descreverei posteriormente. A Cooperunião optou por implantar a menor estrutura possível de uma unidade de abate de acordo com a regulamentação sanitária dos órgãos competentes, dado que a produção de aves de corte do assentamento não seria capaz de abastecer um frigorífico de maiores dimensões.

Essa indústria aqui [o frigorífico] - na verdade hoje ela não permite mais né, mas na época permitia – ela é a menor indústria do Sistema de Inspeção Federal, o SIF né. Esse era o menor abatedouro que o SIF permitia... Como nós não queria segurar só o nosso produto aqui, nós tinha um pensamento de expandir a marca, e temos, porque vai a Curitiba, vai a Blumenau, vai... esse era a menor estrutura que podia construir. Hoje nem pode, hoje nem aceitam mais. Mas como foi construído antes da legalização, ela é permitida (Diego - entrevista 1).

Hoje, a produção dos aviários do próprio assentamento é capaz de alimentar apenas 23% da capacidade do abatedouro. Por isso, é também correto dizer que a Cooperunião elevou expressivamente seu capital constante, que agora precisa ser diluído na composição do valor em um grande número de mercadorias, para que o investimento valha a pena. Isso eleva a importância dos custos fixos dessa unidade produtiva, tendo um peso relativamente maior em cada mercadoria produzida à medida que diminui a utilização da capacidade total de produção.

A razão para que a Cooperunião decidisse pela implantação do frigorífico, mesmo não tendo capacidade para alimentar plenamente uma unidade de pequeno porte foi, segundo Diego, de natureza legal, relacionado a questões sanitárias. A produção artesanal mostrava que o frango era uma mercadoria viável para a Cooperativa com ampla aceitação pelo mercado. Mas para a expansão da produção para além do mercado local, seria necessário legalizar o que até então ocorria a revelia de qualquer fiscalização por parte do Estado.

---

<sup>107</sup> Como explicado no capítulo 4, o taylorismo pressupõe a separação e a oposição entre concepção e execução. Contudo, ao utilizar o termo “tecnologia física”, refiro-me aqui a sua dimensão exclusivamente operacional.

Na verdade, o início foi tudo frio. Abatia ali, puxava um biscoito, tirava a pena com a mão e... Abatia num lugar... tinha uma estrutura bem menor, uma coisa de madeira... E aí conforme foi tendo mercado a gente foi ampliando. Só que ilegalmente, entende? No início, não tinha, por exemplo, fiscalização, que tem que ter, né... E aí quando a gente realmente focou e disse: “o setor que nós vamos investir é o frango, leite tal... [...] aí sim, pra nós investir nisso aqui, vai ter que ser dessa forma, se não nós não podemos mais comercializar que se não nós corremos risco, riscos grandes. Então que foi na verdade feito o projeto desse frigorífico (Diego, entrevista 1).

Tal decisão tomada pelo coletivo conduziu a cooperativa a um impasse econômico. A capacidade de industrialização do frigorífico é muito superior à capacidade de produção dos aviários. Dito de outra forma, não há frangos suficientes para que o frigorífico funcione a pleno vapor e, desse modo, propicie um maior retorno financeiro aos assentados. Ao contrário, é um elevado custo fixo para o abate de frango, em comparação com o custo fixo da antiga produção artesanal.

Uma possível solução para este problema seria a expansão da produção nos aviários, pressupondo inalterada a tecnologia física empregada no setor (composição técnica). Para isso, seria necessário um novo investimento, um novo aumento do capital constante para aumentar a quantidade de galpões e instrumentos de trabalho que esta atividade demanda, bem como um aumento da força de trabalho disponível para esta produção, isto é, um proporcional aumento do capital variável.

Ocorre que nenhuma das duas alternativas parecem estar ao alcance da cooperativa. Se é verdade que hoje a Cooperunião possui estrutura suficiente para financiar junto aos bancos seus investimentos na produção, também é que o setor de aves não tem dado retorno suficiente para que este investimento valha a pena, segundo os assentados. Além disso, a expansão do capital variável não é uma questão simples na *Conquista...* como o é nas empresas convencionais. O aumento da quantidade de força de trabalho disponível é análogo a um processo de recrutamento, em que são considerados aspectos político-ideológicos, entre outros fatores, para a introdução de uma nova família no convívio entre os assentados. Atualmente, só é permitido o

ingresso de famílias do MST que tenham passado, pelo menos, por dois anos de acampamento na luta pela terra. Essa medida pretende tornar mais fácil o processo de adaptação ao modo peculiar de relacionamento entre as famílias e reforçar o aspecto político, e não exclusivamente econômico, do assentamento. Segundo Diego (entrevista 4), é provável que ocorram mudanças sobre essa questão na próxima revisão do Regimento (que acontece trienalmente e que ocorrerá em 2010) no sentido de tornar mais fácil a integração de novos assentados, dado que a *Conquista...* tem entre quarenta e cinquenta famílias assentadas, das sessenta vagas que o assentamento comporta. Além disso, o critério político de tomar como pré-requisito a vivência por pelo menos dois anos em acampamentos tem se mostrado insuficiente para assimilar o complexo subjetivo que envolve o compromisso necessário para a vida organizada em coletivo. Ademais, hoje, de acordo com o Regimento Interno (2006), é preciso que um novo associado trabalhe 510 (quinhentas e dez) horas, se homem, e 255 (duzentas e cinquenta e cinco), se mulher, somado a um valor de salário mínimo, até que então passe a perceber renda que é distribuída. Durante este período, o associado recebe apenas a subsistência. O art. 8º do Regimento Interno (2006) prevê a possibilidade de contratação assalariada, mas essa medida tem sido preterida por conta de uma decisão política do movimento<sup>108</sup>. Vê-se, portanto, que o incremento da força de trabalho é muito mais complexo, no caso da Cooperunião, do que costuma ser nas empresas convencionais, para quem se trata de apenas mais uma compra de mercadorias.

A outra alternativa para a expansão da produção nos aviários seria a mudança na tecnologia física empregada, que alteraria, inclusive, a composição técnica do setor. Isso tornaria possível que, com a mesma estrutura e com a mesma quantidade de força de trabalho disponível, pudesse ser aumentado o número de frangos encaminhados ao abatedouro. Mas essa mudança na tecnologia implicaria a diminuição no tempo de abate dos frangos, que hoje é possível por meio do emprego de uma maior quantidade de hormônios e injeção de água na carne.

---

108 Nos assentamentos coletivos do MST, existem alguns casos em que ocorre contratação de força de trabalho por meio do assalariamento. Contudo, como afirma Stédile (1999, p. 110), “Isso não é uma norma nem uma prática geral. Existem porque se trata de produções mais técnicas em que ainda não há entre os assentados ou filhos destes alguém com essa especialidade. Não é, portanto, uma relação social predominante”.

A questão da quantidade de dias de abate também, que a empresa [multinacional] abate, acho que com vinte e oito dias, a gente abate com quarenta e cinco, no mínimo, né. E injetam dezesseis por cento de água, nós não temos injeção de água, nós não temos. Então o nosso produto ele é um produto mais consistente, mais saudável, mas que na hora do preço, bate de frente com eles. Então, você me vende água e eu to te vendendo carne pelo mesmo preço. Então, mas não tem como hoje, nós não conseguimos ainda, conseguir diferenciar esse produto ainda. Fazer com que o consumidor... o consumidor sabe! Mas só que tu não consegue modificar o preço desse produto aí. Aí tu bate de frente com as grandes empresas multinacionais. E é essa a dificuldade que nós temos né, da concorrência ser igualitária. Eles batem com um produto bem inferior, mas que com o mesmo valor (Diego – entrevista 1).

Sobre essa questão, ainda não resolvida na cooperativa, encontrei dois pontos de vista contraditórios. Para Diego, o não emprego dessas técnicas tem razões essencialmente ideológicas. A Cooperunião não reduziria o tempo de abate porque considera que é seu dever produzir uma carne saudável para quem consome, além de aspectos relacionados ao sofrimento do animal. Nesse sentido, argumenta Diego:

No máximo [sic] de 43 (quarenta e três) a 45 (quarenta e cinco) que é o limite que a gente tem por uma questão ideológica até do consumidor e tudo. Claro que você pode bombar, jogar uma nutrição bem avançada e ele vai responder como é, o frango é uma máquina de carne. Mas pela questão ideológica e pelo o que a gente construiu esses anos, de mercado, de qualidade, de não diferenciar. (Diego – entrevista 4).

Outra saída para esta questão é completar a produção com frangos produzidos fora do assentamento. Essa posição é defendida por Sillvino, que entende que o principal objetivo da cooperativa é melhorar continuamente a renda dos trabalhadores e preservar o nome da cooperativa por questões políticas, razão pela qual afirma que não haveria nenhum problema em não produzir mais aves de corte e prestar

serviços para grandes empresas. Defende, portanto, que se desconsidere essas dimensões políticas da produção na resolução desse problema.

É uma discussão que ainda não veio, mas que a gente vai ter que discutir uma saída, porque a produção, se tu analisar bem uma empresa tipo Sadia, ela leva lá o pintainho pra reproduzir e dá a ração, mas tu põe a mão de obra, põe o equipamento, o aviário e tudo, pra produzir. Tá, digamos que ela leva dez dias o pintainho lá. Ela não interessa se vai vir dez mil ou menos. Ela interessa que venha frango. Se ela levou dez e veio nove, tu tens que dar conta dos outros mil que tu perdeu. Você que assume. E nós aqui não, nós pegamo o pintainho, nós põe a mão de obra e tudo e se morrer mil, nós vamos ficar com nove. Esses mil que morreu nós vamos ter que pagar mesma coisa. Então isso é um prejuízo que a outra não teria, ela ganharia com isso. E mesmo hoje a gente vê, faz varias contas porque queira ou não queria, num lote morre trezentos, a média de dois quilos, são seiscentos, a dois reais o quilo são mil e duzentos. Isso é prejuízo. Isso não volta nunca mais. Então, se tiver dez lotes num mês, então doze mil reais tu perde. Então é um prejuízo. Então pra tu manter isso, é só por um capricho. Não deveria manter (Silvino – entrevista 2).

A despeito desses pontos de vista contraditórios, fato é que o problema será resolvido por meio da decisão no coletivo. Qualquer que seja a decisão adotada para a cooperativa, apenas a tecnologia física deverá sofrer significativas alterações (pelo menos em princípio). Mais tarde, essas escolhas poderão até refletir na tecnologia de gestão desenvolvida pelo assentamento, mas esse reflexo não está diretamente associado, nem é mecanicamente determinado pela tecnologia física empregada.

Até agora, para resolver o problema do frigorífico, a Cooperunião tem optado pela prestação de serviços a outra empresa, a Carminati. Com essa medida, podem manter o frigorífico em funcionamento por mais tempo, diminuindo o peso de seu investimento sobre as mercadorias produzidas.

A Carminati é a mesma empresa que fornece os “pintainhos” para os aviários da Cooperunião. Por isso, as aves da Carminati que vão para o abatedouro do assentamento não são aves produzidas para este

fim, mas aves de postura para a produção de “pintaínhos” que, atingida certa idade, são abatidas para a comercialização pela empresa. O problema do tempo do abate e da tecnologia empregada na produção das aves, portanto, não é um empecilho ideológico para os assentados, pois não se trata de “aves de corte”.

Por outro lado, a prestação de serviços a esta empresa tem se mostrado mais rentável do que o abate das próprias aves da Cooperunião. Hoje, há pessoas que defendem a ampliação da prestação de serviços para grandes empresas, indiscriminadamente (como Silvino), e outras que defendem a permanência e fortalecimento da produção nos aviários (como Diego). Vê-se claramente que se trata de escolhas que o coletivo tem de fazer diante da dinâmica do capital, que não se restringe ao processo singular de acumulação da cooperativa. A ampliação da prestação de serviços pode reduzir o assentamento a uma empresa terceirizada, a uma facção (ver item 5.1), ou mesmo ampliar significativamente a renda dos trabalhadores ou o nível de acumulação da cooperativa. A insistência em uma produção de mercadorias mais saudáveis pode, por outro lado, ser mais importante do ponto de vista político, seja para o MST, seja para os próprios assentados; mas pode também tornar inviável economicamente o setor que é hoje responsável pela maior parte da renda das famílias.

As escolhas das medidas que serão tomadas dentro desse contexto serão realizadas pelo coletivo dentro das relações de poder descritas no item anterior. Mas o sucesso ou insucessos de tais medidas são determinados pela dinâmica da produção social, portanto, do capital. Assim, as escolhas do coletivo podem alterar a qualidade das mediações que a cooperativa estabelece com a totalidade social, podendo inclusive transformar a própria natureza da organização, ou mesmo eliminá-la. Essas medidas, por sua vez, criarão, novas necessidades e novas possibilidades.

Hoje, a tecnologia física empregada no frigorífico pode ser caracterizada como taylorista/fordista. O ritmo de trabalho é determinado por uma espécie de esteira de produção, em que são pendurados os frangos do início ao fim do processo. Há duas “esteiras”, programadas em velocidades diferentes, de acordo com a natureza da tarefa empregada em cada etapa.

Na primeira “esteira”, o frango é pendurado vivo e conduzido por um caminho em que será transformado por uma sequência de tarefas

parciais, executadas por trabalhadores também parciais. Em alguns casos, os trabalhadores agem diretamente sobre o frango; noutros, são apenas responsáveis por manter as máquinas em perfeito funcionamento. Todos os trabalhadores executam tarefas extremamente simples. No processo de embalagem, por exemplo, executado todo por mulheres (muitas adolescentes), há a responsável por retirar o frango da esteira e colocá-lo no balcão; a responsável por colocar o coração e a moela (em pacotes) dentro do frango; a responsável por colocar o frango na embalagem; a responsável por ajeitar o frango na embalagem; a responsável por grampear a embalagem; a responsável por ajeitar as embalagens em grupos de oito por caixa. Cada atividade não dura mais que três segundos, e os abates costumam durar quatro horas, em média, para uma quantidade de três mil e quinhentos frangos.

Figura 1 – Linha de produção: abate



Fonte: Dados Primários (2009)

Figura 2 - Processo de Embalagem no Frigorífico



Fonte: dados primários (2009).

As diferentes atividades não são todas de mesma intensidade. Um(a)s exigem mais delicadeza, outras mais força, outras mais atenção etc. Com efeito, o frigorífico emprega uma tecnologia que os transforma em trabalhadores parciais subsumidos ao ritmo intenso da maquinaria. Para amenizar os efeitos dessa parcialização – e porque as atividades são extremamente simples – alguns trabalhadores revezam-se em algumas funções. Mas isso torna apenas em parte as atividades menos maçantes.

Não há, quanto à tecnologia física empregada, nenhuma diferenciação significativa entre a atividade produtiva do assentamento em relação às indústrias convencionais. Existem, inclusive, cargos que se ocupam de supervisão, coordenação e controle da produção, detectando problemas e resolvendo-os, gozando de posição hierárquica superior. Por isso, Ivone, coordenadora do Frigorífico, afirma:

...eu como a coordenadora tenho a responsabilidade de que se tem alguém fazendo errado, eu vou lá e chamo a atenção, né? Ele goste ou não, eu tenho que ir pelo certo. Então a gente procura fazer com que ele faça certo. Claro, eles dão a opinião deles. Se é boa, a gente acata. E a maioria das vezes a gente tem que às vezes impor alguns limites porque nem sempre todos pensam igual (Ivone – entrevista 5)<sup>109</sup>.

<sup>109</sup> Ivone afirma ainda que é difícil encontrar alguém que aceite ocupar a posição de coordenador. Segundo a entrevistada: “Pelo contrário. Porque é complicado né? Ninguém

A diferença reside no fato de que o frigorífico é um instrumento do coletivo. Se nas atividades de supervisão ocorrer um conflito de maior relevância, ele será tratado pelo coletivo e, no limite, votado em assembléia. Além disso, os coordenadores das equipes de trabalho são eleitos por votação secreta e percebem exatamente a mesma remuneração que os supervisionados.

Dessa forma, é correto afirmar que, no que se refere a divisão do trabalho, as cooperativas do MST apropriam-se de tecnologias físicas capitalistas, mas que são controladas pelo coletivo. Nesse sentido, afirma Stédile (1999, p. 108) que:

A divisão do trabalho é uma questão objetiva, não é resultante de uma discussão nem depende da boa ou má vontade das pessoas. O trabalho, para o seu êxito, exige a especialização das pessoas. Para que isso ocorra cada vez melhor e com rapidez cada vez maior, é preciso dividir tarefas. É claro que há uma variação do grau de complexidade dessa divisão do trabalho. Isso depende do estágio em que se encontra essa divisão do trabalho. A chave, na divisão do trabalho, é que o resultado desse esforço comum também é dividido. Aquele valor a mais que o laticínio agrega para o assentamento não fica só para os caras que trabalham lá na usina de leite. É dividido com todo mundo. É por isso que a agroindústria ajuda.

Para o líder do MST, a grande diferença das cooperativas do movimento está no fato de o produto da divisão do trabalho ser do coletivo, organizando a distribuição de modo autogerido pelo coletivo. “O que assimilamos do capitalismo é a divisão do trabalho, não com objetivos capitalistas. O capitalismo se utiliza da divisão do trabalho para explorar as pessoas. A divisão do trabalho foi nascendo com o

---

quer ficar né. Sei lá, eu nunca gostei de mandar em ninguém. Então às vezes a gente se obrigada mesmo a chamar a atenção dos outros, mas a gente é obrigada a fazer isso. Então tem muita gente que às vezes não quer ou... né. Então a gente tem que ir. Alguém tem que assumir” (Ivone – entrevista 5). Lembre-se de que não há compensação financeira pela função de coordenação, e de que tal função não implica menos intensidade de trabalho nem qualquer tipo de regalias.

próprio processo de desenvolvimento das forças produtivas” (idem, p. 109-110).

No próximo item, veremos em que medida os objetivos do assentamento deixam de ser capitalistas. Agora, cumpre ressaltar que a parte do lucro (ou “sobras”) que é destinada a composição da renda das famílias assentadas obedece a critérios igualitários, independentemente da função exercida pelo trabalhador.

A parte das sobras que é destinada à composição de renda é igualmente dividida, de acordo com a quantidade de horas trabalhadas. Tal divisão ocorre mensalmente. Além disso, a cada semestre, uma quantidade maior é dividida, que corresponde ao lucro acumulado no período que não será investido. Em conversas informais, foi-me revelado que cada trabalhador (dos adultos que trabalham oito horas por dia) recebem, em média, duzentos reais em dinheiro, mais uma quantia semestral de aproximadamente seiscentos reais. A essa quantia, acresce-se parte da produção de subsistência. O controle sobre a divisão entre o que é recebido em dinheiro e o que é recebido em produtos para subsistência é explicado por Valdir (entrevista 3):

Então a distribuição de renda a gente faz em torno de R\$50.000 a R\$60.000 a cada seis meses. Então digamos lá que a distribuição vai ser de R\$60.000. Então nós pegamos o que a gente consumiu nesses seis meses de alimentação, se coloca o custo que a gente teve pra produzir isso aí. Somente o custo. Então digamos que o custo pra gente produzir lá a carne, o ovo, a banha, a batata, feijão, o arroz e assim por diante foi um custo de R\$20.000. Então esses vinte mil reais, claro que vai ter o custo individual de cada produto. Então tu vais saber qual é o custo de cada produto, relacionado à quantidade que tu pegou e então tu vais saber quanto de alimentação teve de custo pra você. Então digamos lá que o total de alimentação em seis meses, o total de todas as famílias foi de vinte mil reais, então a gente acrescenta no acerto. Então era sessenta em dinheiro, mais vinte mil que teoricamente seria da alimentação. Então nós anotamos R\$80.000 e dividimos R\$80.000 e lá nós descontamos a subsistência que cada um pegou na alimentação. Então digamos, é como se tu tivesse pagando a tua alimentação. Então se tu consumiu menos de alimentação, vai te sobrar mais dinheiro, entende, é essa relação. Não é que tu paga a alimentação. Nós jogamos isso além, pra nós

fazer um equilíbrio. Então quem pegou menos alimentação vai pegar um pouco mais de dinheiro.

Desse modo, a distribuição dos resultados do trabalho, seja ele voltado para a subsistência ou para o mercado, permite que os assentados percebam remuneração proporcionalmente igual. A hora trabalhada tem o mesmo valor entre os cooperados para qualquer que seja a atividade exercida<sup>110</sup>.

Há, contudo, uma forte limitação quanto às relações de gênero que precisa ser ressaltada. O coletivo, para que as mulheres possam se ocupar do trabalho doméstico, de acordo com o Regimento Interno (2006), dispensa-as de meio expediente da jornadas de trabalho, se assim desejarem. Assim, enquanto a jornada de trabalho masculina é de no mínimo quarenta horas semanais, às mulheres cabem vinte horas. Contudo, as vinte horas dispensadas são dedicadas a afazeres domésticos para toda a família. Dessa forma, na grande maioria das famílias, quando se considera o tempo de trabalho doméstico como parte da jornada de trabalho das mulheres, percebe-se que elas acabam por trabalhar mais do que os homens (uma vez que o trabalho doméstico não tem hora para cessar), embora recebam apenas o correspondente ao trabalho junto à cooperativa<sup>111</sup>.

Dessa forma, apesar de, no que diz respeito à tecnologia física empregada no assentamento, a cooperativa em nada se diferenciar de uma empresa convencional, no que tange a tecnologia de gestão e a divisão dos resultados do trabalho encontramos um modo qualitativamente diferente de organizar o trabalho. É por isso que Stédile (1999, p. 110) considera essa "...proposta de divisão do trabalho superior porque, do ponto de vista econômico, a renda da produção é dividida entre todos. Aí está a garantia de que todos vão se beneficiar com o avanço técnico que houver naquela unidade produtiva".

---

110 A exceção são os jovens, que recebem apenas um percentual da renda de um trabalhador adulto, que aumenta progressivamente até que se atinja a idade adulta. Como atesta o Art. 14 do Regimento Interno (2006, p. 12): "...12 (doze) anos, 50% (cinquenta por cento); 13 (treze) e 14 (catorze) anos, 60% (sessenta por cento); 15 (quinze) e 16 (dezesseis) anos 80% (oitenta por cento) a partir de 17 (dezesete) anos 100% (cem por cento)".

111 Essa questão pode variar de família para família, mas tanto na divisão dos resultados do trabalho quanto nas relações de poder dentro das famílias predomina o patriarcado. Tais relações, por sua complexidade e mudanças históricas, contudo, mereceriam um estudo específico que foge ao escopo dessa pesquisa.

Combinando a tecnologia física desenvolvida sob a economia capitalista com a tecnologia de gestão desenvolvida pelo MST (e pela tradição dos movimento cooperativistas), o assentamento propicia condições de vida superiores à média dos trabalhadores rurais da região. Ao longo desses vinte e um anos, as famílias conquistaram suas moradias, sua escola primária própria, uma creche, além da estruturação de uma agrovila que garante espaços de lazer e confraternização. Se terra e força de trabalho eram o que dispunham os assentados quando conquistada sua propriedade, em 2007 a Cooperunião já registrava um ativo em seu balanço que atingia a cifra de aproximadamente 3 (três) milhões de reais. Como se deu este processo de enriquecimento que permite tais condições a estas famílias? Qual a natureza do movimento o qual impulsionou esta organização? Como os assentados organizaram-se e como se articularam para que pudessem atingir tal expressividade econômica?

#### **7.4 As Mediações**

Analisei até aqui as relações organizacionais e dos processos de trabalho quase que exclusivamente entre os indivíduos do assentamento. Pode-se dizer que foram apresentadas as mediações, mas apenas aquelas que correspondem às relações entre indivíduos do coletivo. São essas mediações entre os indivíduos que dão forma a uma totalidade objetiva que é a organização. Os elementos externos à organização, por sua vez, apareceram apenas superficialmente. Neste item, portanto, o foco será as mediações que a organização estabelece com a totalidade social, de modo que se torne possível compreender como as cooperativas do MST se inserem como uma particularidade na sociedade capitalista, e como são, dessa forma, determinadas também historicamente pelo capital. Para isso, três elementos serão essenciais para a análise, a saber: o mercado, o Estado e o MST. Como nos tópicos precedentes, a exposição buscará acompanhar o movimento histórico do assentamento.

A própria formação do assentamento já é mediada por esses três elementos. Primeiro, o movimento surge como uma resposta dos trabalhadores do campo à sua expulsão das terras por conta da concorrência intercapitalista no mercado; passa, então, a reivindicar a

reforma agrária junto ao Estado. Essas relações já foram suficientemente abordadas no capítulo 6. Concentrar-me-ei, portanto, na análise dessas mediações após a efetivação do assentamento.

Como já ressaltai, a vida no início do assentamento foi de extrema dificuldade. Para que fossem dados os primeiros passos no processo de acumulação, foi preciso que os trabalhadores convivessem com um longo período de intenso trabalho e muita privação das necessidades mais elementares.

Privando-se da satisfação de necessidades, pelo não consumo de mercadorias que compunham o valor da força de trabalho nesse contexto histórico específico, os assentados puderam permanecer na terra. Tratava-se, efetivamente, de uma luta pela continuidade na propriedade conquistada. Educaram-se, assim, para viver com muito pouco e solidariamente, para que pudessem investir nos meios de trabalho necessários para a venda de mercadorias. Esses anos difíceis da vida no coletivo serviram-lhes para fortalecer os laços de solidariedade e contribuíram, depois de sofisticada a produção, para que a renda adquirida fosse destinada à capitalização.

A intensidade do trabalho compensava de alguma forma o atraso tecnológico, o baixo nível das forças produtivas empregadas na *Conquista*.... Além disso, muitos trabalhadores continuaram vivendo como meeiros, vendendo sua força de trabalho para trazer renda ao assentamento, que era utilizada na compra de meios de produção e de meios de subsistência necessários. Os instrumentos de trabalho mais sofisticados, como tratores e máquinas, eram alugados.

O pessoal trabalhava fora pra poder comprar comida pra se manter. Então até que começamos a contratar horas-máquinas e os tratores, para conseguir, então, mexer, começar a fazer as lavouras. E o início do assentamento, a produção de subsistência, começou na área dobrada, onde se roçava, se fazia o processo de queimada na época né, queimava e aí depois fazia a plantação, de milho, feijão e assim por diante, pra conseguir as primeiras safras. Até conseguir então fazer uma roça e aí começar a atividade econômica, a parte do leite, a parte da própria agricultura. Então no início foi muito precário essa questão e aí não tinha acesso a crédito, no comércio havia um preconceito muito grande, tu não podia comprar cinquenta reais a crédito, não tinha acesso a nada no comércio local. Hoje devemos duzentos,

trezentos mil e a gente vai negociando. Então isso mudou totalmente né (Valdir – entrevista 3).

Como atesta a fala de Valdir, tratava-se de uma organização capitalista de baixa composição orgânica de capital, que se reproduzia ampliadamente associando baixa renda para os cooperados e uma apropriação de técnicas de produção de baixo valor (cf. Quadro 1, apresentado no item 5.1). A produção para a subsistência garantia condições mínimas de vida às famílias enquanto o excedente, especialmente do milho e do feijão, traziam dinheiro para que fossem incrementadas as ferramentas de trabalho.

Mas essa dinâmica, por si só, não seria suficiente para que o coletivo conseguisse construir uma cooperativa do porte da Cooperunião dos dias de hoje. Era necessário, também o uso de crédito para financiamento de investimentos, que só foi possível mais tarde. Desse modo, o início do processo de acumulação, a “acumulação primitiva” da cooperativa, se deu também por créditos conquistados pelo MST junto ao Estado. O Programa de Crédito Especial para a Reforma Agrária (PROCERA), criado pelo Conselho Monetário Nacional em 1985 (REZENDE, 1999), foi a principal linha de crédito para os primeiros investimentos. Esse programa permitiu que as famílias “descapitalizadas” pudessem investir na aquisição dos meios de produção necessários à produção de mercadorias. O fornecimento de crédito financeiro por parte do Estado constitui, por isso, uma bandeira do MST. Como afirma Stédile (1999, p. 97):

... a primeira luta do MST ligada à produção nasceu em 1986 [...] por uma linha de crédito subsidiado. Em outras palavras, um crédito especial para a reforma agrária. Nessa luta toda, o movimento foi amadurecendo. De 1986 até 1990, as articulações e os debates eram em torno do Programa de Crédito Especial da Reforma Agrária (Procera), tanto por parte da gente quanto por parte do próprio pessoal do Procera e do BNDES.

A luta do MST ante o Estado, pautado pelas necessidades dos Sem Terra, não depende especificamente de nenhuma de suas cooperativas ou assentamentos. Contudo, seu sucesso ou insucesso em

tal empreitada incide diretamente em seus rumos. Assim, uma vez que o “Estado Moderno” tende a defender prioritariamente os interesses da classe dominante, que no âmbito rural se expressa pelos latifundiários e pela famigerada UDR (União Democrática Ruralista), é também ele um limitador da emancipação dos trabalhadores. Ao mesmo tempo em que faz concessões, como o PROCERA, repreende as manifestações em prol da reforma agrária. Tanto que, mesmo nos tempos de ditadura no Brasil, esta política foi utilizada: como afirma Stédile (1999, p. 97) “o crédito subsidiário foi a base de sustentação da ditadura militar na pequena agricultura”. E nem mesmo com a chegada do Partido dos Trabalhadores, com cuja bandeira o MST se identifica fortemente, ao poder do Executivo, esse quadro mudou. Ao contrário, o número de assentamentos diminuiu em relação ao governo anterior e a repressão às reivindicações aumentou significativamente (REVISTA SEM TERRA, 2009).

São os programas especiais de crédito, portanto, que puseram os assentados em relativa vantagem, quanto ao financiamento, quando comparados às outras empresas no processo de acumulação. O PROCERA tinha o objetivo de “... aumentar a produção e a produtividade agrícolas dos assentados da reforma agrária, com sua plena inserção no mercado, e, assim, permitir a sua 'emancipação', ou seja, independência da tutela do governo, com titulação definitiva” (REZENDE, 1999, p. 1)<sup>112</sup>. Esse programa era uma reivindicação do MST, que passou a exigir do governo Sarney financiamento com condições diferenciadas dos demais agricultores. Foi organizado em 1986 (STÉDILE, 1999). Trata-se de uma linha que liberava recursos às famílias (não à cooperativa) assentadas pela reforma agrária a juros muito aquém do prevalente no mercado, com dois anos de carência. Além disso, o programa ainda propiciava um sistema de subsídio: cobrava-se apenas 50% da correção monetária; ou seja, quanto maior a inflação, menor a quantia a ser paga pelos tomadores de empréstimos<sup>113</sup>.

---

112 Note-se que a emancipação pretendida pelo Estado não tem nada que ver com a conceituada neste trabalho a partir da base teórica e projeto político marxianos. Trata-se, restritamente, de fazer com que as famílias não dependam mais de intervenções diretas do Estado para produzirem suas vidas.

113 “No quadro de alta inflação antes do Plano Real, a cobrança de apenas 50% da correção monetária, em empréstimos de prazo de sete anos e dois de carência, como era regra no PROCERA, fazia com o que o valor efetivamente pago, no final do empréstimo, fosse muito

Dessa forma, até a implantação do Plano Real, as famílias assentadas pela Reforma Agrária tomavam empréstimos que eram pagos com muito pouco esforço. “Antes, a inflação sozinha derrubava a dívida, bastando que o agricultor esperasse o tempo passar” (REZENDE, 1999, p. 6).

Depois da implantação do Plano Real, as dívidas dos assentados começaram a acumular (REZENDE, 1999). Como medida compensatória, visando à manutenção do subsídio, o governo da época passou então a conceder um “rebate” de 50% sobre as amortizações da dívida principal e do juros, mas apropriado pelo agricultor contra a liquidação de parcelas. Dessa forma, enquanto o PROCERA existiu, mesmo depois do Plano Real, foi possível que os assentados incrementassem a produção rural sem ter de pagar todo o investimento, tendo ainda longos prazos para a negociação das dívidas. Das facilidades proporcionadas pelo Programa surgiu a expressão corrente no meio rural de que “o PROCERA se pagava com a venda de uma galinha” (idem).

O que a gente tinha na época era o PROCERA, que era um mini-crédito especial para a reforma agrária do Governo Federal. Então nós acessamos esse recurso né, pra investimento nos setores. Então isso foi, por alguns anos, uma grande ajuda. A partir de 1997, deixou de existir esse crédito, e nós passamos a ir pelas vias normais do PRONAF, então nós se agarramos pra fazer tanto custeio de lavoura quanto pra investimentos né (Valdir – entrevista 3).

Dessa forma, algumas famílias que possuíam tal benefício puderam contribuir para o processo de acumulação da cooperativa. A partir de 1997, com a impossibilidade da utilização do PROCERA, a Cooperunião passa a financiar seus projetos via PRONAF, o qual é destinado não apenas às pequenas propriedades que resultam da Reforma Agrária, mas a qualquer pequena propriedade. Passados alguns anos, o MST conseguiu desenvolver também suas próprias fontes de crédito, na forma de cooperativa. Tais cooperativas atenuam o impacto da impossibilidade de uso do PROCERA.

---

pequeno” (REZENDE, 1999, p. 6). Para uma abordagem detalhada do PROCERA, cf. Rezende (1999).

Existem ainda, mas em escala muito menor, projetos do assentamento que foram financiados pelo Estado com o chamado “fundo perdido”. O dinheiro que advém de tal fundo não precisa ser pago ao Estado e visa apenas à melhoria da vida das famílias assentadas. Embora não seja este o principal meio de financiamento das atividades do assentamento, é, no entanto, uma alternativa representativa, pois revela o quão importante tem sido a articulação política do MST em âmbito nacional.

Mas apenas o crédito não seria suficiente para aprimorar tecnicamente a produção. O MST foi também fundamental para a transformação da tecnologia de processo empregada tradicionalmente pelas famílias, agora assentadas. Stédile (1999, p. 95) conta que entre os anos de 1979 e 1985 predominava um certo romantismo entre os militantes do MST. “Isso porque a memória histórica dos camponeses que conquistavam a terra estava ainda na etapa anterior à modernização da agricultura. A família foi expulsa pela máquina, mas o seu memorial técnico era do boi e da enxada”. Aos camponeses, parecia que a mera reconquista da propriedade da terra seria-lhes suficientes para garantir o sustento das famílias, como fizera a geração anterior. Dessa forma, faltavam muitos elementos necessários à transformação da tecnologia empregada na produção.

A articulação do MST em âmbito nacional com órgãos do Estado e com a base do movimento também foi imprescindível para dotar as cooperativas de uma produtividade indispensável para a manutenção dos trabalhadores nos assentamentos, de modo que eles não fossem expulsos novamente de suas terras pela máquina.

Começamos a ter técnicos vinculados à nossa ideologia, como é o caso de Lino de David [...] que mais tarde organizou o Centro de Técnicas Agropecuárias Alternativas. [...] Esses técnicos, com nossa ideologia, começaram a assessorar o movimento e iniciaram um debate mais sistematizado sobre a necessidade de cooperação agrícola (STÉDILE, 1999, p. 97).

Foi com os técnicos articulados com o MST que os assentados da *Conquista...* passaram a discutir os setores estratégicos descritos anteriormente e a forma que organizariam sua produção. Com a ajuda de tais técnicos, aliado aos investimentos possíveis por meio da

acumulação da cooperativa e dos financiamentos proporcionados pelo Estado, foi que a Cooperunião pôde aperfeiçoar sua produção para ter condições de vender suas mercadorias com lucro significativo. Hoje a Cooperunião tem seus próprios técnicos, formados por Universidades ou através de cursos fomentados em parcerias com o MST. Eles são fundamentais não apenas para alterar a técnica de produção empregada, senão também para controlar os resultados da produção.

O aprimoramento da técnica foi essencial para a inserção das mercadorias da cooperativa na esfera da circulação. A despeito da influência ideológica, ainda que relativamente pequena, sobre as técnicas de produção do assentamento (como em relação ao tempo de abate, ao não uso de sementes transgênicas etc.), nunca houve por parte do coletivo restrições com relação aos consumidores e/ou fornecedores por motivos fundamentalmente políticos. Dessa forma, os critérios de negociação foram sempre baseados puramente no valor de troca das mercadorias. Contudo, ainda que lhes faltem uma predisposição em busca de relações mercantis baseadas em outros critérios que não o valor de troca, é evidente que, antes mesmo de qualquer predisposição, não há condições para que isso seja possível.

A impossibilidade de manter uma cooperativa com critérios não mercantis ao mesmo tempo em que concorre com empresas capitalistas é uma questão social, que ultrapassa a vontade do coletivo da *Conquista*.... O MST e suas cooperativas apenas apreenderam essas determinações sociais, que se impõem sobre qualquer organização<sup>114</sup>.

A capacidade competitiva desses empreendimentos econômicos não é determinada a partir de valores solidários, mas tem a mesma fonte de valor que qualquer outra mercadoria: a quantidade de trabalho socialmente necessário para a sua produção. Na competição mercantil, torna-se indiferente a existência ou não de um ambiente pautado por relações solidárias entre os produtores, pois, como o resultado desse trabalho precisa

---

114 É ilustrativo, a esse respeito, que o assentado Valdir, em seu trabalho de conclusão de curso sobre a cooperativa, afirme que na Cooperunião: “compreende-se o processo produtivo ou industrial como um momento e que deve estar voltado para o mercado. Ou seja, o planejamento de uma empresa ou de uma propriedade deve ser orientado ao mercado, buscando-se condições para obtenção de relações comerciais rentáveis, através da satisfação das necessidades dos clientes/consumidores. No atual modelo de sociedade marcada pela competitividade, deve-se buscar eficiência na comercialização de produtos, além de garantir o mínimo de custos no processo produtivo” (MARTINS, 2006, p. 36).

ser vendido no mercado, a agregação de valor por meio de elementos subjetivos não passa de uma mistificação. Para sobreviver dentro do mercado é preciso seguir alguns imperativos e, dentre esses, o que determina o valor das mercadorias serve tanto para empresas capitalistas, como para empreendimentos solidários (WELLEN, 2009, p. 146)

Assim, enquanto a capacidade produtiva da Cooperunião era relativamente baixa, as vendas restringiam-se ao mercado local, não se afastando das cidades mais próximas. Hoje, quando a empresa obtém uma receita anual de aproximadamente R\$ 3 milhões, boa parte da região sul e sudeste do país é abastecida. Essa expansão também obrigou a adoção de padrões técnicos de produção (como visto no tópico anterior), especialmente quanto às questões sanitárias.

Diante da análise realizada até aqui, é possível afirmar que o caminho percorrido pela Cooperunião no circuito de produção capitalista desloca-a de uma organização de baixa composição orgânica e técnica, que combinou arroxó da renda dos trabalhadores e crédito subsidiado para reproduzir-se ampliadamente, para uma organização capaz de manter o processo de acumulação sem, por isso, valer-se da precarização do trabalho abaixo da média da região. Dessa forma, o processo de produção do assentamento é, objetivamente, um processo capitalista de produção, posto que autogerido. Se, portanto, identificarmos no processo de produção as razões para caracterizar o coletivo como uma organização que trava uma luta anti-sistêmica, por mais democrático que seja esse processo, incorreremos nos mesmos erros das teses da chamada Economia Solidária<sup>115</sup>.

O aspecto que permite caracterizar os assentamentos coletivos do MST como organizações articuladas com uma luta geral anti-capitalista são as mediações de natureza política, e não a forma organizacional do assentamento em si mesma. Estas, com efeito, podem apenas favorecer a educação política necessária para a luta geral do movimento. Na Conquista na Fronteira, por exemplo, a forma autogerida do coletivo, que permitiu pôr em debate a antiga divisão entre as “famílias do movimento” e as “famílias do município”, foi o meio pelo qual estas transformaram sua visão política, passando a lutar,

---

115 Cf. Wellen (2009, especialmente capítulos I e II).

agora como parte do MST, pela transformação social almejada pelo movimento. Isso porque a dinâmica do coletivo propicia a constante problematização dos temas que tocam a vida dos assentados e termina por fortalecer os laços de solidariedade. É evidente, porém, que essa forma não teria qualquer efeito sem o conteúdo político das ações das “famílias do movimento”<sup>116</sup>.

É correto dizer, portanto, que:

A capacidade [do coletivo] de educar/formar pessoas em rumos que se opõem ao capital se expressa nas pessoas que foram assentadas sem terem passado por um período de acampamento, como o caso das famílias “do município”. Essas pessoas identificam-se com o Movimento, assumem a identidade Sem Terra, o que revela a presença do MST no assentamento, indicando o potencial educativo do Movimento e do coletivo que o representa (DALMAGRO, 2002, p. 74).

A vida da luta política dos assentamentos coletivos do MST é ainda bastante significativa. Na Cooperunião, muitos dos assentados são liberados para ocupar funções importantes para a direção do MST, sem por isso deixar de ganhar a renda da produção da cooperativa. Além disso, muitos outros contribuem ativamente nas ocupações do movimento.

A nossa contribuição, na verdade, hoje, enquanto movimento, é a massificação, na hora que precisou, né. Na verdade, nós não participamos como mais um lá. As pessoas que saem daqui são responsáveis de estar organizando, de estar puxando, de estar “oh vamos, precisa fazer isso...”. Pela experiência que você tem. Porque muitas pessoas que vão, por exemplo, pra uma ocupação, nunca ouviram falar, não tem conhecimento de estar lá contribuindo. Também financeiramente a gente contribui com o movimento. Politicamente, nem se fala, então. A gente sempre diz: nossas principais lideranças aqui dentro, tão lá fora. Faz uma falta grande aqui dentro, mas que nós entendemos que faz mais falta lá fora. Então, estão rodando e estão recebendo como se estivessem aqui trabalhando aqui normal. Mas que tão

---

<sup>116</sup> Para ver mais a respeito do potencial educativo do coletivo da *Conquista na Fronteira*, cf. Dalmagro (2002).

contribuindo lá fora, organizando a nível nacional, a Via Campesina, que é a nível internacional, então as pessoas que fazem essa ponte e que pertencem a aqui (Diego – entrevista 1).

Aqui, na atuação política do coletivo, que articula suas ações com um movimento de amplitude nacional e contestador é que reside a diferença qualitativa entre as cooperativas do MST e as demais cooperativas. Assim, se é verdade que as cooperativas são qualitativamente diferentes das empresas convencionais por conta das relações de poder e do modo pelo qual partilham os lucros, também é que as cooperativas do MST diferenciam-se das demais cooperativas por articularem-se e serem instrumento de um movimento político de contestação particular, não se limitando a produzir com relações organizacionais diferenciadas.

E é nesse sentido que as cooperativas do MST são condicionadas em sua função social: não apenas como um agrupamento de produtores autônomos que querem sobreviver no mercado capitalista, mas como um instrumento a serviço desse movimento social na sua luta contra os imperativos do capital (WELLEN, 2009, p. 152).

É verdade também que, no caso específico da Cooperunião, as questões relacionadas à gestão do capital da organização tem tomado lugar do intenso debate político de anos anteriores<sup>117</sup>. Contudo, os assentados permanecem como militantes ativos do MST, e nada parece indicar que o fato de já terem conquistado sua propriedade de terra, além de estarem assentados e progredindo em termos de renda familiar, faça

---

117 “Os assentados lembram que em tempos atrás havia mais festas, surpresas de aniversário, serenatas, reuniões de núcleo para estudo, discussões, avaliações. Hoje isso vem sendo deixado um pouco de lado por diversos motivos, como excesso de trabalho, cansaço, desânimo, rotina, entre outros. “As vezes a gente se apega muito no serviço e deixa de conviver, visitar as pessoas aqui dentro” (Eli - assentada). No início do assentamento a união entre as pessoas era maior, segundo diversos assentados. Quando as necessidades eram mais prementes estavam mais unidos, agora que já possuem bens materiais e a condição econômica é mais estável, “parece que a unidade não é tão -necessária”, indicam as lideranças (DALMAGRO, 2002, p. 75-6).

com que esses trabalhadores afastem-se da luta que marcaram suas vidas.

O Sem Terra, na verdade, é... A bandeira do Movimento Sem Terra, não é uma questão da terra, até quando você ter terra, até quando você ser sem terra você tá com a bandeira, assentou tira a bandeira... É uma identidade nossa, uma identidade como de carteira de identidade, que nós vamos carregar pra vida toda, independente de onde nós chegar... E outra, nós não somos fechados, nós jamais paramos de lutar enquanto tiver outras pessoas passando fome, que precisam ser assentadas, no país, aonde for, com certeza nós vamos tá ajudando, independente se a gente já tá assentado há vinte anos... Aonde tiver manifestações, tiver ocupações, tiver organizações vindas do movimento, com certeza vai ter pessoas nossas lá apoiando, contribuindo (Diego – entrevista 1).

As cooperativas do MST são, portanto, um instrumento importante para a manutenção da força do movimento político, do mesmo modo que a Cooperunião é também um instrumento do coletivo da *Conquista na Fronteira*. As cooperativas, uma vez que viabilizam a existência da organização autogerida também economicamente, permitem que, mesmo depois de assentados, a vida coletiva dos tempos de acampamento se estenda ao assentamento. Tornam mais vivos e presentes os debates políticos e mostram que a alta produtividade não necessita de uma relação autoritária na esfera da produção. Nos termos de Mézáros (2002), as cooperativas autogeridas do MST demonstram sua força política enquanto alternativa hegemônica a uma transcendência positiva do modo de produção capitalista, que se associa à negação política radical dessa sociedade por meio do embate contestador do movimento em âmbito nacional.

## 8 Considerações Finais

O objetivo traçado para esta pesquisa foi o de compreender as relações organizacionais do assentamento coletivo do MST diante dos imperativos do capital. A partir da análise do assentamento, uma organização que tem interesses reconhecidamente antagônicos aos do capital, é possível revelar os limites e as potencialidades da organização autogerida da produção no MST.

Considere, para a consecução de tal análise, três dimensões, a saber: as relações de poder, os processos de trabalho e as mediações com a totalidade social.

A análise das relações de poder revelou a possibilidade, mesmo dentro do modo de produção capitalista, de estabelecer relações organizacionais efetivamente democráticas no âmbito da produção. O coletivo do MST desenvolveu circuitos de decisão que criam condições para a ampla participação dos trabalhadores, eliminando oposições estruturais e hierárquicas das relações organizacionais. Trata-se de uma construção histórica que remonta aos tempos de acampamento na luta pela terra. Os núcleos de base e a assembléia geral dão forma à dinâmica básica que constitui o assentamento coletivo como uma organização autogerida.

Quanto aos processos de trabalho, por outro lado, constatei que a tecnologia empregada transformou-se ao longo da história do assentamento. Os processos artesanais foram progressivamente substituídos à medida que a cooperativa acumulava capital e ampliava a importância da venda de mercadorias no sustento das famílias assentadas. Além disso, a alteração da composição orgânica de capital foi acompanhada por uma correspondente modificação da composição técnica. A tecnologia física empregada no principal setor da cooperativa pouco se diferencia das empresas convencionais, sendo o ritmo e intensidade ditados pela máquina, estruturada nos moldes típicos da operacionalização do taylorismo-fordismo, esvaziando de qualquer sentido a atividade produtiva. Considerando que a tecnologia do processo de trabalho corresponde à adoção, associadamente, de uma tecnologia de gestão e de uma tecnologia física, foi possível observar que aquelas são mais suscetíveis à adequação aos princípios políticos do MST. As tecnologias físicas, a despeito inovações do ponto de vista ambiental e na qualidade das mercadorias produzidas, mostraram-se

quase idênticas às empresas convencionais, derivada de critérios de produção especificamente capitalistas e estão sempre condicionadas pelas exigências de maiores lucros.

Há, aparentemente, uma contradição ao constatar que a autogestão dos trabalhadores leva-os a decidir pelo emprego de técnicas e objetivos que contrariam seus próprios interesses históricos. Tal contradição explica-se, contudo, pela mediação que qualquer organização tem de estabelecer, na produção de mercadorias, com o elemento totalizante de nossa sociedade, qual seja, o capital. O tempo médio socialmente necessário leva-os não somente ao emprego das técnicas de produção mais avançadas do ponto de vista capitalista, como também a um processo constante de acumulação (reprodução ampliada), de modo que a organização possa fazer frente permanentemente à concorrência. A alienação capitalista não se resolve, pois, enquanto a autogestão for restrita aos estreitos marcos de uma cooperativa ou assentamento.

O taylorismo aparece na história do capitalismo como a consolidação da separação e oposição consciente entre concepção (gestão) e execução (operários) dos processos de trabalho, modo por meio do qual o capital cria condições para intensificar o ritmo da atividade laboral. A sua superação parcial (restrita a uma organização), retoma a unidade do processo, mas sob condições que tornam impossível aos trabalhadores a determinação autônoma dos processos de trabalho.

Contudo, o próprio título desta dissertação remete-nos à idéia de que o assentamento coletivo do MST é uma organização que rema contra a corrente, isto é, que orienta seus esforços em um sentido antagônico ao da maré capitalista, ao da roda-viva que é o capital. Caberia perguntar, pois, qual a razão de tal caracterização, uma vez que sob muitos pontos de vista a Cooperunião, como instrumento do coletivo, reforça o metabolismo social de produção capitalista.

A Cooperunião é uma organização que reproduz tecnologias especificamente capitalistas, que reproduz capital ampliadamente, que possui objetivos estratégicos tipicamente empresariais. Pensa a si mesma sob critérios predominantemente mercadológicos; age como se fosse vontade sua a vontade da mercadoria. Explora aqueles que nela trabalham tanto quanto se houvesse de corpo presente um aparato administrativo típico das empresas convencionais. Exige alta

produtividade, cobra resultados e especula preços baseada sempre no valor de troca de seus produtos.

Seria de alguma forma sensato, pelas razões supracitadas, afirmar que, do ponto de vista da luta pela emancipação humana, se trata de uma empresa como outra qualquer? Somente se estivéssemos comparando-a a uma organização ideal, elaborada a partir de princípios abstratos e descolados de seu terreno sócio-histórico concreto; somente se desconsiderássemos a totalidade social na qual está imersa qualquer organização; se estabelecêssemos regras morais absolutas e a-temporais; somente assim é que poderíamos julgar inadequados ao atual contexto os esforços desses trabalhadores para a construção da emancipação humana.

Como o trabalho concreto é, no capitalismo, subsumido ao trabalho abstrato (discutido no capítulo 3), toda prática organizacional é limitada pelo movimento ontologicamente incontável do capital. Por isso, as leis coercitivas externas às organizações obrigam-nas a reproduzir, em larga medida, práticas organizacionais capitalistas. Isso se dá tanto pela exigência de produtividade para o enfrentamento na concorrência pela venda de mercadorias como pelo fato de que a tecnologia é socialmente desenvolvida, relacionado-se sempre com o movimento e os interesses objetivos do capital.

Mas, como disse Rosa Luxemburgo certa vez, “quem não se movimenta, não sente as correntes que o prendem”. São os esforços dos Sem Terra em transformar a natureza da produção que lhes permitem revelar a força coercitiva do próprio capital. Isso é possível na *Conquista na Fronteira* porque organizam-se nos moldes do coletivo.

A dinâmica do coletivo permite que todo o constrangimento do modo de produção capitalista seja problematizado entre os trabalhadores. As razões da necessidade de uma intensificação no ritmo de trabalho, da priorização do acúmulo em detrimento do aumento da composição da renda, a concorrência com outras empresas, as leis que regulamentam o crédito e a própria produção, numa palavra, o movimento do capital, tudo é problematizado diretamente pelo coletivo, sem a mediação do patrão como personificação do capital.

Mesmo nos estreitos limites do trabalho abstrato, o coletivo foi capaz de desenvolver práticas concretas mais “avançadas” do ponto de vista da emancipação humana. A ausência de oposição hierárquica, a presença de mulheres em todos os níveis de coordenação (ainda que sem

superar o patriarcado como estrutura familiar predominante), o modo de repartição dos lucros, a preocupação com o desenvolvimento de tecnologias que não degradem o meio ambiente e que resultem em produtos de maior qualidade para o consumo humano, a participação de todos na normatização e em todas as decisões de significativa relevância; tudo isso credita o coletivo como uma alternativa hegemônica ao regime burguês. Mostra-nos com fatos, em vez de palavras, que as relações de produção *podem ser* baseadas em uma igualdade efetiva, e não meramente formal como na sociedade capitalista. Revela, ao mesmo tempo, o potencial do futuro e os limites do presente.

No assentamento coletivo do MST, as necessidades do mercado ou da cooperativa não são naturalizadas; ao contrário, são interpretadas como necessidades da sociedade capitalista. Assim, diferentemente de outras cooperativas, o MST não cessa sua luta na esfera da produção. Não se trata, portanto, do velho movimento economicista tão criticado por Lenin, com justa razão. Qualquer forma organizacional que se proponha enfrentar a roda-viva do capital dentro das leis que o constituem terá como adversário um inimigo invencível - “até não poder resistir”, como na música de Chico Buarque.

Os assentamentos do MST, por outro lado, continuam articulados com o movimento em âmbito nacional e não perdem de vista seu horizonte político estratégico. Têm ciência de que a luta pela democratização da produção social depende de um movimento político que supere a sociedade capitalista, primeiramente negando-a. Não esperam que o seu modo qualitativamente diferente de organizar o trabalho espalhe-se pela sociedade até que transforme, repentinamente, a natureza da sociedade capitalista. Ao contrário, buscam articular-se com a classe trabalhadora para romper com o modo de produção capitalista.

Trata-se, por essas razões, sem dúvida, de um movimento contra a corrente, ainda que não a rompa.

## Referências

- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 11ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2003.
- BERTERO, José Flávio. Sobre a Reforma Agrária e MST. *Lutas e Resistências*, Londrina, v. 1, p. 163-183, set. 2006.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista: A degradação do trabalho no século XX*. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.
- BRECHT, Bertolt. *A Santa Joana dos Matadouros*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1997.
- BUONICORE, Augusto. *Há 70 anos, morria Antônio Gramsci*. 27 de abril de 2007 Disponível em: <<http://www.mst.org.br/node/4062>>. Acesso em: 16 de julho de 2009.
- CARVALHO, Nanci Valadares de. *Autogestão: o governo pela autonomia*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983.
- CLEGG, Stewart R. *As Organizações Modernas*. São Paulo: Celta Editora, 1998.
- COHN, Gabriel; WEBER, Max. *Max Weber: sociologia*. 6ª ed. São Paulo: Atica, 1997.
- CONCRAB – CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL. *Perspectivas da Cooperação Agrícola nos Assentamentos. Caderno de Cooperação Agrícola*, São Paulo, n. 4, 1995.
- DALMAGRO, Sandra Luciana. *Trabalho, Coletividade, Conflitos e Sonhos: a formação humana no assentamento Conquista na Fronteira*.

169f. (Dissertação). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2002.

DEBIAZI, Rose Elke. *Os Sentidos do Trabalho Para os Cooperados na Experiência Autogestionária da Cooperunhão (Dionísio Cerqueira, SC)*. 120f. (Dissertação). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2008.

DELLAGNELO, E. H. L. *Racionalidade e Novas Formas Organizacionais*. In: CRUZ JÚNIOR, J. B. e LANER, A. S. (orgs.). *Repensando as Organizações: da formação à participação*. Florianópolis – Fundação Boiteux, 2004.

DRUMMOND DE ANDRADE, Carlos. *A Rosa do Povo*. 38ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

ENGELS, Friedrich. *Sobre o Papel do Trabalho na Transformação do Macaco em Homem*. In: ANTUNES, Ricardo (org.). *A Dialética do Trabalho: escritos de Marx e Engels*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

FAJN, Gabriel. *Fábricas Recuperadas: la organización en cuestión. Labouragain*, 2004. Disponível em <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/fajn.pdf>. Acesso em: 23 jun. de 2009.

FARIA, José Henrique de. *Tecnologia e Processo de Trabalho*. Curitiba: Editora UFPR, 1992.

FRANCA, Gilberto Cunha. *O Trabalho no Espaço da Fábrica: um estudo da General Motors em São José dos Campos (SP)*. 1ª Ed. São Paulo, Expressão Popular, 2007.

GERMER, Claus. *O Desenvolvimento do Capitalismo no Campo Brasileiro e a Reforma Agrária*. In: STÉDILE, J. P. *A Questão Agrária Hoje*. 2ª Ed. Porto Alegre: Edição da Universidade/UFRGS, 1994a.

GERMER, Claus. Perspectivas das Lutas Sociais Agrárias nos Anos 90. In: STÉDILE, J. P. *A Questão Agrária Hoje*. 2ª Ed. Porto Alegre: Edição da Universidade/UFRGS, 1994b.

GERMER, Claus. A “economia solidária”: uma crítica marxista. *Revista Outubro*. São Paulo, Alameda, n. 14, p. 193-214, 2006.

GRESPLAN, J. L. S. . *O Averso da Dialética*. In: II colóquio Marx Engels: a obra teórica de Marx, 2001, Campinas. Crítica Marxista. São Paulo: Boitempo, 2001. v. 14. p. 21-44.

GRAMSCI, Antônio. *Democracia Operária: partidos, sindicatos, conselhos*. Coimbra: Centelha, 1976.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. *Novas Tecnologias de Produção de Base Microeletrônica e Democracia Industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina*. 1995. 620f. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina – Centro Tecnológico, 1995.

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

HADDAD, Fernando. Sindicalismo, Cooperativismo e Socialismo. In: BORON, Atilio A. (Org.). *Filosofia Política Contemporânea: controvérsias sobre a civilização, império e cidadania*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - CLACSO; São Paulo: Departamento de Ciência Política. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo, 2006.

HARVEY, David. *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1992.

HIRATA, Helena. *Nova Divisão Sexual do Trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade*. São Paulo: Boitempo, 2002.

IASI, Mauro Luís. O Problema da Emancipação Huamana. In: IASI, Mauro Luís. *Ensaio Sobre Consciência e Emancipação*. p. 47-76. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

KATZ, Cláudio. *Las Disyuntivas de la Izquierda em América Latina*. 1ª Ed. Buenos Aires: Luxemburg, 2008.

KONDER, Leandro. *O que é dialética?* 4ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

KONDER, Leandro. *A Derrota da Dialética: a recepção das idéias de Marx no Brasil, até o começo dos anos 30*. 2ª Ed. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

LENIN, V. I.. *O Estado e a Revolução: o que ensina o marxismo sobre o Estado e o papel do proletariado na revolução*. 1ª Ed. São Paulo : Expressão Popular, 2007.

LENIN, V. I.. *As Tarefas Imediatas do Poder Soviético*. In: V. I. Lenine: obras escolhidas em três tomos. Tomo II. Lisboa : Edições “Avante!”, 1978.

LESSA, Sérgio. História e Ontologia: a questão do trabalho. *Revista Crítica Marxista*, nº 20, p. 70-89, 2005a.

LESSA, Sérgio. *Para Além de Marx: crítica da teoria do trabalho imaterial*. São Paulo: Xamã, 2005b.

LINHART, Robert. *Lênin, os camponeses, Taylor: ensaio baseado no materialismo histórico sobre a origem do sistema produtivo soviético*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

LUKÁCS, George. *As Bases Ontológicas do Pensamento e da Atividade do Homem*. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. S/d.

LUXEMBURGO, Rosa. *Reforma ou Revolução?* São Paulo: Expressão Popular, 1999.

MACHADO, Eliel; GONÇALVES, Renata. Da possível constituição de classe nos acampamentos ao refluxo político-ideológico nos assentamentos do MST. *Lutas e Resistências*, Londrina, n. 2, p. 10-19, 1º sem. 2007.

MACHADO, Eliel. A (des)constituição de classe no MST: dilemas da luta anti-sistêmica. *Lutas Sociais (PUCSP)*. Vol. 17/18, p. 170-182, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia Científica*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARAVELIAS, Christian. Freedom at Work in the Age of Post-bureaucratic Organization. *Ephemera Articles: theory & politics in organization*. Vol. 7 (4): p. 555-574. Ephemera, 2007.

MARINI, Ruy Mauro. Crítica à A Revolução Brasileira, de Caio Prado Júnior - 1967. In: STEDILE, J. P. (org.). *A questão Agrária no Brasil: o debate tradicional: 1960 - 1980*. Vol. 2. São Paulo: Expressão Popular, 2005.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. *Administração da produção*. São Paulo: Saraiva, 1998.

MARTINS, Valdir. *O Processo Produtivo em Assentamentos Rurais: o caso de sete assentamentos do extremo oeste de Santa Catarina que utilizam a marca Terra Viva*. 2006. (Trabalho de Conclusão de Curso). Ronda Alta: UERGS, 2006.

MARX. Karl. *A Guerra Civil em França*. In: MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. Obras escolhidas. Tomo II. Lisboa: Edições Avante, 1983a.

MARX. Karl. *Mensagem Inaugural da Associação Internacional dos Trabalhadores*. In: MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. Obras escolhidas. Tomo II. Lisboa: Edições Avante, 1983b.

MARX, Karl. *Salário, Preço e Lucro*. In: MARX, Karl. Manuscritos Econômico-filosóficos e outros textos escolhidos. 2ª Ed. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MARX, Karl. *O Capital: Crítica da Economia Política*. Livro Primeiro, Tomo I. 3ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MARX, Karl. *O Capital: Crítica da Economia Política*. Livro Primeiro, Tomo II. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MARX, Karl. *O Capital: Crítica da Economia Política*. Livro Terceiro, Tomo IV. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MARX, Karl. *A Miséria da Filosofia: resposta à Filosofia da Miséria de Proudhon*. São Paulo: Centauro, 2001.

MARX, Karl. *Manuscritos Econômico-Filosóficos*. São Paulo: Martin Claret, 2005.

MARX, Karl. *Para a Questão Judaica*. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

MÉSZÁROS, I. *Para Além do Capital: rumo a uma teoria da transição*. São Paulo: Boitempo, 2002.

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

MÉSZÁROS, I. *A Teoria da alienação em Marx*. São Paulo: Boitempo, 2006.

MÉSZÁROS, I. *Filosofia, Ideologia e Ciência Social: ensaios de negação e afirmação*. São Paulo: Boitempo, 2008.

MISOCKZY, M. C. A.; SILVA, J. M.; FLORES, R. K.; *Autogestão e Práticas Organizacionais Horizontalizadas: amplificando sinais*. Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte, 2008.

MONTAÑO, Carlos. *Microempresa na Era da Globalização: uma abordagem crítica*. São Paulo: Cortez, 1999.

MONTAÑO, Carlos. *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. 3ª Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MORISSAWA, Mitsue. *A História da Luta pela Terra e o MST*. São Paulo: Expressão Popular, 2001.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. *Burocracia e Autogestão: a proposta de Proudhon*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER PEREIRA, L. C.. *Introdução à Organização Burocrática*. 7ª Ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

MST: Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. *Acampamento e Assentamento*. 17/11/09. Disponível em: <<http://www.mst.org.br/taxonomy/term/326>>. Acesso em: 19/11/09.

MULLER, Marcos Lutz. Exposição do Método Dialético em O Capital. *Boletim SEAF-MG*, Nº 2, 1982.

NETTO, José Paulo. Prefácio á Edição Brasileira. In: MARX, Karl. *Para a Questão Judaica*. São Paulo: Expressão Popular, 2009a.

NOVAES, Henrique T. *O Fetiche da Tecnologia: a experiência das fábricas recuperadas*. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

OLIVEIRA, Eurenice. *Toyotismo no Brasil: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência*. 1ª Ed. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. *Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática*. 14ª Ed. Campinas, SP: Papirus Editora, 2008.

PALMER, I; BENVENISTE, J; DUNFORD, R. New Organization Forms: Towards a generative dialogue. In: *Organizations Studies*. Sage Publications, 2007. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/28/12/1829>>.

PARKER, Martin. *Against Management: organization in the age of managerialism*. Polity Press: Cambridge, 2002.

POLANYI, Karl. *A Grande Transformação: as origens de nossa época*. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1980.

PRADO JÚNIOR, Caio. A Questão Agrária e a Revolução Brasileira – 1960. In: STEDILE, J. P. (org.). *A questão Agrária no Brasil: o debate tradicional: 1950 - 1960*. São Paulo: Expressão Popular, 2005.

REVISTA SEM TERRA: MST. Na luta sempre. São Paulo: Unisind, n. 48, jan. 2009. Bimestral.

REVISTA VEJA. Rio de Janeiro: Abril, n. 1648, 10 de maio de 2000. Semanal.

REZENDE, Gervásio Castro de. *Programa de Crédito Especial para a Reforma Agrária (PROCERA): Institucionalidade, Subsídio e Eficácia*. Texto para discussão nº 648. Rio de Janeiro: IPEA, 1999. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/1999/td\\_0648.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/1999/td_0648.pdf)> Último acesso em: fev/2010.

RIBAS, Clarilton Cardoso. Educação, Ética e Gênero no Toyotismo. In: AUED, Bernadete Wrublvski (Org.). *Educação para o (Des)Emprego (ou quanto estar liberto da necessidade de emprego é um tormento)*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

ROMERO, Daniel. *Marx e a Técnica: um estudo dos manuscritos de 1861-1863*. São Paulo: Expressão Popular, 2005.

SADER, Emir. *O Poder, Cadê o Poder? Ensaio para uma nova esquerda*. Boitempo Editorial: São Paulo, 1997.

SANTOS, Thaís Ikuhara. *O Mito do Cooperativismo: Cooperativa de Associados ou Condomínio de Sócios?* 2009. 168f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná: Curitiba, 2009.

SILVA, J. M. *O que se diz no silêncio: relações de poder, dominação e ideologia na escola e introduções a novas perspectivas.* Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

SILVA, R.C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. *Revista Brasileira de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 797-816, 2003.

SOLÈ, Andreu. *¿Qué es una Empresa? Construcción de un idealtipo transdisciplinario.* Papel de trabajo. Paris, 2004.

STEDILE, J. P.; FERNANDES, B. M. *Brava Gente: a trajetória do MST e a luta pela terra no Brasil.* São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.

STEDILE, J. P. (org.). *A questão Agrária no Brasil: o debate tradicional: 1950 - 1960.* Vol 1. São Paulo: Expressão Popular, 2005a.

STEDILE, J. P. (org.). *A questão Agrária no Brasil: o debate tradicional: 1960 - 1980.* Vol. 2. São Paulo: Expressão Popular, 2005b.

STORCH, Sérgio. Uma Perspectiva Estrutural Sobre as Cooperativas Industriais. In: VENOSA, Roberto (Org.); MOTTA, F. C. P. *Participação e Participações: ensaios sobre autogestão.* São Paulo: Editora Babel Cultural, 1987.

TAVARES, Maria Augusta. *Os Fios (In)Visíveis da Produção Capitalista: informalidade e precarização do trabalho.* São Paulo: Cortez, 2004.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios da Administração Científica.* 7ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1970.

TIRIBA, Lia. Trabalho, Educação e Autogestão: desafios frente à crise do emprego. *Revista Eletrônica Trabalho Necessário*. Rio de Janeiro: UFF, ano 3, nº 3, 2005. em: <<http://www.uff.br/trabalhonecessario/Lia%20TN3.htm>>. Acesso em 12 de outubro de 2007.

TONET, I. . O pluralismo metodológico: um falso caminho. *Serviço Social e Sociedade*, São Paulo, v. n. 48, 1995.

TUMOLO, P. S. . Trabalho, vida social e capital na virada do milênio: apontamentos de interpretação. *Educação e Sociedade*, Campinas - SP, v. 24, n. 82, p. 159-178, 2003a.

TUMOLO, P. S. . O significado do trabalho no capitalismo e o trabalho como princípio educativo: ensaio de análise crítica. *Trabalho Necessário (Online)*, Niterói, v. 1, p. 1-21, 2003b.

TURCATTO, S. M. Trabalho Coletivo no MST: entre a utopia e a revolução. *Revista Eletrônica Trabalho Necessário*. Rio de Janeiro: UFF, ano 5, nº 5, 2007. em: <<http://www.uff.br/trabalhonecessario/TN5%20STurcatto.htm>>. Acesso em 13 de outubro de 2007.

VARGAS DE FARIA, J. R.; LEAL, A. P.; ATTIE, J. P.; HIRAYAMA, W. H.; MATOS, R. D.; DUTRA, R. S. A. *Autogestão e Poder: esquema de análise das relações de poder em organizações com características autogestionárias*. Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte, 2008.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2004.

WEBER, Max. *Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma construção do tipo ideal*. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da Burocracia*. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

WELLEN, Henrique André Ramos. Contribuição à Crítica da 'Economia Solidária'. *Revista Katalysis*. Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 105-115, jan./jun. 2008.

WELLEN, Henrique André Ramos. Tese. *Para a Crítica da "Economia Solidária"*. 317 f. 2009. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, 2009.