

A POLITECNIA NA DINÂMICA DE GESTÃO E EXECUÇÃO DO TRABALHO ASSOCIADO EM COOPERATIVAS POPULARES DO MST

THE POLYTECHNIC IN DYNAMIC MANAGEMENT AND EXECUTION OF ASSOCIATED LABOR COOPERATIVES POPULAR MST

Caio Luis CHIARIELLO¹

Farid EID²

RESUMO: Este artigo apresenta o debate sobre a aplicação do conceito de politecnia na organização do trabalho em cooperativas populares. A politecnia remete à fusão entre trabalho intelectual e trabalho manual, vislumbrando a formação de trabalhadores omnilaterais, detentores de conhecimentos técnicos e científicos acerca do processo de trabalho. O debate teórico sobre a politecnia adentra nas perspectivas da organização democrática do trabalho associado em empreendimentos coletivos que buscam a construção da autogestão plena. Neste sentido, apresentamos resultados de pesquisa empírica realizada em quatro cooperativas populares – COPAVA-SP, COPAVI-PR, COOPERUNIÃO-SC e COOPAN-RS - analisando sua trajetória e a organização do trabalho em seu interior. De forma mais específica, será analisada a alternância entre os trabalhadores associados nas funções de execução da produção e do trabalho e na gestão dos empreendimentos, as possibilidades reais de atuação em diversos ambientes dentro da cooperativa, o que permite a verificação dos avanços e contenções da aplicação do conceito de politecnia em cooperativas populares.

PALAVRAS CHAVE: organização do trabalho; politecnia; trabalho associado; cooperativas populares.

INTRODUÇÃO

O presente texto tem por objetivo contribuir para com o debate teórico acerca do conceito de politecnia e sua possível aplicação no trabalho associado em cooperativas populares. O conceito de politecnia foi formulado historicamente a partir da proposição de unificação entre os componentes técnicos e científicos do trabalho, elementos dissociados ao longo do processo de trabalho no modo de produção capitalista. A união entre trabalho manual e intelectual se insere na formação omnilateral do trabalhador, na ampliação de suas possibilidades de atuação no processo de trabalho, transitando entre os ambientes de execução da produção (técnico) e os ambientes de gestão, administração e tomada de decisão (político e científico). A partir do conceito de politecnia, apresentamos uma pesquisa empírica realizada em quatro cooperativas populares, originadas de movimentos sociais do campo e que se propõe à autogestão, com a propriedade coletiva dos meios de produção, a gestão democrática e o trabalho

¹ Professor Adjunto da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados, Mato Grosso do Sul, Brasil. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). E-mail: mudomundo@hotmail.com

² Professor Associado IV da Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, Paraná, Brasil. Docente do Programa de Pós-graduação de Mestrado Acadêmico em Economia da UFPA, Campus de Belém, e do Programa de Pós-Graduação de Mestrado Acadêmico em Dinâmicas Territoriais e Sociedade na Amazônia, da UFPA, Campus de Marabá, Marabá, Pará, Brasil. E-mail: fe9998@gmail.com

associado. Nestas cooperativas, a arquitetura do trabalho associado nos ambientes de produção, administração e gestão se baseia na participação dos seus integrantes nestes ambientes, mediante alternância de funções que permitam a estes um contato com as diversas atividades desenvolvidas, de modo a proporcionar um conhecimento amplo sobre o empreendimento. Neste sentido, a politecnia se coloca como um conceito-chave e como um instrumento para a formação de trabalhadores associados politécnicos.

Primeiramente, discute-se o conceito de politecnia, seus marcos teóricos e suas contribuições para o desenvolvimento do trabalho associado mediante a autogestão. Em seguida, apresenta-se a pesquisa empírica em quatro cooperativas populares do MST, a trajetória da organização da produção e do trabalho em seu interior e a forma como se dá o rodízio dos trabalhadores associados nos ambientes de gestão, administração e execução, seus avanços e óbices, de forma a permitir um debate sobre as possibilidades reais da aplicação da politecnia em empreendimentos autogestionários.

POLITECNIA: REVISANDO UM CONCEITO

Da análise das etapas dos processos de trabalho que se desenvolveram no interior do modo de produção capitalista, da cooperação simples à automação, observa-se a tendência de um crescente afastamento do trabalhador em relação ao domínio sobre a totalidade dos conhecimentos da atividade de trabalho. A alienação do trabalhador dos conteúdos científicos e técnicos do trabalho tem por objetivo simplificar sua atuação no interior dos processos produtivos, desvalorizando o trabalho e esvaziando sua razão de ser. Constata-se o barateamento do trabalho fragmentado e simples, levando à sobrevalorização do capital em relação ao trabalho, quando o componente técnico se coloca como dínamo de agregação de valor à produção, tendo como emblema o modelo de produção taylorista-fordista. A introdução da automação microeletrônica, a partir da década de 1970, trouxe consigo a necessidade de utilizar uma fração maior da capacidade intelectual humana para manusear um instrumental sofisticado e de alto valor. Uma nova configuração do perfil do trabalhador, não fragmentado e sim polivalente, fora requisitada pelas organizações, abrindo uma nova perspectiva da atividade de trabalho, enriquecido, amplo, aparentemente revestido de elementos emancipatórios. Mas o modelo da polivalência, ainda que aspire uma relação mais próxima entre o homem e seu trabalho em um ambiente intenso em tecnologia, mantém o trabalhador apartado da condução do processo de trabalho e do direcionamento da produção, assemelhando-se assim ao modelo taylorista-fordista. Como coloca Machado (1991, p.16)

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

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

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

Os princípios a que o autor se refere são os da unidade entre as diferentes técnicas que caracterizam o processo de trabalho humano, fundindo os elementos técnicos e científicos, o trabalho manual e o intelectual, em um aprendizado constante. Pode-se inferir que, para Saviani, o conceito de politecna se apresenta como um conceito pedagógico. Ainda, segundo o autor, a politecna

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

A politecna caminha na crítica da dicotomia entre trabalho manual e trabalho intelectual, resultado de um processo histórico fundado na separação entre instrução profissional dirigida para a classe trabalhadora e instrução geral e científica direcionada para os pertencentes à classe capitalista, propondo, desde a primeira formação, a divisão de classes, fomentada por pedagogias distintas. De forma proposital, uma pedagogia especial é articulada para a capacitação das elites em funções de planejamento e controle para a compreensão dos fundamentos científicos do trabalho na sua globalidade, enquanto uma outra pedagogia é reservada àqueles encarregados das funções de execução, cujo primado pertence à prática imediata, desvinculada de criação e recriação teóricas (MACHADO, 1991). A formação politécnica propõe a junção dos elementos científicos e técnicos do trabalho mediante uma pedagogia e uma práxis em que estes elementos não sejam estranhados dos trabalhadores, mas sim por eles assimilados. A politecna admite um aprofundamento no conhecimento do trabalhador sobre determinadas etapas do processo de trabalho, mas nega a especialização da divisão técnica do trabalho alienante sob o capitalismo. Esta formação em múltiplas técnicas, de caráter emancipatória seria, em Marx, o ‘fermento’ da transformação social:

Na concepção de Marx, o ensino politécnico, de preparação multifacética do homem, seria o único capaz de dar conta do movimento dialético de continuidade-ruptura, pois não somente seria articulado com a tendência histórica de desenvolvimento da sociedade, como a fortaleceria. [...] contribuiria para aumentar a produção, fortalecer o desenvolvimento das forças produtivas,

e intensificar a contradição principal do capitalismo (entre socialização crescente da produção e mecanismos privados de apropriação). Por outro lado, contribuiria para fortalecer o próprio trabalhador, desenvolvendo suas energias físicas e mentais, abrindo-lhe os horizontes da imaginação e habilitando-o a assumir o comando da transformação social. (MACHADO, 1991, p.126-127).

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

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

Podemos refletir que a politecnicidade, para além de uma formulação teórica, adquire status de potencializadora da transformação social, conduzida pela crítica à alienação do trabalhador em relação ao processo capitalista de produção, em relação ao produto de seu trabalho e alienação para com os próprios homens, um processo histórico desencadeado pelo modo de produção capitalista (MARX, 2006). Historicamente, a politecnicidade, enquanto conceito crítico em relação à divisão técnica do trabalho, postulando a formação unilateral do trabalhador, esteve presente no debate histórico do socialismo utópico e científico, como um instrumento para superação da exploração do homem pelo homem. A politecnicidade se apresenta como um dos vetores da autogestão, uma vez que a unilateralidade do trabalhador, sua completude em termos de aptidão para gerir e executar o processo de trabalho, habilita-o para gerir todo o processo produtivo, em conjunto com os demais trabalhadores associados. No uso do conceito de politecnicidade, na prática da organização do trabalho em empreendimentos que se propõem à autogestão, surge o questionamento se é possível dotar os trabalhadores associados de um instrumental teórico-científico que, somado ao saber-fazer da sua experiência empírica, permita acionar o processo de trabalho

diferentemente da forma com que este é acionado sob a heterogestão. Tal questionamento está presente na organização do trabalho em cooperativas que tem no trabalho associado e na autogestão os pilares para sua constituição e que se apresentam como ambiente propício para a aplicação da politecnia.

Em cooperativas populares oriundas de movimentos sociais no Brasil, a autogestão se coloca como um dos seus objetivos, partindo da coletivização da propriedade como premissa para o trabalho associado. Segundo Oliveira (2003), as cooperativas populares são organizações autogestionárias de grupos populares, onde a propriedade dos meios de produção é coletiva, integrando três dimensões: econômica, social e política. Nas cooperativas populares pode haver divisão de tarefas, sem, no entanto, haver divisão entre o trabalho manual e o intelectual, primando pela equidade entre os sócios baseada no trabalho, pois cada trabalhador associado possui uma quota parte do empreendimento e tem direito a um voto. Estas cooperativas, em sua maioria, mantêm laços estreitos com os movimentos sociais, atuando como empreendimentos econômicos coletivos, mas também como empreendimentos que pretendem apresentar-se como uma resistência à lógica observada nas empresas de capital, resistência, portanto, ao capitalismo enquanto sistema hegemônico. Porém, as cooperativas populares estão imersas na dinâmica do modo de produção capitalista e dialogam com as estruturas deste modo de produção, produzindo para o mercado tradicional, mas valendo-se de uma lógica interna que resista à adoção integral de seus princípios. Em suma, são cooperativas com viés autogestionário que buscam atingir um patamar de eficiência econômica sem, no entanto, abandonar o aspecto social e coletivo que as inspiram.

Em seguida, apresenta-se a investigação empírica realizada em quatro cooperativas populares no Brasil, onde podemos analisar traços da organização do trabalho que nos permitem inferir sobre as possibilidades da autogestão em seu interior, as possibilidades de aplicação da politecnia no processo de trabalho e na realização das atividades produtivas, especialmente no tocante à alternância da atuação dos trabalhadores associados nos ambientes de gestão e de execução das atividades produtivas. O fluxo dos trabalhadores associados entre diversas atividades de trabalho, entre diferentes setores de produção e de gestão, pode contribuir para a fusão entre os componentes técnicos e científicos do trabalho, entre trabalho manual e trabalho intelectual, algo fundamental para a proposta politécnica.

APRESENTAÇÃO DAS COOPERATIVAS POPULARES OBJETO DE ESTUDO: TRAJETÓRIA DA ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E DO TRABALHO

As cooperativas objeto deste estudo são oriundas de movimentos sociais do campo, formadas por trabalhadores e trabalhadoras que participam ativamente da luta histórica pela conquista da terra para nela produzir e viver. As quatro cooperativas são ligadas ao

Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). Segue breve histórico sobre as cooperativas e a organização da produção e do trabalho em seu interior:

- Cooperativa de Produção Agropecuária Vó Aparecida (COPAVA) fundada em 1993 por 45 sócios, localizada na área III do assentamento Pirituba, no Município de Itaberá, região sudoeste do Estado de São Paulo. Em 2011, a COPAVA contava com 47 sócios, entre homens, mulheres e jovens. Por norma estatutária, cada família pode ter no máximo 3 membros associados à cooperativa, o que torna comum que nas famílias os jovens, ao completarem 16 anos, ocupem o lugar dos pais como sócios. No momento da pesquisa de campo, a cooperativa realizava as seguintes atividades: lavoura, pecuária e suinocultura, comercializando com as cidades da região e com a capital, São Paulo. A receita bruta da COPAVA em 2010, próxima a R\$ 600.000,00, foi considerada satisfatória e tem apresentado crescimento ao longo dos anos, especialmente em função do repasse de grande parte de sua produção à Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB, que faz o acompanhamento da produção junto aos produtores, adquirindo parte da produção a preços geralmente superiores ao do mercado tradicional, além do repasse de parte da produção agrícola para escolas públicas da região, em consonância com legislação que determina que 30% dos itens utilizados para a alimentação escolar sejam adquiridos diretamente da produção familiar, onde se enquadra a cooperativa.

- Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória (COPAVI) fundada em julho de 1993 por 25 famílias do Assentamento Santa Maria, município de Paranacity, região noroeste do estado do Paraná. As atividades produtivas da cooperativa são concentradas nos setores de produção. Os setores de Leite e derivados, que produz leite, iogurte, queijo e doce de leite e o Setor de Cana e derivados, que produz cana *in natura*, açúcar mascavo, melado e cachaça camponesa, são responsáveis por 95% da receita comercial da cooperativa, que em 2010 era superior a R\$ 800.000,00. O quadro de trabalhadores associados da cooperativa em 2011 era composto por 53 cooperados, sendo 25 homens, 17 mulheres e 11 jovens, distribuídos pelos setores de produção. A cooperativa contava também com 19 empregados contratados como força de trabalho assalariada, atuando especificamente na atividade de corte de cana-de-açúcar no setor de cana e derivados.

- Cooperativa de Produção Agropecuária União do Oeste (COOPERUNIÃO) foi fundada em 1990, por famílias do Assentamento Conquista da Fronteira, município de Dionísio Cerqueira, região oeste de Santa Catarina. Dentre estas famílias, 35 eram oriundas dos acampamentos do MST e outras 25 pertenciam a comunidades do interior do município de Dionísio Cerqueira. Em 2011, a COOPERUNIÃO era composta por 154 sócios de 48 famílias assentadas. O faturamento da cooperativa em 2010 era de aproximadamente R\$ 2 milhões, advindo principalmente da atividade agroindustrial de produção de frango e sua comercialização sob a marca Terra Viva, além dos serviços de abate para terceiros. A cooperativa também produz outros 25 tipos de gêneros alimentícios destinados ao autoconsumo pelos cooperados.

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

- Cooperativa de Produção agropecuária Nova Santa Rita (COOPAN) foi fundada em 1995, localiza-se no município de Nova Santa Rita-RS, dentro do Assentamento Capela. Em 2011, a COOPAN era composta por 30 famílias totalizando 95 pessoas, sendo 51 o número de associados. A cooperativa contava com 15 adolescentes entre 12 a 15 anos não associados, mas que participavam de algumas atividades de trabalho, como um processo de aprendizagem para a sua formação. As principais linhas de produção da COOPAN estão concentradas nos setores de arroz orgânico, suínos e abatedouro, responsáveis por grande parte da receita de comercialização da cooperativa, que em 2010 foi de cerca de R\$ 6 milhões. Os clientes de primeira linha da cooperativa são a Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB, prefeituras que adquirem a produção para a merenda escolar, supermercados, lojas de produtos orgânicos. A gestão da produção da COOPAN é voltada para o desenvolvimento da produção e elevação da agregação de valor, mediante internalização das cadeias produtivas e ramificação de subprodutos, em especial nos setores de arroz orgânico e de suínos.

Para a elaboração deste tópico, serão apresentados dados referentes à pesquisa empírica realizada junto a quatro cooperativas populares no ano de 2011. Adotou-se a observação participante junto aos empreendimentos, a análise documental das cooperativas para coleta de dados e aplicação de entrevistas com cooperados-chave da base e da direção. Foram utilizados fragmentos de entrevistas e a codificação dos entrevistados, a cooperativa a que são associados, os cargos que desempenhavam e o setor de atuação, estão dispostos para identificação no quadro abaixo:

Quadro 1: código de identificação dos cooperados entrevistados.

CÓDIGO	COOPERATIVA	CARGO	ATUAÇÃO
CPU1	Cooperunião	Associado - Direção	Administrativo
CPU2	Cooperunião	Associado - Direção	Administrativo
CPU3	Cooperunião	Associado - Base	Frigorífico
CPI1	Copavi	Associado - Direção	Produção de Cana
CPI2	Copavi	Associado - Direção	Produção de Cana
CPI3	Copavi	Associado - Base	Administrativo

CPI4	Copavi	Associado - Base	Liberado
CPN1	Coopan	Associado - Direção	Administrativo
CPN2	Coopan	Associado - Direção	Produção de Suíno
CPN3	Coopan	Associado – Coordenação de setor	Produção de Arroz
CPN4	Coopan	Associado - Base	Produção de Suíno/Ciranda
CPV1	Copava	Associado - Base	Setor agrícola

Fonte: Elaboração própria

As cooperativas populares pesquisadas, daqui em diante denominadas CPPs, possuem um arranjo organizacional em consonância com a legislação vigente, em especial a Lei nº 5794/71, que dispõe sobre a política nacional de cooperativismo (BRASIL, 2006) e tal arranjo se assemelha às características das Cooperativas de Produção Agropecuária (CPAs) integrantes do MST (CONCRAB, 1996), que em geral apresentam a seguinte configuração hierárquica:

- a) Assembleia Geral (A.G.): órgão máximo de deliberação, em que cada associado tem direito a um voto e suas decisões são de cumprimento obrigatório.
- b) Conselho de Administração (C.A.): segundo em ordem de poder e primeiro em responsabilidade pela condução produtiva e social da cooperativa, formada por um representante de cada setor de trabalho.
- c) Conselho diretor (C.D.): é a direção da cooperativa, que coordena o dia-a-dia das atividades da cooperativa, representa-a externamente e é composto por três membros do C.A.
- d) Conselho fiscal (C.F): fiscaliza os atos da gestão do C.A. e é formado por três associados.
- e) Setores de trabalho: formados por todos os cooperados, organizados conforme as especificidades da cada C.P.A., atuando na produção e na administração dos negócios das cooperativas. Cada setor possui um coordenador.
- f) Núcleos de base: espaços de discussão, instância político-organizativa da C.P.A.

A partir da arquitetura organizacional, as cooperativas desenvolvem as atividades de produção e de gestão, adotando a isonomia dos sócios quanto à democracia interna e propriedade coletiva da terra e dos meios de produção, algo estipulado desde a etapa de acampamento, portanto anterior à própria fundação das cooperativas. A coletivização

possibilitou que o trabalho fosse otimizado para a produção conjunta, o que seria difícil caso fosse feita a opção pela utilização individual dos lotes e dos meios de produção.

Durante seus primeiros anos de existência, a produção se resumia ao cultivo para o autoconsumo, mas sempre esteve presente, especialmente na COPAVI e COOPAN, a perspectiva da produção de excedente para comercialização, de forma a atingir capacidade de investimento que, junto com o acesso a linhas de créditos oficiais, propiciassem a agroindustrialização. A inserção das cooperativas no processo de industrialização da produção com a internalização de cadeias produtivas para maior agregação de valor teve impactos tanto no processo produtivo quanto na organização do trabalho. A introdução de instrumental tecnológico para implantação das agroindústrias levou a uma mudança paradigmática, pois foram instaurados novos processos de trabalho, exigindo novas competências e responsabilidades na gestão e execução das atividades.

A produção para comercialização passou a ser o objetivo das cooperativas com a instalação das agroindústrias, correspondendo ao modelo de CPA sugerido pelo MST. Isso levou a uma alteração substancial na configuração do projeto de trabalho, que se baseava na experiência anterior de produção para o autoconsumo, em que o uso dos meios de trabalho pelos cooperados permitia um total controle da atividade e participação dos trabalhadores ao longo de todo o ciclo da produção, desde a etapa de plantio até a colheita e breve beneficiamento. Posteriormente, com o desenvolvimento das atividades agroindustriais e a produção para comercialização, o maior contato com o mercado tradicional implicou em certa perda da autonomia na produção, pois as cooperativas passaram a produzir para os mercados regional, nacional e externo, tendo de se guiar em parte pelos seus ditames. Em um quadro esquemático, é possível proceder à análise do estágio da produção e da organização do trabalho em que as cooperativas se encontravam no momento da pesquisa de campo:

Quadro 2: Produção primária, agroindústria e comercialização nas CPPs.

Cooperativa	Produção primária	Agroindústria	Comercialização
COPAVI	Produz internamente gêneros primários tanto para autoconsumo, comercialização e industrialização. Trabalho com pouca especialização. A produção primária não assume caráter prioritário.	È a principal atividade da cooperativa. Cadeia produtiva completa da cana de açúcar e do leite. Apresenta divisão do trabalho em algumas atividades, com alguns setores com bastante especialização.	Comercialização para o mercado local do excedente da produção primária e para o mercado regional e nacional de grande parte da produção industrializada.
COOPERUNIÃO	Produz gêneros primários para o autoconsumo e para a industrialização. O trabalho é realizado por quase todos os trabalhadores associados sob o regime de rodízio.	Responsável pela maior parte da renda da cooperativa. Cadeia produtiva completa do frango. Trabalho com especialização realizado por quase todos os trabalhadores associados sob regime de rodízio.	Comercialização apenas da produção industrializada para o mercado regional e nacional. Trabalho realizado por cooperados experientes e suporte de um setor específico para as vendas.
COOPAN	Produção de gêneros primários para o autoconsumo e industrialização. Trabalho com relativa necessidade de qualificação e realizado por grande parte dos sócios sob o sistema de rodízio.	Responsável pela maior parte da renda da cooperativa. Cadeia produtiva completa do arroz orgânico e parcial do suíno com prestação de serviço de abate. Acentuada divisão do trabalho e especialização.	Comercialização da produção industrializada nos mercados regional e nacional e comercialização da produção primária em loja da reforma agrária.
COPAVAL	Produz gêneros primários para o autoconsumo e comercialização do excedente. Trabalho com relativa especialização.	Beneficiamento da soja, abate de suínos e do gado de corte e beneficiamento do leite. Projeto de implantação da agroindústria da cana de açúcar.	Comercialização do excedente da produção agrícola e pecuária, realizada por trabalhadores associados experientes integrantes do setor de administração e da direção.

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

Ao longo da trajetória das CPPs, a migração de atividades primárias para atividades agroindustriais exigiu uma postura diferenciada dos trabalhadores associados, mobilizando praticamente toda a capacidade de trabalho disponível para a produção. As cooperativas apresentaram diferentes configurações em seu quadro social ao longo dos anos. COPAVI, COPAN, COOPERUNIÃO e COPAVA vivenciaram a saída de famílias, em virtude de fatores como a pouca adaptação à vida em um coletivo, a busca por melhores perspectivas econômicas fora da cooperativa, a saída de jovens para viverem nas cidades, além de casos de expulsão, mas também ingressaram novos

sócios comprometidos com o trabalho associado e vislumbrando a vivência em um coletivo. Após a implantação das agroindústrias, pôde-se observar uma produtividade do trabalho relativamente baixa no interior dos coletivos, dos setores de produção e das equipes de trabalho, que se elevou posteriormente com o desenvolvimento da produção agroindustrial. Entretanto, a maioria dos cooperados tem a percepção de que a produtividade do trabalho poderia aumentar com o maior engajamento do coletivo na produção, possibilitando elevação da receita com redução da intensidade do trabalho e principalmente da jornada de trabalho, considerada demasiado extensa pelos cooperados, como pode ser verificado na tabela 1abaixo:

Tabela 1: Jornada de trabalho nas CPPs

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

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

**Menores de idade e que frequentam a escola

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

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

Nas CPPs, a discrepância entre os níveis de produtividade desejados e os níveis apresentados, embora resulte de diferenças naturais no desempenho individual, suscita uma reflexão sobre o comprometimento dos trabalhadores para com a cooperativa, como relatam alguns trabalhadores associados:

Ainda tem muita gente que se coloca meio fora do processo, 'a cooperativa é uma coisa e eu sou outra, quero trabalhar tantas horas, ganhar meu adiantamento [...] e tem os que puxam mais (CPN3, 2011).

Mesmo com a coletivização da terra e dos meios de produção, alguns na Coopan se comportam como se fossem assalariados. [...] tem uns que fazem o trabalho só para ganhar a renda, uma mentalidade de empregado (CPN4, 2011).

Entretanto, os critérios de produtividade individual e eficiência técnica não são decisivos para a permanência dos trabalhadores associados nas cooperativas e algumas das CPPs adotam remuneração variada entre os trabalhadores com um percentual máximo de 20%, como forma de estimular a atuação em determinadas atividades e compensar a ocorrência de cargas de trabalhos mais intensas, como pode ser observado no quadro 3:

Quadro 3: Formas de remuneração nas CPPs

	Forma de remuneração do trabalho	Formas de remuneração já aplicadas
COPA VI	Por horas trabalhadas com diferenciação	Por dia de trabalho, por hora trabalhada sem diferenciação
COOPAN	Por horas trabalhadas com diferenciação	Por pessoa, por dia de trabalho, por hora trabalhada sem diferenciação
COOPERUNIÃO	Por horas trabalhadas sem diferenciação	Por pessoa, por dia trabalhado
COPA VA	Por horas trabalhadas sem diferenciação	

Fonte: COOPERUNIÃO; COPA VI, COOPAN, COPA VA. Elaboração própria.

A prevalência de uma racionalidade social faz com que as cooperativas, ainda que imersas no mercado e tendo de satisfazer requisitos econômicos, mantenham uma proposta de composição dos seus quadros diversa das empresas capitalistas e das cooperativas tradicionais.

Nas CPPs, a opção pela produção cooperada fora feira ainda na etapa do acampamento, em que a formação política era intensa para a luta pela terra, vislumbrando um modelo alternativo à produção individual nos lotes a serem conquistados. Ou seja, a disposição para a cooperação antecede a própria formação dos assentamentos, sendo a constituição das cooperativas um desdobramento da ação coletiva dos trabalhadores. A partir deste histórico particular, a equalização entre as diferenças individuais dos trabalhadores associados, tanto na igualdade de propriedade e direito a voto, quanto na diferença na remuneração, passou a ser fundamental para a construção de uma autogestão efetiva e eficiente. A autogestão, enquanto processo formativo, demanda tempo para conscientização e construção coletiva, passando pela experimentação da politecnia no que tange a assimilação pelos trabalhadores associados dos conhecimentos referentes aos diversos setores da cooperativa, atuando em ambientes de execução das atividades produtivas, bem como em ambientes de administração e gestão do empreendimento, como será explanado no tópico subsequente.

DINÂMICA DAS ATIVIDADES DE GESTÃO E DE EXECUÇÃO DA PRODUÇÃO NAS COOPERATIVAS

Nas CPPs observa-se o esforço para que os trabalhadores associados desenvolvam atividades em diferentes setores de produção e de gestão ao longo do tempo, mediante a prática de um rodízio³ no interior dos setores e entre os setores. O rodízio das funções e atividades de trabalho no ambiente de produção das cooperativas tem o intuito, em tese, de permitir que os trabalhadores associados tenham um maior domínio do saber-fazer referente às atividades produtivas e às atividades de gestão, ampliando assim suas competências e suas responsabilidades. A rotação na execução das atividades pode contribuir para o desenvolvimento cognitivo dos trabalhadores, aproximando o conhecimento empírico do conhecimento científico sobre o seu trabalho. Entretanto, cabe ressaltar que a rotatividade na gestão e execução das atividades de trabalho é um dos instrumentos para a aplicação da autogestão. A rotatividade está assentada no arranjo político e de poder estabelecido no interior de cada cooperativa.

Nas cooperativas estudadas, os setores de produção e administração são onde as atividades de trabalho ocorrem e onde o processo de trabalho se desenvolve. Em geral, a alocação dos trabalhadores nos setores se faz de acordo com alguns critérios: afinidade com a atividade de trabalho a ser realizada; formação técnica para execução da tarefa; demanda do coletivo para atuação em determinado setor. Os estatutos das cooperativas estipulam um tempo limite para a permanência de um trabalhador em determinado setor de produção, que pode ser de no máximo 3 anos na COOPERUNIÃO e COOPAN, já na COPAVA e COPAVI este tempo limite pode variar de acordo com a função exercida. A alteração na composição dos setores de produção é proposta em Assembleia Geral, que institucionaliza o rodízio ponderando as demandas individuais dos sócios e as necessidades técnicas dos setores de produção e cabe aos setores, aos seus coordenadores, o arranjo do trabalho disponível no interior de cada setor.

Mas, na prática muitos trabalhadores atuam em postos de trabalho distintos ao longo de um período ou ao longo de uma jornada de trabalho de forma emergencial, realizando tarefas variadas no interior de um mesmo setor ou em setores diferentes, conforme as necessidades, mas sem uma organização prévia. Este rodízio emergencial ocorre em decorrência da urgência na produção em um determinado setor, quando se mobiliza um contingente de trabalho para satisfazer uma demanda e realizar um objetivo comum. Tal expediente, ainda que derivado das necessidades da produção, pode contribuir para a incidência de um rodízio de trabalhadores intra e inter-setorial, implicando em um aprimoramento pessoal através do acesso a uma gama de conhecimentos sobre as atividades de trabalho na cooperativa:

³ O conceito de rodízio nas cooperativas populares difere daquele empregado na engenharia de produção e nas empresas heterogeridas, que rodízio se restringe à alternância de alguns postos de trabalho fixos, com objetivo de dotar a força de trabalho de certo conhecimento sobre atividades similares para uma possível substituição funcional em outros postos de trabalho.

É bom saber fazer todas as atividades, pois se tiver necessidade em um momento, vai ter gente com capacidade para fazer um trabalho. Todo o pessoal da cooperativa pode-se dizer que sabe fazer todas as atividades da cooperativa [...] é um jeito que achamos para envolver todos com todas as atividades [...] direcionamos as pessoas com preferência em algum trabalho [...] colocando um com experiência junto com outros com menos experiência no setor (CPN2, 2011).

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

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

Contudo, a prática do rodízio nas atividades produtivas das CPPs não ocorre de forma totalmente harmoniosa e eficiente. Uma das críticas internas ao rodízio de funções, que fomenta discussões e resistência no interior das cooperativas, diz respeito à possível queda na produtividade em decorrência da mudança obrigatória dos trabalhadores em determinadas funções. Em muitas atividades o tempo necessário para que os trabalhadores adquiram experiência e atuem com eficiência é próximo ou mesmo superior ao tempo limite estipulado para a ocorrência do rodízio. Assim, um trabalhador pode alcançar um nível de excelência para o desempenho de uma função para a qual tem se dedicado, mas tem de participar do rodízio, o que pode acarretar uma queda de produtividade na atividade que desempenhava e uma queda de produtividade na atividade que virá a desempenhar, um temor que fica evidenciado na colocação de alguns cooperados:

Na minha opinião, quando uma pessoa está desenvolvendo uma atividade, não deve mexer. A pessoa vai se profissionalizando, todo o dia no trabalho, se dedicando, com menos custo, em menos tempo. E se faz a mudança, perde muito, a gente percebe (CPV1, 2011).

Mas muitas vezes tem uma restrição neste sentido [realizar o rodízio] em função das necessidades da própria atividade [...] você vai procurando que as pessoas dominem uma atividade para ter mais eficiência, não é? Então fica contraditório quando tenta fazer muito rodízio. Você prepara para o trabalho e quanto vai engrenando perde. (CPI5, 2011).

Uma vantagem do rodízio é conhecer o setor. Mas conhecer a atividade uma vez por semana, algumas horas, não altera nada. O sócio deve conhecer profundamente o setor, a gestão do setor, a importância do setor na cooperativa, as questões do mercado, enfim, uma noção ampla do setor, da atividade. O fato de ser apenas mão de obra não contribui muito. O rodízio pelo rodízio não contribui muito. (CPU1, 2011).

Como se observa, a partir das falas, há uma preocupação de que o rodízio, quando compulsório, leve trabalhadores a realizar atividades indesejadas e inadequadas às suas competências latentes, implicando na baixa produtividade do trabalho. Daí a preocupação das cooperativas de que o rodízio excessivo, que negligencie a composição técnica dos postos de trabalho, venha a prejudicar o desempenho das agroindústrias, sendo contraproducente e comprometendo a renda das famílias. O rodízio acaba sendo plenamente aplicado em algumas atividades produtivas, em especial ligadas à produção primária de gêneros agrícolas destinados à alimentação das famílias ou à comercialização de parte do seu excedente. Estas atividades não exigem muita especialização por parte dos trabalhadores nem o manuseio de equipamento de valor considerável ou que demandem conhecimentos técnicos e informacionais, sendo realizadas em geral por trabalhadores associados com idade avançada e com maior experiência no trato manual com a lavoura. No quadro 4, são apresentadas as principais atividades desenvolvidas pelas quatro cooperativas, sendo analisado o nível de incidência do rodízio em seu interior:

Quadro 4: Frequência do rodízio de trabalhadores associados nas CPPs

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

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

Como se pode constatar a partir do Quadro 4, nas quatro cooperativas a incidência do rodízio na produção de gêneros alimentares para o consumo e comércio local ocorre com bastante frequência. Já nas atividades industriais e administrativas a incidência do rodízio é limitada. Na COPAVI, a agroindústria da cana apresenta postos de trabalho fixos em sua maioria, com pouco rodízio de funções, em virtude da exigência de um extenso conhecimento dos trabalhadores sobre as tarefas ao longo da cadeia produtiva, que por ser interna e contemplar as etapas da produção dos insumos até o produto final,

requer cadência e sincronia, pois a ocorrência de eventos em uma etapa pode prejudicar a produção como um todo. O mesmo acontece no setor de aviário da COOPERUNIÃO, em que as atividades de abate da produção interna e a prestação de serviço respeitam os prazos a serem cumpridos e uma rigorosa legislação sanitária, restringindo alterações repentinas na produção, reduzindo a possibilidade de rodízio constante. NA COPAVA, todos os setores se mobilizam para as atividades agrícolas nas épocas de colheita. Em geral, na cooperativa observa-se elevada rotatividade nos postos de trabalho ligados à produção pecuária e de suínos, em função das cargas de trabalho elevadas, já no setor administrativo e de máquinas e oficina a rotatividade é baixa porque os trabalhadores associados alocados nestes setores devem ter uma experiência prévia, sendo especialistas nas tarefas executadas. Na COOPAN, as atividades de produção de suíno e a produção e beneficiamento do arroz orgânico são realizadas com uma incidência média de rodízio, pois a cooperativa realiza a alternância dos trabalhadores alocados nos setores ao longo da jornada de trabalho, com meio período dedicado a cada atividade, apresentando uma estratégia para realização do rodízio sem prejuízo para a produção. Nas atividades relacionadas à administração, contabilidade, finanças, a incidência do rodízio é muito baixa, sendo os trabalhadores que desempenham estas funções tem constantemente que acionar a Assembleia Geral para mobilizar sócios a contribuírem nas atividades.

As CPPs apresentam um descompasso na incidência do rodízio, que é relativamente alto nas atividades primárias, mas tem menor incidência conforme as atividades vão apresentando maior produtividade e rentabilidade, sendo que nas atividades capitais da agroindústria e também da administração o rodízio, a alternância nos postos de trabalho, é baixa ou nula. Dessa forma, o conhecimento sobre certos processos de trabalho fica sob o domínio de um pequeno número de sócios, que se aprimora na execução das atividades administrativas ou ligadas à produção, mas que pouco a pouco pode afastar o coletivo dos trabalhadores associados do trânsito entre diferentes situações reais de trabalho, seus tensionamentos, contradições, experiências e sobre as amplas possibilidades de atuação. Neste cenário, pode-se vislumbrar a formação de grupos com alta performance técnica mantida constantemente em atividades de alta rentabilidade, possibilitando questionamento interno sobre a divisão igualitária dos rendimentos e sobre a relevância da permanência de determinadas atividades e de seus quadros dentro do coletivo. No limite, o que está colocada é o risco de formação de castas detentoras de maior poder político interno derivado do acesso aos conhecimentos técnicos necessários para desenvolvimento das atividades que apresentam maior agregação de valor. Este poder emanaria dos setores produtivos mais rentáveis e teria desdobramentos na constituição do núcleo de gestão das cooperativas, responsável pela gestão dos meios de produção.

Neste sentido, uma questão de relevo para as cooperativas diz respeito à composição dos quadros diretivos dos empreendimentos, à sua gestão, contemplando o seu aspecto político. Nas CPPs, a Assembleia Geral é a instância máxima de deliberação, formada

pelo coletivo de trabalhadores associados e elege a direção da cooperativa. A direção tem por incumbência representar legalmente a cooperativa e executar as deliberações da Assembleia Geral, realizando o acompanhamento do desempenho dos setores, sem tirar a autonomia dos seus componentes na execução das atividades de trabalho. Mas, a atuação da direção vai além da função legal ou representativa, pois seus membros frequentemente atuam intensamente no ambiente da produção. A composição da direção, portanto, é baseada na capacidade de cumprimento das obrigações estatutárias e legais por seus integrantes, verificada na sua atuação direta nos setores de produção. Na observação de um trabalhador associado sobre o perfil dos componentes da direção

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

Porém, se observa a resistência de muitos sócios em assumir as funções diretivas. Nas CPPs, parte do corpo de associados apresenta pouca disposição para assumirem cargos de gestão e coordenação de setor devido a pouca ou nenhuma experiência anterior dos cooperados em administrar e trabalhar em organizações coletivas como uma cooperativa. Desse modo a cooperativa, em Assembleia Geral, acaba tendo que avaliar as competências dos cooperados para comporem a direção e o coletivo se mobiliza para estes cooperados assumirem tais funções. De acordo com trabalhadores associados entrevistados, as principais razões para a falta de iniciativa dos cooperados em participar da gestão são: a ausência de preparo e formação técnico-administrativa para desempenharem funções administrativas; a pouca ou nenhuma adição à remuneração por assumir cargos na direção e coordenação e o escapismo para assunção de responsabilidades:

Não tem muito jeito, o coletivo acaba colocando os sócios na direção, na coordenação. Se deixar, ninguém quer assumir. Uns dizem que não levam jeito pra mexer com burocracia, que gostam de trabalhar na lavoura, que esses trabalhos de escritório são para os jovens (CPU3, 2011).

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

O esforço para que os trabalhadores associados se familiarizem com atividades de gestão, de coordenação, também se justifica pelo acúmulo de tarefas do corpo da direção, da coordenação e dos setores administrativos das cooperativas, que com poucos membros não dão conta de executar totalmente suas tarefas. Na COPAVI e

COOPERUNIÃO, os setores administrativos apresentam ramificações e conseguem realizar suas atividades sem sobrecarregar o contingente de trabalhadores alocados nestas funções. Na COPAVA os trabalhadores associados com mais idade têm preferência para atuarem na administração, por demandar menor esforço físico do que o trabalho na lavoura. Esta medida representa, para os cooperados, uma valorização dos sócios mais antigos e que fundaram a cooperativa. Já na COOPAN constatou-se que os setores de administração e ligados ao contato com o mercado operam com déficit de quadros, acarretando uma sobrecarga de trabalho, desgaste físico e mental, pois com o aumento da comercialização da produção para o mercado, muitas atividades relacionadas às compras de insumos, vendas, controle de custos, finanças e afins foram centralizadas nos setores de administração, sem a adequação do quadro de trabalhadores.

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

Ninguém quer participar do setor de administração, pois atua com área contábil, fiscal, compra e venda e controle da produção e do trabalho. Os companheiros acham tudo muito complicado, mexer com o computador, com internet, o sócio não quer de jeito nenhum e a maioria do nosso pessoal não tem muita escolaridade (CPN1, 2011).

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

Com a rotação dos membros da direção, os trabalhadores associados com pouca experiência administrativa passam a ter vivência em funções ligadas não apenas à execução das atividades de trabalho, permitindo a assimilação de um amplo conhecimento acerca da cooperativa e dos óbices de uma gestão coletiva. No entendimento de muitos trabalhadores associados, a renovação constante dos quadros da cooperativa também pode acarretar uma perda relativa na eficiência da gestão coletiva, pois a entrada de cooperados sem experiência nas atividades de gestão viria a comprometer a administração da cooperativa.

A direção muda de dois em dois anos e o conselho deliberativo, dos setores e dos núcleos, tenta-se de seis em seis meses fazer rodízio nas coordenações, mas alguns coordenadores acabam permanecendo por necessidade do setor. A troca da direção e das coordenações dos setores de produção é um problema, porque leva tempo para um presidente, um secretário, um coordenador se inteirar do serviço e coordenar bem. (CPI1, 2011).

Tem atividades na administração, no escritório que leva seis meses, um ano só para aprender, para fazer bem um trabalho, e daí tira o sócio porque tem de tirar, tem que fazer rodízio, e a cooperativa perde. (CPI3, 2011).

A colocação dos entrevistados nos permite inferir que a rotação dos membros da direção e também das coordenações pode comprometer o desempenho das cooperativas. Contudo, esta alternância é imprescindível para que os trabalhadores associados acumulem o conhecimento sobre as diversas atividades em uma cooperativa, ampliando seu saber-fazer em atividades diversas dentro dos núcleos de gestão e de execução.

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

Participar de uma direção, de uma coordenação é uma formação, a gente pensa que só pode trabalhar na produção e daí o coletivo coloca o desafio de fazer parte da direção, a gente se sente incapaz no começo, mas se tu assume, assume (CPN2, 2011).

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

se restrito aos setores de produção, permite a atuação dos trabalhadores apenas nas atividades de execução fundadas mais agudamente no trabalho manual, sem que haja um contato com a gestão da produção dos setores e da cooperativa como um todo, sem acesso ao ambiente de tomada de decisão.

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

CONCLUSÃO

Para iniciar esta conclusão, vale a ressalva de que a questão da organização do trabalho nas CPPs não se restringe a um simples ajuste técnico para elevação da produtividade e obtenção de lucro. A constituição da COPAVA, COOPAN, COPAVI e COOPERUNIÃO vai além da formação de uma organização econômica sob a forma de cooperativa, pois sua existência é um desdobramento do processo de amadurecimento político dos movimentos sociais ligados à luta pela reforma agrária, sendo estratégica a formação de cooperativas como instâncias coletivas de afirmação da conquista da terra e do desenvolvimento das forças produtivas dos trabalhadores sem as amarras do capital. Esta concepção se reflete em uma noção de empreendimento econômico baseado na cooperação que tem no desenvolvimento de suas forças produtivas a garantia de sua perenidade, proporcionando a melhora da qualidade de vida para seus sócios e suas famílias.

A organização do trabalho nas CPPs se espelha na arquitetura autogestionária dos empreendimentos, na adoção da propriedade coletiva dos meios de produção e da terra, na aplicação da democracia interna buscando estabelecer a igualdade de direitos e de deveres materializados nas deliberações conjuntas da Assembleia Geral, responsável por direcionar a dinâmica da produção e das relações sociais no interior das cooperativas. A partir do que se pode denominar proposta autogestionária, a organização do trabalho busca a aplicação dos preceitos da politecnia, presentes quando

ocorre a aproximação entre as esferas de gestão e execução da produção, levando os trabalhadores associados a participarem das diversas etapas do processo de trabalho na produção e na administração das cooperativas. Mesmo não contemplando a participação de todos os sócios na mesma intensidade, a prática da alternância de funções permite a verificação dos princípios politécnicos. A aplicação da politecna se manifesta quando da ocorrência do rodízio dentro dos setores de produção, entre os setores de produção, na alternância da composição da direção e das coordenações, habilitando os sócios a desempenharem várias tarefas com diferentes especificidades para compreenderem a dimensão da produção no empreendimento que lhes pertence. Da mesma forma, a politecna está presente no controle coletivo sobre a determinação da jornada de trabalho, das condições da produção, intensidade do trabalho e sua forma de remuneração, representando a autodeterminação sobre sua atividade de trabalho. Entretanto, alguns elementos presentes nas CPPs inibem a aplicação da politecna, como a manutenção dos mesmos sócios na direção ou em funções administrativas por tempo prolongado, propositadamente ou pela recusa na participação do corpo de sócios nestas funções; a fixação dos trabalhadores em postos de trabalho, formando grupos especializados em certas tarefas estratégicas para a agregação de valor, reservando determinadas funções a sócios portadores de competências específicas, podendo vir a ter tratamento diferenciado no coletivo, sob o risco de formar uma estrutura organizacional com relações de poder assimétricas, à semelhança de empresas capitalistas.

Por fim, este texto buscou aprofundar o debate sobre o desenvolvimento do trabalho associado em cooperativas populares, entendendo que estes empreendimentos possuem uma trajetória não acabada, estão consolidando seu caminho tendo como norte a autogestão, a emancipação do trabalho, a igualdade democrática entre os trabalhadores associados, mas também apresentando dificuldades em certos momentos para desenvolver suas forças produtivas sem aderir aos preceitos da heterogestão. A construção da autogestão nas cooperativas populares passa pelos avanços e recuos na aplicação da politecna na organização do trabalho associado, nas contradições e questionamentos internos, sendo tais avanços e recuos um aprendizado para a superação do trabalho alienado e edificação da omnilateralidade dos cooperados.

CHIARIELLO, Caio Luis; EID, Farid. The polytechnic in dynamic management and execution of associated labor cooperatives popular MST. *ORG & DEMO* (Marília), v. 14, n.1, p. 49-70, Jan./Jun., 2013.

ABSTRACT: This paper presents the discussion about the application of polytechnic concept in work organization in popular cooperatives. The polytechnic refers to the fusion between intellectual and manual labor, seeing the formation of omnilateral workers, holding technical and scientific knowledge about the work process. The theoretical debate about polytechnic is associated to the democratic organization of associated work in collective enterprises to build self-management. In this way, we present results of empirical research conducted in four popular cooperatives - COPAVA-SP, COPAVI-PR, COOPERUNIÃO-SC and COOPAN-RS - analyzing its history and work organization. More specifically, we analyze the alternation among associated workers associated at the execution of tasks and at the management of the enterprises, observing real possibilities of their performance in different environments, which allows the verification of advances and retains of polytechnic in popular cooperatives.

KEYWORDS: work organization; polytechnic; associated work; popular cooperatives.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 5794/71 de 16 de dezembro de 1971.** Disponível em: <<http://www.legislacao.planalto.gov.br/legislacaonsf>>. Acesso em: 10 jun. 2006.

CONCRAB. **Cooperativas de produção:** questões práticas. São Paulo: CONCRAB, 1996.

EID, F. Análise sobre processos de formação de incubadoras universitárias da Unitrabalho e metodologias de incubação de empreendimentos de economia solidária In: TIRIBA, L; PICANÇO, I. (orgs.) **Trabalho e educação** - Arquitetos, Abelhas e Outros Tecelões da Economia Popular Solidária. São Paulo: Idéias & Letras, 2004. p.167-188.

FARIA, J. H. de. **Economia política do poder.** Curitiba: Juruá, 2011.

MACHADO, L. R. S. **Politecnia, escola unitária e trabalho.** São Paulo: Cortez, 1991.

MARX, K.. **Manuscritos econômico-filosóficos.** São Paulo: Ed. Martin Claret, 2006.

OLIVEIRA, B. A. M. Economia solidária e o cooperativismo popular: da gênese aos desafios atuais. **Revista Proposta.** Rio de Janeiro, n. 9., p.20-32, 2003.

SAVIANI, D. **Sobre a concepção de politecnia.** Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 1989.

SILVA, F. L. G.. **A fábrica como agência educativa.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2004.