



**ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO EM  
UMA COOPERATIVA POPULAR AUTOGESTIONÁRIA**

**ORGANIZATION OF WORK PROCESS ON  
A SELF-MANAGED POPULAR COOPERATIVE**

**ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO EN  
UNA COOPERATIVA POPULAR AUTOGESTIONADA**

**Caio Luis Chairiello**  
[mudomundo@hotmail.com](mailto:mudomundo@hotmail.com)  
UFSCAR

**Farid Eid**  
[farid@ufpa.br](mailto:farid@ufpa.br)  
UFPA

**ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO EM UMA COOPERATIVA POPULAR AUTOGESTIONÁRIA****Resumo**

O conceito de politecnicidade resgata o debate teórico sobre a fusão entre os trabalhos intelectual e manual, elementos separados no processo de trabalho capitalista. A proposta politécnica vislumbra a formação de trabalhadores “omnilaterais”, detentores dos conhecimentos técnicos e científicos para a execução das atividades e tendo o domínio das ferramentas de gestão da produção e do processo de trabalho. O debate teórico sobre politecnicidade esteve presente nas experiências socialistas do século XX, sendo recolocado em discussão sobre as perspectivas da organização democrática do trabalho, a partir do final do último século, enquanto importante elemento na construção da autogestão plena. Esta pesquisa aborda uma cooperativa popular autogestionária, analisando elementos em sua organização do trabalho que permitam debater o conceito de politecnicidade e sua aplicação em um ambiente de trabalho associado.

**Palavras-chave:** Organização do Trabalho; Politecnicidade; Autogestão; Cooperativas Populares; COOPAN.

**Abstract**

The concept of polytechnical education restores the debate about the merge of intellectual and manual work, elements separated in the capitalist work process. This concept is based on the full education of workers so that each of them should have the scientific and technical knowledge for the performance of activities, and also the domain of management tools of the production management and of the work process. The theoretical debate about polytechnical education was present in socialist experiences all over the 20th century and was reestablished in the end of the last century in the debate on the perspectives of the democratic organization of work, as an important element in the building of community associations. This research concerns a self-managed cooperative. It analyzes elements in its work organization which allow the debate concerning the polytechnical principle and its application in an environment of cooperative work.

**Keywords:** Work Organization; Polytechnical Education; Self-Management; Popular Cooperatives; COOPAN.

**Resumen**

El concepto de la educación politécnica restaura el debate sobre la fusión del trabajo intelectual y manual, los elementos separados en el proceso de trabajo capitalista. Este concepto se basa en la educación integral de los trabajadores, de manera que cada uno de ellos debe tener el conocimiento científico y técnico para la realización de las actividades, y también el dominio de las herramientas de gestión de la producción y del proceso de trabajo. El debate teórico acerca de la educación politécnica estaba presente en las experiencias socialistas de todo el siglo 20 y se restableció en el final del siglo pasado en el debate sobre las perspectivas de la organización democrática de trabajo, como un elemento importante en la construcción de asociaciones comunitarias. Esta investigación se refiere a una cooperativa autogestionada. Analiza elementos en su organización del trabajo que permitan el debate sobre el principio polytechnical y su aplicación en un entorno de trabajo cooperativo.

**Palabras Clave:** Organización del Trabajo; Educación Politécnica; Autogestión; Cooperativas Populares; COOPAN.

## 1. INTRODUÇÃO

O artigo propõe uma reflexão acerca do conceito de politecnia, sua construção histórica e o debate contemporâneo sobre suas possibilidades. O conceito de politecnia e o debate que o cerca não são recentes. Pode-se inferir que seu alcance em perspectiva histórica remete à hegemonia do modo de produção capitalista e à cisão entre capital e trabalho, refletida na separação entre os trabalhos manual e intelectual, entre os elementos científicos e técnicos do trabalho direcionados para classes sociais distintas.

A politecnia é uma formulação teórica que propõe a fusão entre os trabalhos intelectual e manual, permitindo aos trabalhadores o domínio sobre os conhecimentos acerca do processo de trabalho e sua gestão, com uma formação omnilateral, não mais sob o jugo da profunda divisão técnica do trabalho e sua conseqüente fragmentação.

Neste texto será feita uma breve síntese do papel histórico da politecnia no debate sobre organização do trabalho a partir das transformações recentes no mundo do trabalho, em especial no tocante à proposta da autogestão de trabalhadores associados. O texto baseia-se em revisão bibliográfica e apresenta um estudo de caso em uma cooperativa popular, a Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita (COOPAN), de onde se buscou conhecer empiricamente os elementos para o debate sobre a aplicação da politecnia em um empreendimento autogestionário constituído por trabalhadores associados. O objetivo final deste estudo é aprofundar o conhecimento sobre o conceito de politecnia, sua apreciação no debate sobre a organização do trabalho contemporânea e suas possibilidades em empreendimentos autogestionários.

## 2. POLITECNIA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Dentro da análise das etapas dos processos de trabalho ao longo do modo de produção capitalista, da cooperação simples à automação, verifica-se uma tendência de alienação do trabalho humano, associada ao afastamento do trabalhador do domínio sobre a totalidade dos conhecimentos da atividade de trabalho. Ao mesmo tempo, o capitalismo busca retirar a centralidade do trabalho humano do processo produtivo, desvalorizando-o e simplificando seu conteúdo, esvaziando assim sua razão de ser. Como resultado, observa-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 e de trabalho taylorista-fordista.

Porém, a introdução da automação microeletrônica a partir da década de 1970 trouxe consigo a necessidade de utilizar a capacidade intelectual humana para manusear um instrumental sofisticado e de alto valor. Uma nova configuração do perfil do trabalhador, não fragmentado e sim polivalente, fora requisitada pelas organizações, abrindo uma nova perspectiva 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 ao modelo taylorista-fordista.

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

O domínio sobre os conhecimentos acerca do processo de trabalho sempre foi um elemento central e de disputa na relação entre capital e trabalho. De fato, desde 1776 com Adam Smith em “A Riqueza das Nações”, admitia-se que os trabalhadores fossem dotados de conhecimento acerca do processo produtivo para poderem contribuir para a produção de riqueza. Todavia, o autor advertia que esse conhecimento deveria ser cuidadosamente repassado ao trabalhador, em ‘doses homeopáticas’, enquanto o empresário capitalista desenvolveria mecanismos para explorar este conhecimento, sistematizando-o e devolvendo-o de forma parcelada e controlada.

Com o capitalismo industrial do século XIX houve conquistas e concessões à classe proletária, como forma de arrefecer impulsos socialistas, permitindo o acesso dos trabalhadores e seus filhos à formação técnica para melhorar sua participação na produção, desde que preservado o *status quo*. Os trabalhadores poderiam aprimorar seus conhecimentos para executar o trabalho, mas não para geri-lo. Sob este prisma, um ensino profissional se destinaria aos que deveriam executar e um ensino científico-intelectual atenderia àqueles que iriam conceber e controlar. Tal sistema vigorou com maior ou menor intensidade também durante o século XX (MANACORDA, 1989) e obliterou uma formação holística do trabalhador, vedando seu acesso aos conhecimentos técnicos e científicos sobre o trabalho mediante uma formação em diversas técnicas, uma formação politécnica.

A politecnia, em sua etimologia, se remete à aplicação de múltiplas técnicas, fundadas não apenas no empirismo, mas também na constituição científica. Segundo Saviani (1987, p.17) “a noção de politecnia diz respeito ao domínio dos fundamentos científicos das diferentes modalidades de trabalho. Politecnia, nesse sentido, se baseia em determinados princípios, determinados fundamentos, e a formação politécnica deve garantir o domínio desses princípios, desses fundamentos”. Os princípios a que o autor se refere são os da unidade entre as diferentes técnicas que caracterizam o processo de trabalho humano, fundindo os elementos técnicos e científicos, o trabalho manual e o intelectual. Ainda, segundo o autor (SAVIANI, 1987, p.15), o conceito de politecnia:

[...] 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.

A politecnia implica crítica da dicotomia entre trabalho manual e trabalho intelectual, resultante de um processo histórico de separação entre instrução profissional dirigida à classe trabalhadora e instrução geral e científica para os pertencentes à classe capitalista, que propôs, 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 e a compreensão dos fundamentos científicos do trabalho na sua globalidade, enquanto outra pedagogia é reservada àqueles encarregados das funções de execução, cujo primado pertence à prática imediata, desvinculada de criação e recriação teóricas (MACHADO, 1991).

Ao impedir o trabalhador de acessar a totalidade dos conhecimentos sobre o processo de trabalho, via pedagogias restritivas para a formação dos trabalhadores e via fragmentação do trabalho, o capitalismo impede que a sociedade tenha no trabalho uma positividade emancipatória. Em paralelo, o capital coloca o trabalhador como produtor de valor de troca, alienado em relação à sua atividade de trabalho e aos resultados do seu labor, em suma, um homem limitado, unilateral. Contudo, sendo o trabalho elemento que transforma a natureza e o homem (MARX, 1988), sua unilateralidade pode converter-se em omnilateralidade. Em Manacorda (1991), a dimensão negativa do trabalho, sua unilateralidade, pode adquirir o signo positivo oposto da omnilateralidade. A união entre técnica e

ciência, entre elementos do trabalho manual e intelectual, a própria politecnicidade, revela-se enquanto parte de um processo de recuperação da integralidade do homem, que fora comprometida pela divisão técnica do trabalho no capitalismo.

A reconstrução da omnilateralidade diz respeito à ampliação das possibilidades do homem diante da realidade do trabalho, expandindo sua compreensão e atuação, mas também a realização pessoal diante da sua obra. Segundo Manacorda (1991, p.19):

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

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. Esta formação em múltiplas técnicas seria, em Marx, o 'fermento' da transformação social:

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

Podemos inferir que a politecnicidade, além da 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 em relação aos próprios homens - processo histórico desencadeado pelo modo de produção capitalista (MARX, 2006). Historicamente, a politecnicidade, enquanto conceito crítico da divisão técnica do trabalho, que postula a formação

“omnilateral” do trabalhador, esteve presente no debate histórico entre as diversas modalidades do socialismo<sup>1</sup>.

### 3. POLITECNIA E AUTOGESTÃO

A experiência histórica do socialismo real mostrou que a apropriação coletiva dos meios de produção não é suficiente para erradicar a divisão técnica do trabalho e suprimir a dicotomia entre execução e gestão do trabalho com a formação de classes distintas: os que gerem e os que são geridos. Marx, em seus manuscritos econômico-filosóficos de 1844, teorizou que embora o comunismo se baseie na eliminação da propriedade privada, a simples negação de qualquer forma de propriedade e a 'profissão de fé' rumo ao coletivismo forçado poderia suprimir o talento individual, constituindo-se como um comunismo grosseiro. Haveria um ponto de equilíbrio a ser alcançado, abolindo a propriedade privada, mas sem cair no coletivismo tirânico, em que os traços de personalidade sejam negados. “A primeira eliminação positiva da propriedade privada, o comunismo grosseiro, surge, portanto, como simples forma fenomenal da desonra da propriedade privada, que pretende propor-se como comunidade positiva.” (MARX, 2006, p136).

Gorz (2003) alinha-se à colocação de Marx quando afirma que a simples passagem da propriedade dos meios de produção para as mãos dos trabalhadores não resulta em sua emancipação. A menos que a concepção da produção vá de encontro com a racionalidade cooperativa, autogestionária, a produção tipicamente industrial caminhará para a produção de valor de troca e acumulação. Destarte, a idealização de uma autogestão com autonomia acerca do poder decisório sobre a gestão do empreendimento se traduz em uma heteronomia vinculada aos ditames do mercado.

Entretanto, a supressão da propriedade privada, se não é suficiente para a supressão da alienação, é condição *sine qua non* para a autogestão e unificação plena entre execução e gestão. A autogestão, além de ser condicionada pela propriedade coletiva dos meios de produção, também advoga pelo trabalho associado, onde se compartilha o conhecimento e o poder decisório, buscando-se estabelecer relações de igualdade e de solidariedade entre seus partícipes. Em Kuenzer (1986) entende-se que para F. Engels a gestão coletiva dos meios de produção pelos trabalhadores

---

<sup>1</sup> O conceito de socialismo se baseia na organização social e econômica baseada na propriedade comum dos meios de produção e sua gestão coletiva, bem como na distribuição igualitária da riqueza entre os indivíduos, em uma sociedade marcada pela supressão da divisão das pessoas entre classes sociais distintas e antagônicas.

evidencia a liberação para o aprendizado de um número amplo de atividades por parte dos trabalhadores-gestores, rompendo com a divisão técnica do trabalho nos moldes capitalista.

A integração dos indivíduos na gestão tem como reflexo a fusão dos saberes relativos ao trabalho. Mas a unidade não advém apenas da coletivização dos meios de produção, ela é antes o resultado que se encontra em germe no movimento das forças produtivas desencadeadas pela indústria capitalista. Ou seja, a divisão técnica do trabalho no capitalismo é portadora da possibilidade de desenvolvimento de diversas funções, que podem se aprimorar coletivamente com a tomada dos meios de produção pelos trabalhadores e mediante a aplicação da autogestão, de onde se observa outra contradição do capitalismo. A autogestão, então, estabeleceria uma hegemonia do trabalho sobre o capital, em que a racionalidade econômica ficaria submetida à racionalidade social. A este estágio de desenvolvimento das forças produtivas corresponde uma nova concepção de trabalho, com a unidade entre teoria e prática, colocando o trabalho como princípio educativo (KUENZER, 1986).

A educação tem um importante papel no processo de constituição da autogestão, ela deve dispensar aos trabalhadores-educandos uma formação politécnica que favoreça a rotatividade entre os diversos postos de trabalho, o que a termo contribui para a abolição da especialização fragmentada. A finalidade do processo educativo é a formação de um indivíduo completo, omnilateral, capaz de desempenhar diferentes funções na atividade de trabalho associado, permitindo a aprendizagem do saber-fazer ligada aos diversos ramos e etapas do processo produtivo (NOGUEIRA, 1993).

Saviani (1987) 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, para efetivação e aplicação do 'choque da politecnicidade', deve-se ter em conta que "a união entre trabalho intelectual e trabalho manual só poderá se realizar sobre a base da superação da apropriação privada dos meios de produção, colocando todo o processo produtivo a serviço da coletividade, no conjunto da sociedade". (SAVIANI, 1987, p.15). Portanto, a própria autogestão sugere que, pela coletivização dos meios de produção, todo conhecimento relativo tanto ao planejamento quanto à execução das atividades seja compartilhada entre o corpo de trabalhadores politécnicos, combinando múltiplas técnicas, que tenham sua utilização definida por eles próprios, de maneira a reafirmar sua autodeterminação. Silva (2004, p.5) esclarece o papel da autogestão para com a ruptura da alienação do trabalho ao ressaltar que:



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

A politecnia se apresenta como um dos vetores da autogestão, uma vez que a omnilateralidade 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. Entretanto, parece ser um equívoco supor que a unidade do trabalho sob a junção de seus elementos técnicos e científicos seja uma prerrogativa da politecnia e se encontre presente exclusivamente sob a autogestão.

Os modelos flexíveis de produção e de trabalho, dentre eles o modelo japonês, ressalta a importância de superar a perspectiva monotécnica do taylorismo-fordismo e ampliar nos trabalhadores a utilização do componente cognitivo para realização de diversas atividades, ressaltando o conceito de polivalência (CORIAT, 1994). A polivalência igualmente vai postular que a ampliação do conhecimento sobre os conteúdos do trabalho, em sua dimensão prática e teórica, é a pedra angular da formação do trabalhador multitécnico, ainda que apresente limitações quanto ao poder decisório na gestão do processo de trabalho, por se tratar de uma estrutura heterogerida, conduzida por atores distintos social e intelectualmente (FARIA, 1985).

Porém, as empresas tradicionais capitalistas e os empreendimentos autogeridos, transitam em um *continuum* que vai da perspectiva monotécnica do modelo taylorista-fordista, passa pela concepção multitécnica da polivalência e chega à proposta da unidade do trabalho sob a politecnia (CHAIRIELLO, 2008). De forma paradoxal, a questão referente ao enriquecimento dos cargos e à superação do posto de trabalho, motivando o rodízio de funções e afrouxamento hierárquico, dá traços de politecnia à polivalência, havendo, no entanto, diferenciações pontuais entre um e outro conceito.

No uso do conceito de politecnia, na prática da organização do trabalho em empreendimentos autogestionários, 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 sob autogestão diferentemente da forma com que este é acionado sob a heterogestão.

Nas cooperativas populares oriundas de movimentos sociais a propriedade coletiva dos meios de produção se coloca como premissa para o trabalho associado. 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, estas cooperativas 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 rejeite seus ditames na totalidade. Em suma, são cooperativas autogestionárias que buscam atingir um patamar de eficiência econômica sem, no entanto, macular o aspecto social e coletivo que a inspira.

Ao realizarmos investigação empírica em uma cooperativa popular, a Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita (COOPAN), no Rio Grande do Sul, podemos analisar traços em sua organização do trabalho. Esses traços podem nos permitir inferir sobre as possibilidades da autogestão em seu interior, sobre as possibilidades de aplicação da politecnia no processo de trabalho e na realização das atividades produtivas, bem como na formação para o trabalho de seus quadros. Alguns destes elementos estruturantes já foram identificados em pesquisa realizada em meados dos anos 1990, conforme análise apresentada em Eid, Scopinho & Pimentel (1998).

#### **4. PESQUISA EMPÍRICA NA COOPAN**

O estudo de caso na Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita, realizado em maio de 2011, é parte de investigação científica para elaboração de uma tese de doutorado. Adotou-se a observação participante junto ao empreendimento, a análise documental da cooperativa para coleta de dados e aplicação de entrevistas com cooperados-chave da base e da direção (v. quadro a seguir).

<b>Número</b>	<b>Cooperativa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Atuação</b>
CPN1	COOPAN	Direção	Produção de Arroz
CPN2	COOPAN	Direção	Administrativo
CPN3	COOPAN	Direção	Produção de Suíno
CPN4	COOPAN	Coordenação	Produção de Arroz
CPN5	COOPAN	Sócio	Liberado
CPN6	COOPAN	Sócio	Produção de Suíno/Ciranda

Quadro 1: Síntese dos trabalhadores associados entrevistados na COOPAN

Fonte: Elaborado pelos autores.

A COOPAN localiza-se no município de Nova Santa Rita-RS, dentro do Assentamento Capela. A área total do assentamento abrange 2170 hectares e a área em que está instalada a COOPAN abrange 627 hectares. A ocupação da área remonta ao ano de 1994, quando um grupo pertencente ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), acampados nas proximidades do assentamento, tiveram acesso à área destinada para a reforma agrária. A fundação da cooperativa ocorreu em 1995, um ano depois da constituição do assentamento. A utilização da terra e dos meios de produção da COOPAN se dá de forma coletiva, sendo toda sua área destinada à alocação dos setores de produção, agrovila e administração. A cooperativa dista 45 km de Porto Alegre e 15 km de Nova Santa Rita. Em 2011, integram a COOPAN 30 famílias num total de 59 associados, envolvendo indiretamente 95 pessoas.

As principais linhas de produção agroindustrial são na área dos suínos, arroz orgânico e leite. Também há produção de mel, peixe, aipim, feijão e horta para consumo das famílias associadas. A organização política-administrativa da cooperativa pode ser sumariamente visualizada no organograma abaixo

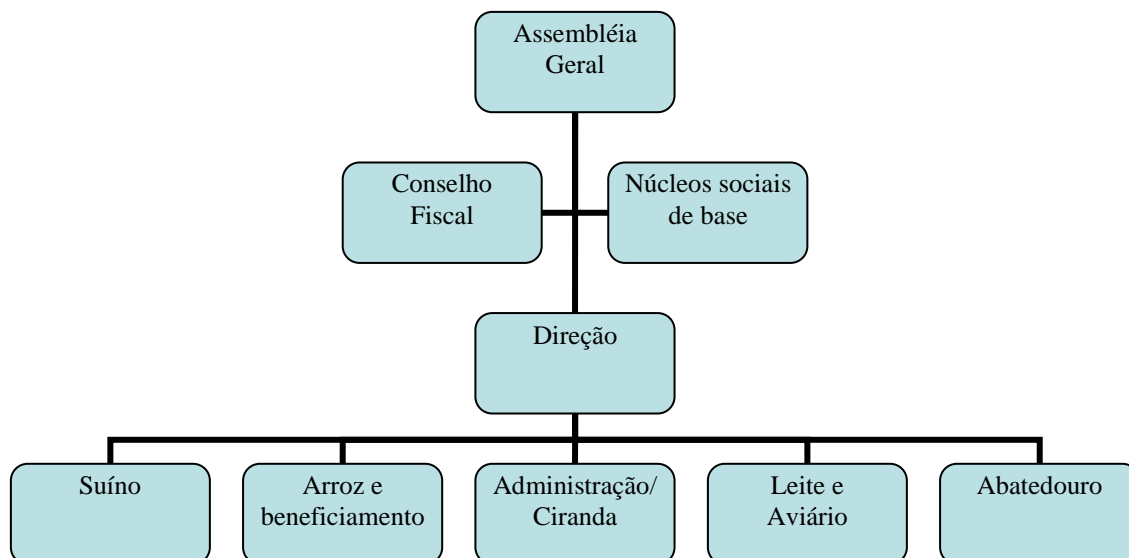


Figura 1 - Organograma da COOPAN em 2011.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A estrutura organizacional da COOPAN tem como seu órgão máximo de representatividade e deliberação a Assembleia Geral, formada por todos os sócios que tem direito a um voto individualmente. A Assembleia Geral ocorre obrigatoriamente duas vezes ao ano ou em ocasiões extraordinárias para tratar de assuntos relevantes, especialmente sobre questões relacionadas ao patrimônio. À Assembleia Geral compete discutir e aprovar o plano de metas para o ano agrícola; apreciar e aprovar o plano estratégico e deliberar sobre a organização da produção e do trabalho na cooperativa.

A cada dois anos, a eleição da direção da cooperativa em voto secreto dos nomes indicados pelos setores é feita em Assembleia. A direção é composta por cinco membros que se reúnem mensalmente para tratar de assuntos econômicos e político-organizativos da cooperativa e participam das reuniões da coordenação dos setores, que são responsáveis pelas atividades de produção e administração. Cada um dos setores, de Suíno; Arroz e beneficiamento; Administração/Ciranda; Leite e Aviário e Abatedouro são coordenados por um cooperado, que é responsável pela produção e organização do trabalho no âmbito setorial.

#### 4.1 Trajetória da organização do trabalho associado na COOPAN

A propriedade da terra dos lotes, embora distribuída para cada assentado individualmente, é de utilização coletiva pela cooperativa, não havendo demarcação ou delimitação individual. A decisão por trabalhar de forma associada nos lotes remete à etapa de acampamento desde 1989 por parte do grupo que viria a ser assentado, prontamente fundando a COOPAN. Desde a época do acampamento houve mobilização dos trabalhadores para formação de uma cooperativa de produção agropecuária (C.P.A) nos moldes do MST. A única área utilizada individualmente é o lote das residências na agrovila, que se resume a uma área de 20x40 metros, cujo uso é familiar para edificação das residências e cultivos diversos. Todos os meios de produção (edificações, maquinários, equipamentos, veículos) são de propriedade da cooperativa, sem possibilidade de dissolução unitária em caso de saída de sócio, que tem apenas seu lote restituído e sua cota unitária aportada (um salário mínimo). Na perspectiva dos cooperados, na formação de uma C.P.A. é fundamental a constituição coletiva da terra e dos meios de produção, questão já resolvida desde as discussões para formação da cooperativa. “todo mundo é dono, é empregado, é sócio, todo mundo se sente responsável por aquilo que está produzindo [...]” (CPN1). Ademais, a coletivização da propriedade se reflete na coletivização da vida, pois todos velam pelo patrimônio da cooperativa e também pelo patrimônio dos demais sócios, criando um elo de confiança e inter-cooperação entre os cooperados.

Inicialmente, a organização do trabalho era orientada à produção de gêneros para o autoconsumo e comercialização de pequeno excedente oriundo de um aviário e da produção de hortaliças na região da grande Porto Alegre. Paulatinamente a cooperativa passou a realizar atividades agroindustriais a partir da produção para auto-consumo, mas com uma orientação comercial, se especializando na produção e beneficiamento de arroz e na produção e abate de suínos. A migração de atividades primárias para atividades agroindustriais exigiu uma postura diferenciada de seus trabalhadores associados, mobilizando toda a capacidade de trabalho disponível para a produção.

A organização do trabalho também se tornou um elemento estratégico para a produção em escala comercial. Nesse sentido, a participação e engajamento dos cooperados tem sido fundamental. E, embora haja a compreensão de que a cooperação segue no sentido de equalizar as diferenças, uma vez que todos trabalhadores associados são beneficiados ou prejudicados por cada ação individual, ainda persiste certa discrepância entre os níveis de produtividade desejados e os níveis apresentados. Tal discrepância é encarada com normalidade, pois mesmo em um ambiente de cooperação há diferenças no desempenho individual, e o controle sobre o trabalho não se faz com a rigidez de uma empresa do capital: “[na cooperativa] todo mundo é dono, é empregado, é sócio, todo mundo se sente responsável por aquilo que está produzindo (...). A cooperativa é uma empresa,

mas é uma empresa social, que não discrimina quem sabe fazer menos e quem sabe fazer mais” (CPN1).

Uma estratégia para melhor utilização da capacidade de trabalho na COOPAN é o planejamento na perspectiva dos investimentos e da organização da produção no longo prazo. A partir do planejamento, os setores de produção organizam internamente o processo de trabalho. As tarefas do dia-a-dia são decididas no interior dos setores, que se reúnem uma vez por mês ou a qualquer momento para deliberar sobre as atividades rotineiras da produção. As decisões técnicas sobre o processo de trabalho são definidas no âmbito dos setores, onde os participantes opinam e deliberam, levando em conta as colocações dos demais setores, desde que sejam construtivas. Os coordenadores têm atuação singular na organização da produção e a direção vez ou outra necessita intervir em caso de problemas para a realização das atividades de trabalho para a produção, promovendo reuniões para equacionar as questões problemáticas, de modo a fomentar e mesmo facilitar uma maior participação dos trabalhadores na configuração das atividades de trabalho: “como nós temos um planejamento estratégico para um período longo, as linhas estão definidas, então fica fácil de o pessoal intervir na questão do trabalho e até planejar o próprio ano agrícola ... de 85 a 90% dos sócios tem condições de contribuir no planejamento de suas tarefas, nas decisões sobre o que tem que fazer”. (CPN1).

O processo de mobilização da participação é um processo longo, de conscientização e construção coletiva da autogestão. Na percepção de um sócio entrevistado, mesmo em um ambiente de cooperação “você nunca tem uma autonomia total, você tem que ter claro os marcos que você tem para a autogestão, nós temos a autogestão somente sobre a cooperativa, a gente não tem autonomia sobre o mercado, sobre o Estado... esse, para mim, é o processo mais importante de se entender, e daí nascem muitos problemas” (CPN5). Nesta fala percebe-se a compreensão da autogestão como uma totalidade a ser construída, em que os problemas também tem de ser solucionados coletivamente. Pode haver ajuda técnica externa, assessoria, contribuindo com a cooperativa, desde que não se coloque uma posição de aceite incondicional de suas proposições, ainda que haja excelência técnica. Toda a ação de transformação com participação externa é bem vinda, mas deve ser parte da iniciativa construída coletivamente pelos cooperados, coerente com a história do empreendimento.

## 4.2 O rodízio de funções e atividades de trabalho na produção

Os setores de produção são onde as atividades de trabalho ocorrem e onde o processo de trabalho se desenvolve. Na COOPAN, a alocação dos trabalhadores nos setores leva em conta a formação técnica, competência e afinidade com a atividade. As atividades de trabalho são realizadas em dois períodos ao longo do dia, sendo que a maioria dos trabalhadores opera em postos de trabalho distintos ao longo da jornada de trabalho. A cooperativa possui um sócio responsável pela coordenação de mão de obra entre os setores, respondendo às necessidades da produção diariamente, remanejando trabalhadores para suprirem setores deficitários. Esta configuração praticamente diária de alguns setores permite que haja certa dinâmica entre os postos de trabalho, com menor rigidez quanto aos quadros alocados. Ainda que derivada da necessidade da produção, tal prática, contribui para a instituição de um rodízio de trabalhadores no interior dos setores e entre os setores.

A importância do rodízio nos cargos e funções também aparece em Eid (2004). Segundo metodologia de incubação adotada por universidades públicas apresentada por este autor (EID, 2004, p. 5-6):

Recomenda-se que a busca da autogestão seja entendida como um processo longo e complexo que articula sobrevivência no mercado com a necessidade de aprendizagem e desenvolvimento permanente. (...) Parece-nos de grande importância a necessidade de se (re) construir o conceito de politecnia, distinto do conceito de polivalência.

O autor considera que desenvolver o *savoir faire*<sup>2</sup> com competência técnica e aprender são fundamentais para a formação da politecnia, aliado ao domínio de noção sobre diversos processos de trabalho relacionados com os conteúdos e os métodos de trabalho, na produção e na atividade administrativa, associados aos princípios e aos valores da gestão democrática. 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”.

Na Assembleia Geral do coletivo dos trabalhadores associados ocorre a alocação de cada um, em certas funções adotando como critérios o reconhecimento de sua capacidade técnica, liderança e desempenho comprovado em determinadas atividades.

---

<sup>2</sup> A expressão em língua francesa remete ao saber fazer, ao domínio pelos trabalhadores do conhecimento sobre a execução das atividades de trabalho.

Os setores têm autonomia para solicitar mão de obra adicional ou disponibilizar mão de obra ociosa momentaneamente para outros setores, contribuindo também para que os trabalhadores tenham maior conhecimento acerca do funcionamento dos setores, aumentando sua participação.

O rodízio funciona em todos os setores, tanto intra como inter-setores, embora seja problemático o rodízio inter-setorial, em virtude da possível queda de rendimento do trabalho. Mesmo assim, o rodízio é realizado com adesão da maioria dos trabalhadores da cooperativa. Na colocação de um dos sócios entrevistados (CP3):

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.

Ainda segundo o entrevistado, 90% dos sócios têm uma participação ativa nos debates para formulação das atividades e do processo de trabalho, debatendo também questões referentes à qualidade e produtividade.

O rodízio no interior dos setores e entre os setores respeita um critério de manutenção de alguns trabalhadores no setor e na atividade durante certo período, enquanto outros trabalhadores se alternam no setor. Isso faz com que uma atividade tenha sempre algum trabalhador que domina determinado saber-fazer, podendo transmiti-lo aos demais, quando então pode também participar do rodízio<sup>3</sup>. Este critério é baseado na busca pela manutenção de uma regularidade nos índices de produtividade dos setores, pois muitos sócios observam que um excesso de rotatividade ou mesmo um rodízio que negligencie a composição técnica dos postos de trabalho podem, a princípio, comprometer a produtividade, vindo a ser contraproducente. Assim, busca-se uma harmonização na prática do rodízio, permitindo um maior conhecimento compartilhado dos sócios sobre as atividades de trabalho na cooperativa e sobre a produção como um todo, segundo depoimento de CPN1:

A pessoa se acostuma com aquela atividade e quando tem de fazer outra, ela perde um tempo para assimilar, dentro do próprio setor tem problemas de adaptação.. nada é fixo, pode ser feito de várias formas.... O rodízio por um lado é interessante, pois as pessoas sempre tem algo para fazer, para gerar renda, colaborar, embelezar, o sócio nunca está parado, mas pode acontecer de cair a produtividade.

Uma percepção recorrente nos entrevistados diz respeito à menor incidência do rodízio com o aprimoramento das atividades e com o incremento tecnológico. As atividades com menos dotação

---

<sup>3</sup> Durante os fins de semana ocorre o plantão em atividades ininterruptas, como o manejo de suínos, bovinos e aves, quando então todos os trabalhadores participam de setores em que não estão atuando durante a semana de trabalho.



de tecnologia apresentam maior abertura para ocorrência do rodízio, enquanto as atividades mais automatizadas, como o beneficiamento do arroz e o abate de suínos, apresentam maior rigidez na configuração dos postos de trabalho. Uma justificativa elencada pelos entrevistados diz respeito ao alto valor do maquinário instalado e ao temor de queda na produtividade, resultando na preferência pela especialização para o manejo dos equipamentos, além do que, os setores citados são estratégicos nas atividades comerciais da cooperativa. Dessa forma, uma fração da mão de obra adquire certa especialização para manuseio de equipamentos mais sofisticados, criando uma estratificação na mão de obra direcionada para algumas atividades-chave. Logo, “quanto mais especializado mais difícil de trocar, tem pessoas que não giram no setor” (CPN4), o que leva a cooperativa ao desafio de um melhor preparo dos trabalhadores para lidar com equipamentos mais avançados, através da capacitação técnica, permitindo que as atividades possam ser desempenhadas por um número cada vez maior de sócios-trabalhadores.

#### **4.3 Dinâmica dos cargos de gestão e de direção na cooperativa**

Pela estrutura organizacional da cooperativa, o rodízio intrasetorial e intersetorial na COOPAN promove o acúmulo de conhecimento sobre as diversas atividades de trabalho e amplia o saber-fazer entre os trabalhadores associados. Entretanto, o rodízio de funções, se restrito aos setores de produção, permite a atuação dos trabalhadores em diversas atividades de execução, as quais são fundadas no trabalho manual, sem que haja um aprofundamento no conhecimento acerca da gestão da produção do setor e da cooperativa como um todo.

A participação dos sócios da coordenação nos setores de produção, no setor de administração e como membros da direção da cooperativa, pode resultar em seu contato maior com ferramentas de gestão, fundamentais para o empreendimento, tanto em seu planejamento quanto na produção comercial. Para tanto, o intercâmbio de trabalhadores associados entre as atividades de trabalho e as atividades de gestão exige alguns condicionantes: a) iniciativa para realizar atividades de execução e de gestão; b) competência técnica para atividades administrativas; c) assumir as responsabilidades resultantes das atividades de gestão, como financeira, fiscal e jurídica.

Ocorre que a cooperativa encontra sérias dificuldades em efetivar a alocação de trabalhadores no setor de administração, o qual contava em meados de 2011, com 3 trabalhadores, sendo um menor de 18 anos, mas já cooperado. Segundo um sócio entrevistado, membro da direção e alocado no setor administrativo, poucos sócios se propõem a participar espontaneamente do setor de administração, pois este atua na área contábil, fiscal, de compra e venda e controle da produção e do trabalho: “[os sócios] acham muito complicado, e a maioria do nosso pessoal não tem muita

escolaridade... já fizemos muitas tentativas... fizemos uma reunião com os jovens para tentar estimular o trabalho na administração... só uma pessoa assumiu”(CPN2). Na cooperativa, não se observa dinâmica de trabalhadores entre os setores de execução e gestão, e o setor de administração fica sobrecarregado de tarefas, além do que, as atividades administrativas acarretam uma sobrecarga psicológica, estressante, em especial depois que o setor passou a centralizar as atividades de compra de insumos e venda de produtos, antes realizadas por cada setor individualmente.

Embora os setores de administração e de produção sejam distintos, na prática deve haver comunicação e sintonia entre estes. Os centros de produção devem estar a par das rotinas administrativas e normativas para a gestão do setor. Deve haver controle da produção, processamento, estoque, suprimento, logística em cada setor. A direção cobra permanentemente controle da gestão dos setores, para maior eficiência da produção. Em 2011, a cooperativa possuía, em seus quadros, três trabalhadores liberados para atividades políticas junto ao MST. Esses quadros geralmente são familiarizados com a gestão do empreendimento, representando um déficit de capacidade de trabalho para a gestão da cooperativa, juntamente com outros sete jovens que estão realizando seus estudos<sup>4</sup> e que poderiam auxiliar nas atividades administrativas. Percebe-se que esta e outras experiências do MST procuram não perder sua identidade enquanto movimento social de resistência, ao mesmo tempo em que procura introduzir elementos socialistas no cotidiano dos trabalhadores associados. Pode sinalizar para a construção de uma reserva estratégica para uma mudança no modo de produção capitalista decadente.

Diante da pouca disponibilização espontânea de sócios para as atividades administrativas e cargos de coordenação, a cooperativa, em sua Assembleia Geral, avalia coletivamente as competências e qualificações de alguns cooperados para as atividades de gestão, mobilizando-os para assumirem estas atividades. De acordo com um sócio entrevistado (CNP6):

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

Na COOPAN, os cargos de coordenação e de direção, embora apresentem responsabilidades funcionais administrativas e representativas, não representam uma imposição hierárquica aos demais sócios alocados nos setores de produção e ao coletivo de trabalhadores. Todos os sócios que

---

<sup>4</sup> Dos 07 jovens liberados para os estudos, 05 cursam o ensino médio técnico em agroecologia e outros dois cursam graduação em medicina veterinária.

atuam na esfera de gestão (presidência e direção) são alocados em setores de produção, ou seja, atuam na gestão do empreendimento, mas são parte de um coletivo de trabalho associado. Nesse sentido, a cooperativa procura não criar a dicotomia entre gestão e execução: “quem esta na direção, na gestão, é um trabalhador como outro, está na lavoura, e no meio tempo faz as reuniões, então nós não criamos essa divisão, hoje todos sabem que tem compromisso e responsabilidade, sem assumir diferenças” (CPN5). Embora haja o elemento simbólico de se estar vinculado à direção, isso não é valorizado, todos os cargos de direção, inclusive o de presidente, é um cargo de representatividade apenas externo e a direção se constitui em um grupo de trabalhadores da cooperativa assumindo algumas responsabilidades adicionais.

#### **4.4 Jornada de trabalho, remuneração e controle do trabalho**

A COOPAN é uma cooperativa popular originária de movimento social vinculado à luta pela reforma agrária e, desde sua fundação, tem no trabalho associado o elemento central de sua atuação. A jornada de trabalho leva em conta os objetivos da produção para o curto e longo prazos, tendo em vista certa flexibilidade oriunda de necessidades pontuais da produção para cumprimento dos contratos de fornecimento ou para aproveitar oportunidades de negócios. A jornada de trabalho na cooperativa compreende uma média de 10 horas diárias de atividade em todos os setores. Mas ao longo do ano, devido à especificidades das estações, no inverno a jornada é limitada em 08 ou 09 horas, em virtude de os dias serem mais curtos, enquanto que no verão, se trabalha em turnos que podem chegar a 12 e mesmo a 14 horas diárias.

É praticamente um consenso entre os sócios entrevistados que a jornada de trabalho é extensa, e as atividades de trabalho são consideradas ‘puxadas’. Todas as atividades possuem uma carga de trabalho intensa, com atividades com maior incidência de carga física e outras com maior incidência de carga psíquica. Na constituição dos investimentos produtivos da cooperativa é levada em conta a redução do desgaste do trabalho, em que a tecnologia, direcionada pra atenuar as cargas de trabalho, tem uma função primordial: “A tecnologia, nos últimos anos a cooperativa teve fôlego para investir, então vem diminuindo o esforço físico, mas ainda assim é pesado, não tem hora pra nada” (CPN6). Esta percepção de que o incremento tecnológico pode contribuir para a elevação da produção com redução das cargas de trabalho colocam o instrumental técnico submetido às demandas dos trabalhadores, que se apropriam da tecnologia, embora estejam vinculados à dinâmica do mercado. Observa-se, assim, a preocupação em liberar os trabalhadores de possíveis sobrecargas de trabalho, sendo que há esforço da cooperativa para que todos utilizarem

equipamentos de segurança de acordo com as normas sanitárias e de segurança vigentes, algo bem recebido pelos trabalhadores<sup>5</sup>.

Um dos principais atenuantes para a extensão da jornada de trabalho na cooperativa e sua intensidade é a remuneração percebida pelos sócios. Nas palavras de cooperados “o trabalho que fazemos, da pra dizer que se trabalha bastante, mas compensa... se a pessoa trabalhasse o mês inteiro e não recebesse nada, não tem estímulo” (CPN3); “eu acho que a gente ganha bem, em vista de outras cooperativas (...) trabalha-se bastante aqui, mas a remuneração nossa é boa... o trabalho nosso não é tão sofrido, agora você tem meios que amenizam o trabalho” (CPN2). A remuneração dos sócios na cooperativa é feita sob forma de adiantamento de sobras<sup>6</sup> e o trabalho é remunerado sob o sistema de horas individuais trabalhadas. Neste sistema, o controle das horas trabalhadas individualmente por cada cooperado é feito pelos coordenadores de setor. A produção ou as sobras líquidas são divididas pelo número de horas totais trabalhadas pelo coletivo e distribuídas proporcionalmente pelo número de horas trabalhadas por cada sócio, o que permite visualizar a contribuição quantitativa de cada cooperado para a produção.

O modelo de remuneração por hora é avaliado como sendo o mais coerente para o momento. A hora trabalhada, em 2011, estava estipulada no valor de R\$ 4,00, proporcionando uma renda monetária de aproximadamente R\$ 1000,00 para cada sócio. Se for considerado que em muitos núcleos familiares o casal é cooperado e, em alguns, há filhos maiores de 16 anos já sócios, é possível que haja uma renda familiar de aproximadamente R\$ 3.000, somada à isenção de custo com moradia, água e subsídio de cerca de 30% das compras de alimentos junto à cooperativa. Em média, observa-se uma variação de 10 a 15% nos ganhos dos cooperados em função das horas trabalhadas individualmente.

No tocante à remuneração conforme a função exercida, a cooperativa disponibiliza um bônus de 5% no valor total das sobras adiantadas para atividades de coordenação e direção (por assumirem responsabilidades) e os sócios liberados para os estudos e para atividades políticas recebem o valor da média das sobras dos demais cooperados. A COOPAN já fez experiência de remuneração por dia de trabalho, o que apresentou distorções, pois alguns trabalhavam poucas horas no dia e ganhavam sobre o dia ‘cheio’. Segundo os sócios entrevistados, o sistema de remuneração por horas trabalhadas estimula quem se dispõe a desempenhar atividades que possam ter uma jornada

---

<sup>5</sup> Quando da realização da pesquisa de campo, estava em andamento um estudo em parceria com a UFRGS sobre a análise ergonômica do trabalho na cooperativa.

<sup>6</sup> O adiantamento de sobras é feito para remunerar o trabalho mensalmente, uma vez que os resultado total é aferido apenas ao final do ano agrícola.

extensa, mas com uma remuneração compensatória, embora a produtividade material da jornada de trabalho não seja mensurada.

A cooperativa apresenta assalariamento apenas nas atividades de comercialização de produtos na Loja da Reforma Agrária mantida no Mercado Municipal de Porto Alegre<sup>7</sup>. Nas atividades de produção e comercialização da cooperativa não há trabalho assalariado formal e sim a contratação de diaristas para atividades excepcionais que demandam mão de obra excedente aos quadros da cooperativa, quando contratam trabalhadores de outros assentamentos ou de cidades próximas. Há uma concordância entre todos os entrevistados de que a cooperativa está no seu limite de utilização de mão de obra interna, sendo que existe uma mobilização para que todos os membros das famílias dos cooperados se associem à cooperativa, para adicionar sócios-trabalhadores e evitar que familiares de sócios trabalhem como empregados de outrem.

O controle da produtividade e das horas de trabalho efetuadas pelos cooperados é exercido pelos coordenadores dos setores, que tem a prerrogativa de organizar o processo de trabalho após debate com os trabalhadores de cada setor e apreciação das necessidades da produção. Como se trata de uma cooperativa de trabalhadores associados sob autogestão na produção, o coordenador não possui uma autoridade que emana de seu cargo, sendo mais um trabalhador com responsabilidades adicionais de melhor distribuir as tarefas e controlar a produção e as horas trabalhadas, e não exercer uma postura hierárquica que subjuguem os demais cooperados.

#### **4.5 Formação geral e técnica dos sócios para o trabalho associado**

A COOPAN, em seus primórdios, se caracterizava como uma cooperativa produtora de gêneros primários com o objetivo de suprir as necessidades alimentares de seus sócios, havendo pouca atividade com fins comerciais. Conforme a cooperativa foi migrando sua produção para a agroindustrialização, o foco da produção foi direcionado para atividades que produzissem excedente para comercialização, especialmente na produção de arroz orgânico e de suínos. A agroindustrialização trouxe consigo o incremento tecnológico, a necessidade de melhoria da qualidade dos produtos e cumprimento das normas legais vigentes para a produção comercial. Também trouxe a necessidade de adequação de seu quadro de trabalhadores às novas tecnologias, sendo mister a qualificação pessoal e aquisição de competências pontuais para o manuseio dos meios de produção mais sofisticados.

---

<sup>7</sup> A Loja da Reforma Agrária foi fundada pelo MST em 2000 e a partir de 2008 passou a ser gerida pela COOPAN.

Como já fora observado, os cooperados tem a clareza de que a utilização de tecnologia vai de encontro com a redução das cargas de trabalho e atenuação do sofrimento nas atividades laborais, o que torna a recepção das novas tecnologias positivas para o coletivo. A cooperativa estimula que a formação para o trabalho seja uma constante, liberando quadros para realização de cursos técnicos, tecnólogos e superiores voltados para as atividades de produção e gestão do empreendimento<sup>8</sup>. Nas palavras de um sócio entrevistado, “A formação técnica tem que ter permanentemente, pois a tecnologia vai mudando e a gente tem que se adaptar... a gente não pode parar com a formação técnica... a gente vai readaptar o setor de abate de suíno, não vai ser mais o que está ai, e já estamos pensando no que fazer, colocar o pessoal para fazer cursos, a formação técnica não pode parar nunca.” (CPN6).

Na COOPAN, os setores com freqüência apresentam sócios voluntários para realizar cursos técnicos. Os sócios são liberados de acordo com a possibilidade de cada setor e da cooperativa como um todo para freqüentarem uma gama diversa de cursos, geralmente disponibilizados por movimentos sociais em parceria com instituições públicas de ensino, sob o método da pedagogia da alternância<sup>9</sup>. Os jovens também são estimulados a darem seqüência em seus estudos, combinando-os com o trabalho na cooperativa. A COOPAN procura mesclar a formação técnica com a formação empírica, valorizando a conhecimento tácito adquirido diretamente no processo de trabalho da mesma forma como valoriza o conhecimento teórico adquirido. Todas as previsões de investimento produtivo na COOPAN levam em consideração o estágio de capacitação de seus quadros para execução das atividades de produção, ressaltando a importância da qualificação técnica para expansão econômica do empreendimento. No entanto, o aprofundamento dos conhecimentos técnicos em determinada atividade ou a utilização exclusiva de determinado equipamento ou tecnologia pode acarretar uma especialização funcional e retenção de um saber específico nas mãos de um pequeno grupo de cooperados. Daí a importância do rodízio intra e intersetorial, permitindo que os cooperados acessem conhecimentos empíricos diversos, referentes aos diferentes setores de produção. Porém, a cooperativa ainda encontra dificuldades em combinar os conhecimentos e competências para a execução das atividades de trabalho com as competências requeridas para as atividades de gestão,

---

<sup>8</sup> À época da pesquisa de campo 05 sócios cursavam técnico em agroecologia; 01 sócio cursava o técnico em contabilidade, 01 sócio cursava Tecnólogo em Gestão de Cooperativas e 02 sócios cursavam medicina veterinária.

<sup>9</sup> A pedagogia da alternância representa o processo de ensino-aprendizagem que acontece em espaços diferenciados e alternados. O primeiro é o espaço familiar e a comunidade de origem (realidade); o segundo é a escola, onde o educando/a partilha os diversos saberes que possui com os outros atores/as e reflete sobre eles em bases científicas, retornando então para o primeiro espaço fim de realizar a práxis (prática + teoria). (CALDART, 2007).

apresentando um déficit na formação para atividades ligadas à administração da produção, coordenação dos setores e direção do empreendimento.

Outra preocupação da COOPAN diz respeito à necessidade de a cooperativa equalizar a formação técnica para a produção com a formação política: “A questão ideal é tentar equilibrar, você não pode só olhar o político nem olhar só o econômico...mas é um ideal difícil de conseguir” (CPN5), pois se a formação técnica tem como parâmetro as exigências do mercado, a formação política tem como lastro o histórico da cooperativa no interior dos movimentos sociais.

Na percepção dos sócios entrevistados, o nível de qualificação dos trabalhadores na cooperativa é satisfatório, sendo que ao longo da trajetória da COOPAN presenciou-se uma grande evolução profissional e pessoal. A diversificação das atividades permitiu que os trabalhadores tivessem uma formação para o trabalho não apenas empírica, mas também teórica, compreendendo a relevância da complementaridade entre a formação prática e o arcabouço teórico-científico acerca do trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo do artigo, pretendeu-se trazer contribuições ao aprofundamento da investigação teórica e empírica acerca do conceito de politecnia e suas possibilidades frente a novas formas de organização do trabalho e da produção, em especial a autogestão aplicada em empreendimentos associativos dos trabalhadores, sejam empresas recuperadas ou cooperativas populares. O que se busca com a discussão em torno do conceito de politecnia é recuperar a proposta de apropriação da totalidade dos conteúdos do trabalho pelos trabalhadores, na perspectiva de construção de uma nova identidade, autonomia e emancipação de classe.

Nesse sentido, o reflorescer do debate sobre a politecnia ao final do século XX parece trazer elementos novos para a reflexão acerca da unificação entre gestão e execução do trabalho, acenando para o domínio do conhecimento científico e técnico da atividade de trabalho. No estudo de caso apresentado, buscou-se investigar as especificidades da organização do trabalho em uma cooperativa popular, pertencente a um dos maiores movimentos sociais do planeta, que busca produzir de forma economicamente eficiente, e aplicando a autogestão na produção e condução do processo de trabalho.

A COOPAN, por meio de suas atividades econômicas, proporciona condição material de vida satisfatória para seus sócios e aplica integralmente o trabalho associado nas atividades produtivas e

de gestão. Ademais, a cooperativa apresenta a preocupação com a constante capacitação de seus associados para desempenharem com eficiência seu trabalho, sem abdicarem de encontrar sentido e significação nas atividades realizadas. Daí, enfatizarmos a perspectiva da politecnicidade na organização do trabalho na COOPAN, mediante análise do rodízio de cargos tanto nas atividades de produção quanto nas atividades de gestão; a participação nos cargos de coordenação e direção; a possibilidade de os trabalhadores associados adquirirem a formação técnica e as competências necessárias para realizarem com primor atividades de execução e de gestão, unindo ‘mão e cérebro’.

Estas ações por parte da cooperativa vêm a representar seu esforço para com a formação omnilateral de seus trabalhadores, em consonância com a proposta politécnica. Em paralelo, a COOPAN busca desempenhar dois papéis importantes para uma cooperativa popular: a) produzir coletivamente gêneros de qualidade para o autoconsumo e para o mercado consumidor do entorno e de outras regiões, aferindo renda para ser distribuída de forma equilibrada entre as famílias associadas, permitindo o desenvolvimento equânime do coletivo e b) participar intensamente das lutas dos movimentos sociais do campo que buscam a transformação social, dando suporte material, pessoal e político para as ações de reivindicação junto ao setor público e a setores específicos da sociedade, mantendo assim o caráter de movimento social de uma cooperativa popular.

## REFERÊNCIAS

- CHIARIELLO, C. L.. **Análise da gestão de cooperativas rurais tradicionais e populares: estudo de casos na Cocamar e Copavi**. São Carlos:UFSCar – Departamento de Engenharia de Produção, Dissertação de Mestrado, 2008.
- CALDART, R. S.. **Pedagogia do Movimento Sem-Terra**. São Paulo: Expressão Popular, 2007.
- CANDIDO, S. E. A. **Comunidades ribeirinhas, engenheiros e conservação da floresta: construção participativa do espaço tecnológico em empreendimentos econômicos solidários na Amazônia**. São Carlos:UFSCar – Departamento de Engenharia de Produção, Dissertação de Mestrado, 2010.
- CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.
- 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**. Ed.Aparecida - São Paulo : Idéias & Letras, 2004.
- EID, F.; SCOPINHO, R.A.; PIMENTEL, A.E.B. **A dinâmica recente da organização social e produtiva em cooperativas de reforma agrária**. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Anais... Poços de Caldas, 1998. p.767-778.
- FARIA, J. H. **Relações de poder e formas de gestão**. Curitiba: Criar edições, 1985.



GORZ, A. **Metamorfose do trabalho**: crítica da razão econômica. São Paulo: Annablume, 2003.

HOBSBAWM, E. **A era dos extremos**: o breve século XX. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

KUENZER, A. Z. **Pedagogia da fábrica**: as relações de produção e a educação do trabalhador. São Paulo: Cortez Autores associados, 1986.

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

\_\_\_\_\_. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. In: \_\_\_\_\_. **Trabalho e Educação**. Campinas: Papiros, 1994 p. 9-23.

MANACORDA, M. A. **Marx e a pedagogia moderna**. São Paulo: cortes autores associados, 1991.

\_\_\_\_\_. **História da Educação**: da Antiguidade aos Nossos Dias. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1989.

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. São Paulo: Nova Cultural, 1988

\_\_\_\_\_. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Ed. Martin Claret, 2006.

\_\_\_\_\_. Crítica ao Programa de Gotha – Observações sobre o Programa do Partido Operário Alemão. In: ANTUNES, R. (org). **A Dialética do Trabalho** – Escritos de Marx e Engels. São Paulo: Expressa Popular, 2004.

NOGUEIRA, M. A. **Educação, saber, produção em Marx e Engels**. São Paulo: Cortez Editora, 1993

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 Editora, 2004

SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1985.

---

### **Caio Luis Chairiello**

Economista formado na UNESP; Mestre em Engenharia de Produção pela UFSCAR; Doutor em Engenharia de Produção pela UFSCAR.

### **Farid Eid**

Economista formado na FMU; Mestre em Engenharia da Produção pela UFPB; Doutor em Gestão pela Université Julio Verne, França.