

BENEDITO ANSELMO MARTINS DE OLIVEIRA

**COPROCOL: UM CASO DE CONTRAPODER  
COOPERATIVO?**

*Dissertação apresentada a Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação em Administração Rural, área de concentração Administração e Desenvolvimento, para obtenção do grau de "Mestre".*

**ORIENTADOR**

Prof. Jovino Amâncio de Moura Filho

LAVRAS

MINAS GERAIS - BRASIL

1996

**Ficha Catalográfica preparada pela Seção de Classificação e Catalogação da  
Biblioteca Central da UFLA**

Oliveira, Benedito Anselmo Martins de  
COPROCOL: Um caso de contrapoder cooperativo ? / Benedito Anselmo  
Martins de Oliveira. -- Lavras : UFLA, 1996.  
132p. : il.

Orientador: Jovino Amâncio de Moura Filho.  
Dissertação (Mestrado) - UFLA.  
Bibliografia.

1. Cooperativismo. 2. Economia rural. 3. Reforma agrária. 4. Distribuição  
de renda. 5. Terra - Assentamento. 6. Cooperativa agrícola. I. Universidade  
Federal de Lavras. II. Título.

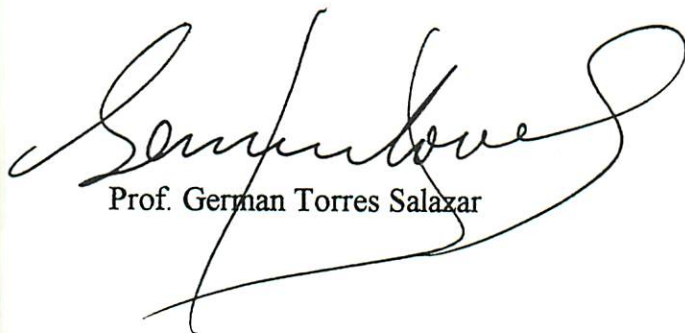
CDD - 334.683  
- 301.35  
- 333.1

BENEDITO ANSELMO MARTINS DE OLIVEIRA

# COPROCOL: UM CASO DE CONTRAPODER COOPERATIVO?

*Dissertação apresentada a Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação em Administração Rural, área de concentração Administração e Desenvolvimento, para obtenção do grau de "Mestre".*

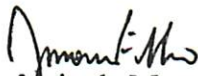
APROVADA: 04/10/1996.



Prof. German Torres Salazar



Prof. Robson Amâncio



Prof. Jovino Amâncio de Moura Filho  
(Orientador)

CENTRO de DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAE/UFLA

*Este trabalho é dedicado à Maroca, minha companheira e  
ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra do Brasil.*

*"Ocupar, Resistir e Produzir"  
(Slogan do 2º Congresso do MST)*

*"A Confederação das Cooperativas de Reforma  
Agrária do Brasil - CONCRAB - representa  
toda a resistência dos excluídos pelo capitalismo e  
mostra a sociedade brasileira uma resposta concreta  
da distribuição de renda e de terra".  
(Chicão, Presidente da CONCRAB)*

CENTRO de DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAE/UFLA

## **AGRADECIMENTO**

Para realização deste trabalho foi necessário o envolvimento de algumas pessoas a quem agradeço. Dentre elas destaco o Jovino, que nesta caminhada foi mais companheiro do que orientador; o Delwek e o Emanuel, integrantes do MST e vinculados a Cooperativa estudada, que me deram muitas pistas para seqüência da pesquisa. E a Izael Rodrigues de Souza, Anilde Ferreira de Souza e Adão Marques de Souza, associados da Cooperativa, que contribuíram com informações preciosas e adicionais para o estudo.

Por fim agradeço ao CNPq, pela bolsa, e à UFLA pela acolhida.

## **BIOGRAFIA DO AUTOR**

*Benedito Anselmo Martins de Oliveira*, nasceu na cidade de Esperança no Estado da Paraíba, Nordeste Brasileiro, em 21 de junho de 1958. É filho de Aduino Martins de Oliveira e Leonita Tavares de Oliveira. É Tecnólogo em Cooperativismo e graduou-se na Universidade Federal da Paraíba, em 1980. Trabalhou durante 12 (doze) anos com cooperativas do Ceará e da Paraíba onde foi desde assessor, gerente, até diretor-presidente. Concluiu Mestrado em Administração Rural e Desenvolvimento na Universidade Federal de Lavras em outubro de 1996. É também professor da Universidade do Tocantins - UNITINS.

É pai de Daniel, Éder, Cecília e Juliana.

## SUMÁRIO

	<b>Página</b>
LISTA DE QUADROS.....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	viii
RESUMO .....	ix
ABSTRACT .....	x
1 INTRODUÇÃO .....	1
2 O COOPERATIVISMO ENQUANTO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO QUE AFIRMA OU NEGA A ORDEM ESTABELECIDA.....	4
2.1 As relações entre modernização da agricultura, concentração de poder e renda e o cooperativismo brasileiro.....	5
2.2 Reflexos da modernização da agricultura nas organizações cooperativas que envolvem a pequena produção.....	13
2.2.1 A participação dos associados no processo decisório das cooperativas.....	16
2.3 O respaldo legal para as ações de centralização de poder.....	18
2.4 As reações à concentração de poder nas cooperativas.....	21
3 O COOPERATIVISMO COMO BASE DE PODER DE CONTRAPOSIÇÃO.....	25
3.1 A anatomia do poder .....	26
3.2 Os componentes anatômicos do poder .....	30
3.2.1 Os instrumentos do poder.....	33
3.2.1.1 Poder condigno .....	33
3.2.1.2 Poder compensatório .....	34
3.2.1.3 Poder condicionado .....	35
3.2.2 As fontes do poder .....	39
3.2.2.1 A personalidade .....	39
3.2.2.2 A propriedade .....	41
3.2.2.3 A organização .....	42
3.3 As relações dialéticas do poder .....	44
3.3.1 As ações e reações do poder .....	44
3.3.2 As classes sociais, o estado e o poder .....	47
3.3.3 O poder de contraposição .....	49
3.4 A organização como realimentadora de poder de contraposição .....	51

3.4.1	Formas de gestão como fundamento de poder e contrapoder .....	53
3.4.1.1	Heterogestão .....	53
3.4.1.2	Co-Gestão .....	54
3.4.1.3	Conselhos operários .....	56
3.4.1.4	Cooperativas operárias de produção .....	57
3.4.1.5	Autogestão .....	59
3.5	A organização cooperativa como geradora de poder e contrapoder .....	62
4	<b>ORIENTAÇÃO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	66
4.1	Enfoques metodológicos .....	67
4.1.1	Positivismo .....	67
4.1.2	Historicismo .....	70
4.1.3	Marxismo .....	71
4.2	O caráter das pesquisas .....	74
4.2.1	A pesquisa quantitativa .....	74
4.2.2	A pesquisa qualitativa .....	76
4.2.2.1	O tipo estudo de caso .....	79
4.3	As técnicas de coletas de dados .....	82
4.3.1	Análise documental .....	83
4.3.2	Entrevista .....	84
4.4	Obtenção e análise das informações .....	85
5	<b>A COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE PRODUÇÃO COLETIVA DA ÁREA I DO ASSENTAMENTO PIRITUBA II - COPROCOL</b> .....	88
5.1	Características da COPROCOL .....	89
5.2	Estrutura da COPROCOL .....	94
5.2.1	Estrutura Física .....	94
5.2.2	Estrutura Organizacional .....	96
5.3	O processo de gestão como fundamento ao exercício do poder de contraposição .....	101
5.3.1	Cooperação/Participação como importante fator para o exercício do poder de contraposição cooperativo .....	102
5.3.2	A mundaça social como objetivo do poder de contraposição cooperativo .	104
5.4	Tornando claras as conquistas da COPROCOL .....	105
6	<b>CONCLUSÃO E SUGESTÕES</b> .....	109
	<b>NOTAS</b> .....	113
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	116
	<b>ANEXOS</b> .....	121



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro</b>		<b>Página</b>
1	Organização e Gestão: Estruturas, Modos, Formas e Objetivos .....	61
2	Estrutura Física e Produtiva da COPROCOL (Patrimônio) .....	95

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1	Componentes anatômicos do poder .....	31
2	Esquema para realização de uma pesquisa qualitativa .....	78
3	Esquema Organizacional do Sistema Cooperativo dos Assentados .....	99
4	Organograma da COPROCOL .....	100

## RESUMO

OLIVEIRA, Benedito Anselmo Martins de. **COPROCOL: Um Caso de Contrapoder Cooperativo ?** Lavras : UFLA, 1996, 132 p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural)<sup>1</sup>

O cooperativismo é um instrumento que tanto pode defender e afirmar, como, também, pode negar e combater uma determinada ordem política/econômica/social estabelecida. Esta dissertação coaduna com esta afirmação, por um lado, quando argumenta que o poder cooperativo - vinculado à OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) - defende e afirma, para o setor rural, a ordem estabelecida no Brasil, principalmente a partir do processo de modernização agrícola brasileira. E, por outro lado, quando apresenta um contrapoder cooperativo - vinculado à CONCRAB (Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil) - que é o braço cooperativista do MST ( Movimento dos Trabalhadores Sem Terra do Brasil). Para alcance destes objetivos estudou-se a Cooperativa Agropecuária de Produção Coletiva da Área I do Assentamento Pirituba II (COPROCOL), buscando-se compreender seu processo de administração/gestão, que é direcionado para descentralizar poder e distribuir renda, como estratégia para conquista de mudança social através de um cooperativismo popular.

---

<sup>1</sup> Orientador: Jovino Amâncio de Moura Filho. Membros da Banca: German Torres Salazar e Robson Amâncio.

## **ABSTRACT**

### **COPROCOL: A Case of Cooperative Counterpower ?**

On the one hand, cooperativism is a movement that can defend and affirm, and on the other it can deny and contend an established political-social-economical order. This dissertation accords to this assertion in two aspects: first, when it argues that the cooperative power linked to OCB (Brazilian Cooperatives' Organization) defends the established order in Brazil, mainly from the rural modernization process on; second, when it presents a cooperative counterpower linked to CONCRAB (Brazilian Confederation of Agrarian Reform Cooperatives), that is a MST's cooperative branch (Brazilian Landless Workers' Movement). A study was carried out in the Agricultural Cooperative of Collective Production at Area I in Pirituba II (COPROCOL), aiming to understand its management process, which is directed to decentralize power and to distribute income, as an strategy to attain social change by means of a popular cooperativism.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo foi realizado numa cooperativa de assentamento do MST que se localiza numa região predominantemente rural, cuja história se confunde com a história da formação social no setor rural brasileiro, ou seja, uma realidade de concentração de renda e de centralização de poder.

Tomou-se como ponto de partida verificar se na COPROCOL se pratica um novo tipo de cooperativismo, que prima pela busca da desconcentração de renda e da descentralização de poder, e como isto ocorre. Para tal, partiu-se da hipótese de que o MST está gerando um contrapoder cooperativo que pode ser chamado de cooperativismo popular, em que as cooperativas de produção agrícola dos assentamentos, a exemplo da COPROCOL, correspondem à sua base efetiva e prática.

Buscando atingir com mais clareza o objetivo do estudo, partiu-se de uma contextualização que permitiu se ter claro o papel do cooperativismo como instrumento para se afirmar ou negar uma determinada ordem estabelecida. Conseqüentemente, fez-se opção por um referencial teórico que teve como base a possibilidade de compreender a questão do poder.

Em seguida optou-se por uma metodologia que possibilitou a maior aproximação possível da realidade. Desta metodologia constaram a análise documental e a entrevista semi-estruturada, como técnicas de coleta de dados mais adequadas a este tipo de pesquisa de natureza qualitativa.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: na primeira parte, apresenta-se uma contextualização que faz um corte histórico e enfatiza o período em que ocorreu no Brasil a modernização da agricultura. Esta situação permitiu observar o quanto este período serviu para acelerar, no setor rural, o processo de concentração de renda e de poder, e como o cooperativismo tanto ajudou para este processo. Também possibilitou mostrar que este processo, por outro lado, fez surgir reações e a partir delas se incorpora o contrapoder cooperativo.

Na segunda parte, estuda-se a questão do poder, observando-se sua anatomia e sobretudo suas ações e reações, seus campos de práticas e suas formas de se desenvolver, ora afirmando e defendendo um certo “status quo”, onde passa a ser, para a efeito deste estudo, o efetivo poder, ora negando e se apresentando como contrapoder. Com esta percepção, o cooperativismo vai aparecer no seio desta reflexão podendo ser tanto instrumento de poder como contrapoder. Aqui se apresenta o confronto de dois poderes oponentes, o do cooperativismo vinculado à OCB e o do cooperativismo vinculado à CONCRAB, que são analisados do ponto de vista teórico buscando colocá-los num cenário sócio-político-econômico, onde o componente luta de classes é vital. Esta segunda parte caracteriza o referencial teórico do estudo.

Em sua terceira parte, a dissertação apresenta uma discussão metodológica com a finalidade de mostrar como foi realizada a pesquisa e quais as relações que a metodologia mantém com o pesquisador e com o próprio estudo. Buscou-se, sobretudo, para atingir o objetivo e verificar a hipótese sugerida, elucidar a relação dialética que a metodologia deve ter com o referencial teórico, com a própria contextualização sobre o tema e com o modo de agir dos pesquisados.

Na quarta parte, apresenta-se e analisa-se os dados obtidos na pesquisa explicitando as conquistas que a Cooperativa obteve em função da sua prática interna e externa, principalmente quando trata das questões de distribuir renda e socializar os controles dos processos decisórios.

Concluiu-se o trabalho observando-se o alcance dos objetivos e demonstrando as dificuldades e sucessos da pesquisa. Por fim, o estudo apresenta algumas sugestões de ações para a Cooperativa pesquisada e de novos, possíveis e futuros estudos na mesma área.

## **2 O COOPERATIVISMO ENQUANTO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO QUE AFIRMA OU NEGA A ORDEM ESTABELECIDADA**

Quando um país, independentemente de sua orientação política/econômica/social, atravessa períodos de crise, o cooperativismo tem sido utilizado como um dos instrumentos capazes de contribuir para a busca de soluções, servindo tanto para negar quanto para afirmar tal orientação. Enquanto afirmador da ordem, o cooperativismo pode ser um dos componentes de uma política macro perfeitamente adaptável e regulável à sua orientação teórica. Em uma perspectiva de negação da ordem estabelecida, pode-se, através do cooperativismo, desenvolver práticas que se contraponham a anterior, desempenhando ações de administração e gestão orientadas por objetivos que possibilitem o alcance de mudança social.

Esta instrumentalização ocorre de forma mais clara em períodos de crise, quando o Estado necessita acenar para a sociedade com uma alternativa atraente e prometedora. Sendo o cooperativismo um sistema que objetiva a correção do social pelo econômico, baseado na entre-ajuda e na negação ao individualismo (Pinho, 1962), adapta-se bem a este tipo de estratégia.

No caso brasileiro, o cooperativismo, em quase sua totalidade, tem sido utilizado como um instrumento para a afirmação e defesa da ordem econômica/política/social vigente. Esta ordem, no Brasil, tem como base de sustentação uma lógica de mercado que



prima por um permanente alinhamento e realinhamento de forças que permitem a supremacia do lucro como sendo o componente vital para o desenvolvimento de uma economia.

Podendo ser utilizado como um instrumento que se preste a tarefas tão fundamentais para o desenvolvimento de um país, o cooperativismo brasileiro, tentando confirmar o instrumento mantenedor da ordem que pode ser, tomou parte de forma importante e fundamental no processo de modernização da agricultura no Brasil.

## **2.1 As relações entre modernização da agricultura, concentração de poder e renda e o cooperativismo brasileiro.**

Segundo Moreira (1981), durante o período de 1950 a 1967 definiram-se os interesses para o desenvolvimento tecnológico da agricultura brasileira. Estes interesses vão ao encontro das intenções do Estado e de seus aliados da época, em levar adiante o projeto de modernização capitalista no Brasil. Neste projeto, a agricultura teria um importante papel, tanto para absorver produtos da indústria de máquinas e implementos agrícolas e da indústria de fertilizantes e defensivos, como para colocar à disposição do parque produtivo urbano-industrial um grande volume de mão de obra do setor rural em decorrência do processo de mecanização/tecnificação.

Assim atuando, esta modernização provocou mudanças, como não poderia deixar de ser, que afetaram a maioria das organizações ligadas ao setor rural. Especificamente no caso das organizações cooperativas, a modernização contribuiu para uma centralização de poder, pois o *“instrumento modernizador representado pelas cooperativas acaba por reviver o esquema arcaico do coronelismo, onde um grupo de mandatários encarna o papel de*

*mediação Estado-povo, tirando proveito dessa prerrogativa”* (Bursztyn, 1985, pág. 58). Esta prática de centralização de poder passou a ser adotada sobretudo em nome de um suposto “aproveitamento das oportunidades do mercado” e na busca de uma “satisfação econômica do associado”, já que na modernização da agricultura, as cooperativas desempenhariam o papel de *“braço econômico da sociedade”* (Rodrigues, 1993, p. 1001). Essa redefinição do conceito de cooperativa, onde satisfação econômica do associado torna-se o objetivo, abandonou um dos pressupostos básicos do cooperativismo, que aponta para uma satisfação não só econômica, mas prioritariamente social dos cooperados, conforme argumenta Pinho (1962).

A redefinição do conceito da prática cooperativista, forçada pela modernização agrícola, remeteu as organizações cooperativas à condição de empresas rurais. Esta transformação é apresentada por Giovenardi, citado por Bursztyn (1985, p. 49), argumentando que *“a cooperativa transforma homens isolados em empresários (...) o associado de uma cooperativa é duplamente empresário: administra a sua empresa qualquer que seja e participa de uma empresa de caráter grupal coletivo e comunitário que responde às suas necessidades”*. E, sendo assim, forjou uma mudança também nas práticas administrativas, que, a partir de então, deveriam ser orientadas para o desenvolvimento econômico. Como a modernização agrícola fez parte de um projeto maior que visava o desenvolvimento capitalista brasileiro, essas práticas administrativas adotadas pelas cooperativas deveriam ter este norte também. Por força desta conjuntura, as cooperativas rompem com os “princípios originais” (1) dos “pioneiros de Rochdale”(2), principalmente no que diz respeito a democracia interna, levando o cooperativismo a se apresentar como uma forma ambígua de associação, passando a adotar, prioritariamente, princípios capitalizantes ao invés de princípios socializantes (Bursztyn, 1985). Isso contribuiu para, no campo administrativo, ocorrerem mudanças radicais que

priorizavam a adoção de modos centralizados e burocráticos de administração/gestão, pois, sobretudo, precisava-se de pessoas e estruturas que pudessem “aproveitar as oportunidades” do novo mercado emergente da modernização agrícola. Sendo assim, o poder de decisão dos dirigentes eleitos e/ou não eleitos aumentou substancialmente o que, por sua vez, leva à consolidação de administradores experientes que ninguém pretende substituir (Rios, 1979).

Para adotar esse novo modelo de administração/gestão que viesse a servir, num plano maior, ao desenvolvimento do capitalismo no Brasil, o corpo administrativo dessas cooperativas utilizou-se de uma racionalidade administrativa que Tenório (1990, pág 6) denomina de racionalidade instrumental: *“um processo organizacional que visa alcançar objetivos prefixados, ou seja, é uma razão com relação aos fins na qual vai predominar a instrumentalização da ação social dentro das organizações, predomínio este centralizado na formalização mecanicista das relações sociais em que a divisão do trabalho é um imperativo categórico, através do qual se procura justificar a prática administrativa dentro dos sistemas sociais organizados”*. Esta racionalidade administrativa leva para dentro das cooperativas, organizações caracteristicamente socializantes, práticas capitalizantes, onde a divisão do trabalho impera e, por objetivar enquanto organização capitalizante o aumento de capital, requer comandos administrativos que priorizem resultados econômicos positivos, optando por uma nítida divisão entre mandantes e mandados. Entende-se por mandantes os administradores eleitos e não eleitos e por mandados, os cooperados.

Sem a pretensão de aprofundar o conceito de divisão do trabalho, é importante ressaltar que ela *“não possibilita ao empregado manifestar sua razão. O que observa-se é que a divisão do trabalho, apesar das “modernidades” promovidas pelas teorias racionais*

*instrumentais, não diminuiu o espaço entre administradores e administrados*”(Tenório, 1990 pág. 6).

Uma das conseqüências desta prática administrativa é verificada pelo distanciamento dos associados para com a cooperativa facilitando mais ainda a concentração do poder. Este distanciamento é constatado por Alencar (1976, pág. 75), quando conclui que *“a medida que a cooperativa é considerada pelos produtores, como uma agência instrumental para a satisfação de suas necessidades econômicas individuais e, em contrapartida, não como um meio político-econômico, os princípios ideológicos do cooperativismo, ou doutrina cooperativista, adquirem pouco significado como orientação do ator, no sentido de decidir pela permanência e lealdade a cooperativa”*. Além disso, pode-se reforçar ainda que, a *“participação da cooperativa em um mercado competitivo capitalista tem levado a adoção de métodos racionais de administração, com conseqüente surgimento e desenvolvimento de um corpo técnico-burocrático específico”*(Meireles, 1981, pág. 6).

Segundo Sousa (1989), a constituição do corpo técnico-burocrático significa alguns técnicos contratados, mais alguns diretores eleitos que, ocupando por longo tempo as direções, se especializam e formam um comando hegemônico dos aspectos-chave dos processos decisórios. Tal prática remete as cooperativas à condição de empresas capitalistas.

É interessante ressaltar ainda que a maioria dos dirigentes do cooperativismo brasileiro trabalha na perspectiva estratégica de perpetuar este tipo de concentração de poder. Com este objetivo criam-se mecanismos de legitimação de suas ações, podendo-se destacar entre eles os “comitês educativos”, que podem ser definidos como grupos de representantes de associados que contribuem com as direções das cooperativas (Valadares, 1995). Estes grupos exercem uma participação parcial, que Demo (1991) avalia como uma prática de conceder

participação sem conceder direitos à decisão, pois cerca-se de consultas e reuniões, colhe-se críticas e sugestões muito mais como estratégia para legitimação de decisões já definidas por um grupo minoritário, do que para descentralizar o processo administrativo. De certa forma, os comitês educativos obscurecem a necessidade de aproximação entre os cooperados e a direção. Atuando como pára-raios, servem de porta voz de diretores e de cooperados.

Urge então, a partir da desconsideração às possibilidades do exercício da democracia direta (3) dentro das cooperativas brasileiras, a necessidade de se exercitar novas práticas administrativas que priorizem a busca de alternativas à lógica de mercado praticado atualmente, sob pena de que, a perpetuar-se esta desconsideração, possa-se estar contribuindo para a completa falência das afirmativas iniciais do cooperativismo e do conceito de cooperação (4).

Estas considerações vinculam-se com a articulação conceitual que deve ser feita entre modernização da agricultura, concentração de renda e o cooperativismo. Nesta perspectiva, duas indagações se fazem necessárias: é possível entender que uma cooperativa possa servir como suporte a uma determinada política de desenvolvimento capitalista? A cooperativa é uma organização que busca a desigualdade entre as pessoas que a integram? Naturalmente que estas indagações poderiam ser, a priori, respondidas pela negativa. No entanto, no processo de modernização da agricultura brasileira, as cooperativas desenvolvem práticas cujos reflexos levam a que as perguntas acima sejam respondidas positivamente.

No que diz respeito ao suporte do desenvolvimento capitalista, a afirmativa pode ser entendida pela fundamentação de Rodrigues (1993) sobre a função de braço econômico assumido pelas cooperativas na organização da sociedade. Também Soares (1984) caracterizou o enfoque “delfiniano” do gigantismo, concentração e tecnologia a que foram submetidas as

cooperativas, sobretudo aquelas voltadas para exportação, que adaptando-se ao contexto do período de modernização da agricultura, transformam-se em organizações para fins econômicos.

Atuando nesta direção, as cooperativas deram suporte ao desenvolvimento capitalista, servindo inclusive de apoio ao processo de aumento da renda per capita no Brasil (OCB, 1981). No entanto, observou-se um enriquecimento das cooperativas numa proporção inversa ao de seus associados, conforme argumentam Rios (1978); Bursztyn (1985); Fleury (1983), significando intensa concentração de renda sem no entanto viabilizar-se a distribuição dessa mesma renda.

Buscando mais clareza no entendimento das relações entre modernização da agricultura, concentração de renda e cooperativismo, de que forma a cooperativa pode gerar desigualdade entre as pessoas que a integram?

Giovenardy, citado por Bursztyn (1985, pág. 19-50), afirma que *“o associado de uma cooperativa é duplamente empresário: administra a sua empresa familiar, qualquer que seja ela, e participa de uma empresa de caráter grupal, coletivo e comunitário que responde às suas necessidades”*. Esta prática se constitui em um elemento que aumenta a desigualdade entre seus associados, pois *“ao funcionarem como empresas, as cooperativas se orientam pelas leis de mercado, sujeitando-se à formação de preços e pagando aos associados preços que não são, necessariamente, compatíveis com o valor de seus produtos. Quando se trata de um pequeno produtor seu excedente comercializável é residual em relação à parte de sua produção que é destinada ao autoconsumo, fato que viabiliza uma formação de preço subestimada. No caso em que a produção chega à cooperativa por intermédio de um grande proprietário (o que não quer dizer necessariamente um grande produtor), a relação*

*preço/valor pode também ser negligenciada, já que esta produção é, em grande parte, obtida como pagamento da renda da terra ou como contrapartida a uma operação financeira entre um grande e um pequeno produtor, não representando, portanto, um custo real de produção para aquele que entrega à cooperativa” (Bursztyn, 1985, pág 57).*

Além do mais, incorporando em si grandes e pequenos produtores com suas relações viciadas de comercialização e produção, as cooperativas passam a atuar como agentes concentradores de renda e mantenedores de desigualdades, características de uma sociedade capitalista que o projeto de modernização da agricultura brasileira buscava como prioridade (Müller, 1989).

Finalizando as reflexões deste item, é fundamental a compreensão de que o processo de modernização da agricultura no Brasil tratou-se de um projeto onde o Estado, a indústria urbana e o setor rural modernizado atuaram de maneira integrada objetivando o desenvolvimento capitalista brasileiro.

A participação das cooperativas agropecuárias nesse processo pode apoiar a qualquer um dos três segmentos envolvidos, por exemplo: a) podem servir ao Estado, já que as cooperativas, segundo Sorj (1980), apresentam-se como um mecanismo através do qual o Estado disciplina o pequeno produtor no uso de crédito e insumos modernos, ao mesmo tempo em que oferece a este Estado uma organização relativamente fácil de penetrar e manipular, seja pela própria tendência das direções das cooperativas a se desvincularem das bases, ou seja, do conjunto dos associados, ou então porque as decisões são tomadas em nível só de diretoria, onde o acesso para acordos fica mais fácil, ou seja através dos mecanismos materiais e legais pelos quais as cooperativas dependem do Estado; b) podem servir à indústria, quando se tornam, inclusive, revendedoras dos produtos industriais, desde máquinas, implementos,

adubos, defensivos, medicamento e até eletrodomésticos, garantindo, assim, na prática do mercado, uma parceria muito forte. Desta parceria sai, em alguns casos, como o das cooperativas do Nordeste brasileiro a quase totalidade das rendas das cooperativas. Isto caracteriza o cooperativismo como um distribuidor intermediário dos produtos industriais; e, c) servem ao setor rural, pois naturalmente são organizações representativas de produtores rurais. Em muitas oportunidades, como no caso das cooperativas integradas aos CAI'S (Complexos Agro-Industriais), induzem e influenciam nas decisões individuais dos produtores, no que diz respeito ao tipo de atitudes que devem tomar no momento da produção e distribuição de seus produtos.

Complementando a integração entre Estado, indústria urbana e o setor rural modernizado, as cooperativas podem servir ainda ao próprio capital (5), na medida em que, segundo Beskow (1980), elas têm operado, em sua maioria, visando a valorização do capital cooperativo, onde os cooperados são dirigidos por fundamentos administrativos tecnoburocráticos que levam as cooperativas, como instituições, a um acúmulo de capital, enquanto a maioria dos associados permanece num nível de acumulação de recursos oposto ao de "sua" cooperativa (Fleury, 1983).

Esta acumulação no entanto não situou-se necessariamente no setor rural, haja vista que as próprias cooperativas podem manter distantes da grande maioria dos que vivem no campo os recursos advindos dele. Isto significa ter a capacidade de transformar estes recursos em impostos que vão para o Estado, em lucros que vão para a indústria e para o comércio e em retorno substancial que vai apenas para o estrato tecnificado e modernizado dos produtores rurais.



Para que o processo de modernização agrícola brasileira atingisse seus objetivos, era fundamental que as instituições ligadas ao setor rural tivessem ampla participação. Como observa-se em estudos sobre o assunto acima, as cooperativas podem ser vistas como instrumentos perfeitamente adaptáveis a este tipo de processo, dando-se em qualquer sistema político/social/econômico. No caso brasileiro, em sua etapa de modernização da agricultura e da expansão capitalista, foram as organizações cooperativas que legitimaram o lado econômico da proposta de modernização do setor rural (Fleury, 1983). No caso de Cuba, foram elas que serviram como instrumento para busca da reorganização do setor rural, seja do ponto de vista econômico, social ou político (Albarran e Ramirez, 1989). Muito embora que com conotações e orientações diferentes, o importante é se perceber a capacidade que o cooperativismo tem se ser instrumentalizado.

## **2.2 Reflexos da modernização da agricultura nas organizações cooperativas que envolvem a pequena produção**

O modelo econômico praticado no Brasil, sobretudo a partir dos anos 50, apontou para pelo menos dois resultados no campo: a modernização da agricultura e o aumento dos trabalhadores sem terra (Müller, 1989).

O primeiro resultado foi fruto do desenvolvimento industrial que passou a ditar as regras à agricultura. Segundo estas regras, a agricultura poderá progredir, mas sempre observando os limites que a indústria coloca. Nesse sentido, foi a expansão do capitalismo urbano que puxou a modernização da agricultura brasileira. Processo similar a este foi descrito por Kautsky em relação a Europa, pois segundo este, se na agricultura campesina primitiva a

agricultura era, do ponto de vista econômico, o elemento decisivo e dirigente, esta relação agora se subverte. A grande indústria capitalista passa agora a dominar. A agricultura deve obedecer às suas ordens, adaptar-se às suas exigências. A direção da evolução industrial serve de regra à evolução agrícola (Kautsky, 1972).

O segundo resultado aconteceu por que o modelo favoreceu, principalmente, aos grandes produtores de terra que tinham mais possibilidades de se adaptar, tanto como consumidores da indústria, quanto como parceiros dos complexos agro-industriais. Por outro lado, os pequenos proprietários, em sua grande maioria, foram incorporados ao processo não como produtores, mas como trabalhadores assalariados diretos ou indiretos. Outra parte desses pequenos proprietários foi levada a abandonar suas propriedades, aumentando assim o contingente dos trabalhadores rurais sem terra. (Fleury, 1983).

Pode-se também afirmar que a modernização da agricultura causou um forte impacto sobre a pequena produção não tecnificada. Ela significou, do ponto de vista teórico, uma descamponização dos pequenos produtores e, do ponto de vista econômico, transformou outros pequenos produtores em assalariados.

Estes reflexos levam a entender como a modernização *“torna-se a arquiteta de um novo modelo de acumulação, que se expressa na expansão diversificada do complexo agro-industrial e na rápida penetração das relações capitalistas de produção na agricultura”* (Goodman, Sorj, Wilkinson, 1985, pág. 35) E que a ampliação das *“relações capitalistas de produção no meio rural feita pela expansão da agricultura comercial, às expensas da agricultura de subsistência, se faz acompanhada, de um lado, da concentração da propriedade fundiária e, de outro, da substituição dos sistemas da exploração da força de trabalho com remuneração total ou parcialmente “in natura” (arrendamento parceria ou*

*agregado), pelo sistema de remuneração monetária (trabalhadores assalariados)” (D’Incao e Melho, 1978, pág. 148).*

Estas mudanças profundas tiveram reflexos diretos sobre a pequena produção. A concentração de renda afetou principalmente os trabalhadores do setor agrícola e os pequenos proprietários (Moreira, 1981). Naturalmente, se refere, neste momento, a uma avaliação econômica. No entanto, esse prejuízo econômico, que afetou sobretudo os pequenos proprietários, não foi tão grande quanto o prejuízo social e político. A partir da modernização agrícola o pequeno produtor perdeu, em grande parte, a capacidade de decidir, num primeiro momento, sobre a sua produção, ou seja, o processo decisório na esfera da produção passou a não ser mais obra do pequeno produtor. Por processo decisório na esfera da produção, entende-se aqui, *“no direito do ator social em dispor, determinar e deliberar as várias ações que correspondem às etapas que compõem a “posta em marcha” da sua produção agrícola. Em outras palavras significa decidir o que e quando plantar/criar (seleção de culturas e épocas/tempo); como fazer (relações de produção/padrão tecnológico); com que recursos (naturais/financeiros); com quem (mão-de-obra/relação de trabalho); para quem (relação de troca/comercialização) e, finalmente, com que finalidade (subsistência/reprodução/acumulação)”* (Lewin, 1985, pág. 102).

Num segundo momento, estes produtores foram impedidos de participar da tomada de decisões em suas organizações cooperativas, pois se houve uma mudança nos modos de decidir sobre a produção individual, isto foi causado por um agente maior, enquanto componentes integrado ao processo de modernização da agricultura. E foram nessas organizações onde se acentuou a prática, de forma mais nítida, de novas formas de se tomar decisões, ou seja, formas centralizadas e burocráticas, que afastaram os pequenos produtores e

que contribuíram para a constituição de uma casta administrativa que pode-se chamar, segundo Bursztyn (1985), de “Coooperocracia”.

Pode-se dizer, portanto, que o aprimoramento das relações capitalistas de produção no setor rural, causado pela modernização agrícola, de certa forma concentrou renda e poder, tornando-se, também, um dos fatores limitantes à participação dos pequenos produtores e dos trabalhadores rurais na tomada de decisão, tanto em suas unidades de produção quanto nas cooperativas em que eram associados.

### **2.2.1 A participação dos associados no processo decisório das cooperativas**

Especialmente nas cooperativas agropecuárias, após o advento das modernização agrícola, como se desenvolve a participação na tomada de decisão?

Zupanov, citado por Soares (1984, pág. 95), afirma que “*o sucesso puramente econômico da empresa é inversamente proporcional à participação de seus membros*”. Esta afirmação de Zupanov é para justificar que a hipótese de Meister de que a “*associação total é que se transforma em organização burocrática à medida em que se afirma como empresa econômica*” (Soares, 1984, pág. 95), não é especulação, já que ela pode representar o modelo teórico do movimento cooperativista no ocidente, onde o objetivo maior é a satisfação econômica dos cooperados. Esta tendência centralizadora também é alertada por Alencar (1976) e por Meireles (1981).

Esta estratégia administrativa caracteriza uma opção pelo desempenho exclusivamente econômico da cooperativa que, como pode-se observar nos trechos acima citados de estudo feitos por pesquisadores da área, objetiva um afastamento da maioria dos

associados dos processos de tomada de decisão nessas cooperativas e, também, faz aparecer uma casta tecno-burocratizante, que com uma prática de centralização de poder, remete os associados à condição de simples participantes de Assembléias Gerais.

Este nível de participação permitida se restringe ao quantitativo, ou seja, os associados em sua ampla maioria só participam das assembléias como número para um quórum que, por ser exigido por lei, é buscado com o objetivo único de referendar os atos do grupo que dirige a cooperativa (Pessoa, 1981). Dentro desse aspecto, pode-se perceber que o nível de participação que se permite à maioria dos associados é apenas uma participação numérica. O que, por assim se dar, justifica a racionalidade puramente instrumental praticada pelas cooperativas, que dá suporte à lógica praticada no mercado agrícola e que teve maior ênfase a partir do processo de modernização da agricultura.

Estas afirmações são referendadas pelo que tem praticado o sistema OCB (Organização das Cooperativas Brasileira), no seu projeto de educação e capacitação do corpo de associados, baseado no resultado do seu décimo Congresso Brasileiro de Cooperativismo (OCB, 1988), onde busca-se dar mais ênfase a parte que prima pela orientação e capacitação técnica, objetivando o aumento de produtividade. Produtividade esta que possibilita o fortalecimento econômico da cooperativa que “pode” tornar real a satisfação econômica individual dos associados.

Estas orientações dificultam o surgimento de novas formas de gestão/administração das organizações agrícolas (dentre elas as cooperativas), onde se exercitasse a participação vinculada à democracia direta. Esta democracia direta pode ser entendida, por exemplo, como autogestão *“que destrói a noção de economia atrelada ao lucro, à exploração e à dominação e rejeita a noção comum de política como uma função reservada a uma casta*

*de políticos, para propor uma noção de economia a partir do que é necessário produzir e uma noção de política enquanto manipulação em todos os níveis - e sem intermediários - de todos os interesses por todos os homens”* (Faria, 1985, pág. 75). Para que isto ocorra é preciso rediscutir os processos legais de tomada de decisão nas cooperativas agropecuárias, que são baseadas ainda na Lei nº 5.764, de 16/12/71, e 6.981, de 30/03/82, e na Resolução nº 12 do CNC, de 23/04/74.

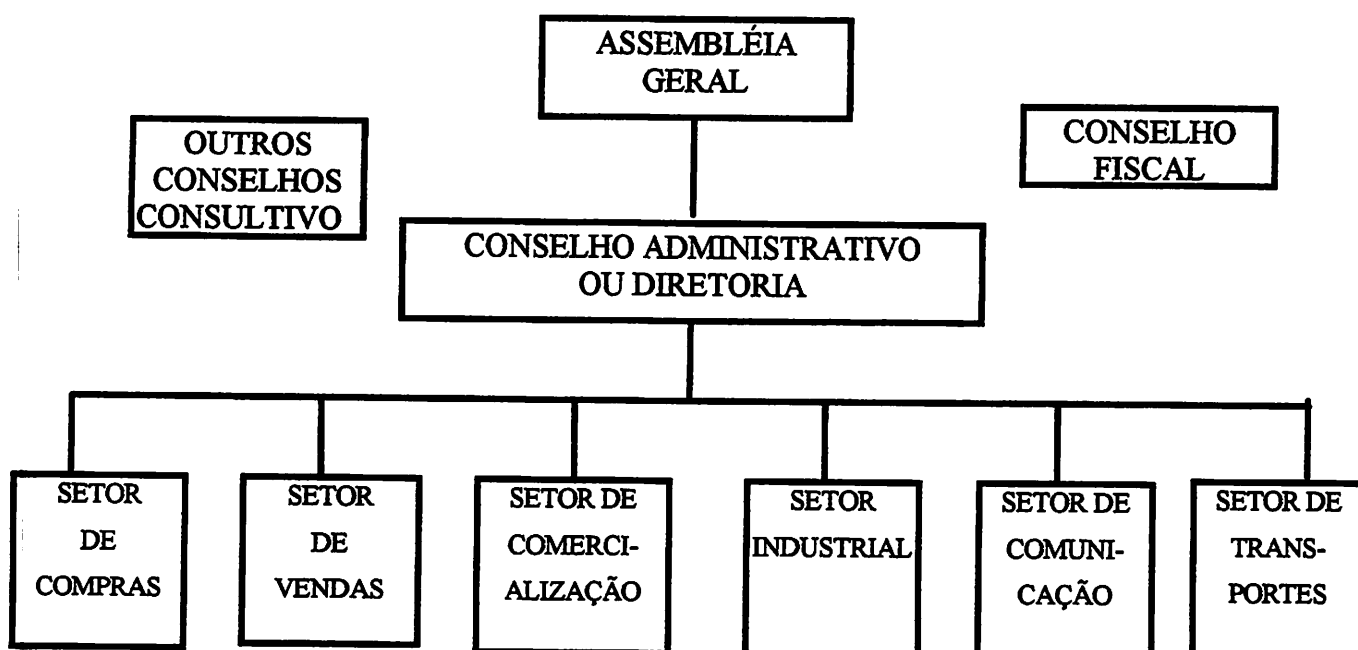
### **2.3. O respaldo legal para as ações de centralização de poder**

Para praticar a centralização de poder dentro das cooperativas agropecuárias, os dirigentes, que quase sempre são os grandes produtores ou profissionais liberais, se apegam ao que diz a lei cooperativista, que fornece dados e bases para esta prática. O que a lei oferece a estes grupos é uma forma ou modelo estático e administrativamente burocrático. Este esquema facilita aos grupos dirigentes o exercício do poder de donos da organização (Bursztyn, 1985).

O exemplo mais característico de processo de tomada de decisões baseado em um estruturalismo estático está garantido, principalmente, pela lei cooperativista brasileira nº 5.764 de 16/12/71 (que está sendo substituída por outra em tramitação no Congresso Nacional, mas que não muda neste ponto), que determina que as decisões numa cooperativa sejam tomadas observando: órgão máximo que é a Assembléia Geral, assessorada por um Conselho Fiscal ou outros conselhos Consultivos. Em segunda instância, encontra-se o Conselho Administrativo ou Diretoria (compostas geralmente por um presidente, um vice-presidente e um secretário). A esta Diretoria ficam subordinados todos os setores da cooperativa, inclusive

os gerentes contratados. Esta estrutura pode ser representada pelo seguinte organograma, ou modelo, que Schulze (1987) chama de modelo latino.

Este tipo de estrutura administrativa pode ser considerado estático e burocrático basicamente por duas questões. Em primeiro lugar, por ser intocável em sua base, ou seja, só por estes meios as decisões são tomadas e legitimadas. Em segundo, por se tratar de um modelo que prima pela burocracia que como *“conceito e categoria de análise histórico-interpretativo, pode ser entendida como um sistema político administrativo “integrado” que visa à máxima racionalidade funcional e busca a eficiência para atingir os fins desejados. Nela, a efetivação e amplitude do processo decisório se verificam de acordo com a posição ocupada pelo decisor na organização e, de conformidade com o nível hierárquico com grau de autoridade do cargo”*. (Alves, 1989, pág. 1029).



Uma estrutura administrativa estática e burocrática pode levar a centralização de poder e ao autoritarismo organizacional, que é o que caracteriza uma organização autocrática, onde as decisões, rumos e objetivos são definidos por, cada vez mais, um grupo menor de pessoas. Foi assim que se deu nas cooperativas agropecuárias no momento da modernização agrícola brasileira e é o que acontece até os dias de hoje na maioria delas. Este tipo de acontecimento tem afastado a maioria dos associados das decisões das cooperativas, pois como argumenta Baeta e Leite (1991), a prática de um modelo de administração autocrática, segundo Guerreiro Ramos, gerará múltiplas disfunções organizacionais, tais como as mais variadas formas de alienação entre os funcionários (dentre elas, a questão da super conformidade), a obtenção de canais de informação (Feedback), em função da deterioração do relacionamento entre os atores do processo organizacional (particularmente a relação chefia-subordinado), construindo, a partir daí, uma cadeia inexorável de disfunções que percorrerão a empresa até a sua completa desorganização, ou seja o insucesso empresarial. Ou, no caso das cooperativas, o insucesso no controle democrático.

A esta estrutura administrativa, adotada na maioria das cooperativas ligadas ao setor rural, poucas tentativas de mudanças têm sido buscadas, já que o poder se concentrou num nível tão elevado que houve um distanciamento da maioria dos associados das cooperativas o que, de certa forma, permite um novo tipo de patronagem instaurada nas cooperativas agrícolas e que Bursztym (1985) chama de “poder dos donos”. Neste caso, referindo-se ao poder que alguns pequenos grupos exercem nas cooperativas, sobretudo no que diz respeito a controlar as tomadas de decisão.

Neste exercício de controle do poder, as diretorias chamam para si todo o processo de tomada de decisão. Neste processo, as Assembléias Gerais Ordinária (6) passam a



ser apenas momentos e eventos onde se referendam o já praticado. E as Assembléias Gerais Extraordinárias (7) geralmente não ocorrem. Quando ocorrem são para referendar o que a diretoria já decidiu. Nestes casos, pode-se observar o momento em que a instância máxima de decisão na cooperativa muda de eixo e vai da Assembléia Geral para o Conselho Administrativo ou Diretoria (Rios, 1979).

Esta cultura administrativa adquirida, com mais ênfase, durante o processo de modernização agrícola no Brasil, se perpetua até a atualidade. Em assim sendo, pode-se afirmar que na maioria das cooperativas agrícolas, o poder, ou seja, a capacidade de dominar os processos decisórios nestas organizações, está concentrado nas mãos de pequenos grupos que coincidentemente são os maiores e/ou mais influentes proprietários da região em que a cooperativa atua. Isto tem e caracteriza um reflexo que as organizações sofrem da estrutura administrativa que o Estado apresenta para desenvolver ou sustentar uma determinada ordem econômica/social/política.

Nesta conjuntura, os grupos excluídos do processo de tomada de decisão nas organizações e na sociedade buscam alternativas para esta situação, e assim se mobilizam na criação de organizações ou estruturas paralelas (Torres, 1980; Souza, 1990 e Fase, 1982).

#### **2.4 As reações à concentração de poder nas cooperativas**

Com o advento da modernização agrícola, que possibilitou à maioria das cooperativas agropecuárias se integrar ao processo de expansão capitalista no Brasil, surgiu o novo paradigma que passou a ser o norte dos processos administrativos nessas cooperativas. É

o que Tenório (1990) chama de racionalidade instrumental. Estas novas práticas administrativas cada vez mais levam à decomposição dos princípios fundamentais do cooperativismo.

Com efeito, para que haja um resgate a um dos princípios fundamentais do cooperativismo, ou seja, o de garantir a cada membro da organização cooperativa o direito de exercer o seu voto em igualdade de condições com todos os outros membros nas tomadas de decisão, é necessário buscar novas práticas de gestão administrativa que primem pela descentralização e desburocratização dos processos decisórios das cooperativas. Essas novas práticas podem ser alcançadas com a busca do exercício de aspectos da democracia direta e fundamentadas em estímulos ao processo de cooperação/participação. Isto posto, pode-se reacender as chamadas de um cooperativismo que vise servir como instrumento emancipador e de transformação social (Rios, 1979).

Neste trabalho, entende-se por cooperação a definição de Marx (1985): *“chama-se cooperação a forma de trabalho em que muitos trabalham juntos, de acordo com o plano, no processo de produção ou em processos de produção diferentes mais conexos”* (Marx, 1985, pág. 264), reforçado pela fundamentação de Sales et al.: *“a contribuição coletiva para um produto final. Considera-se produto final a produção e circulação de bens e serviços. A produção do saber e a administração da sociedade, por exemplo. Cooperação é uma força política e econômica. Como força econômica aumenta a produtividade de trabalho e como força política contém o poder da ação coletiva”* (Souza, 1993, pág. 12).

O cooperativismo deve avançar no seu modo de praticar a cooperação por esta linha de entendimento e incorporando a premissa de que todos os resultados, frutos de qualquer ato de cooperação, sejam apropriados pelos que efetivamente cooperaram. Para isto, é preciso ter como princípio básico a divisão social do trabalho, utilizando-se de uma racionalidade mais

contextual do que a simples e a mecânica racionalidade instrumental. Racionalidade instrumental esta onde vários cooperam e uns poucos se apoderam dos resultados desta cooperação e que tem sido prática na cooperação capitalista vivida no Brasil (Bursztyn, 1985). O desenvolvimento da cooperação capitalista tem levado as cooperativas a exercitarem uma cooperação “*que repousa na concorrência e na submissão às regras rígidas de participação*” (Soares, 1982, pág. 253).

Portanto, o resgate da cooperação dentro do cooperativismo requer o exercício da participação entendida como o poder de definir/redefinir os fins e os meios (Sales et al., citados por Souza, 1995) e de reaver também uma prática de redistribuição de renda. Isto dará corpo a um cooperativismo com visão política/social/econômica diferente do cooperativismo econômico praticado hoje no Brasil.

Trata-se, neste caso específico, de se ampliar a participação para o campo qualitativo, ao invés de restringi-la à perspectiva quantitativa, como sugere por exemplo o estudo de Pessoa (1981). Esta estratégia sinaliza uma nova forma de administração/gestão que pode ser assessorada por um corpo técnico não burocrático, conforme sugere Alencar (1976), mas que, sobretudo, possibilite o exercício de aspectos de democracia direta. Este exercício pode ser entendido como a criação de núcleos cooperativos que podem se aglutinar em um fórum de núcleos com o poder de decidir. Exemplos de exercício de democracia direta podem ser vistos em Gørgen e Stédille (1991), com experiências vividas em Israel, Rússia e Brasil (em alguns assentamentos rurais).

Alguns estudos se contrapõem a estas experiências, entre eles o de Eschenburg (1982), que argumenta sobre a impossibilidade do exercício da democracia direta, utilizando em sua fundamentação justificativas estritamente econômicas.

Reforçando a importância de se reverter o processo decisório nas cooperativas, Rios (1979) observa que quanto maior a centralização de poder, maior a concentração de renda, pois, a rigor, uma cooperativa que concentra poder, serve, quase sempre, para uma economia de renda concentrada. Isto significa que quanto maior for a participação dos associados nas tomadas de decisão nas cooperativas, maior será o grau de distribuição do poder. Quanto maior for a distribuição de poder, maior será a possibilidade de se praticar uma distribuição de renda.

Contraditoriamente, pode-se observar que a modernização da agricultura tanto apoiou a consolidação do cooperativismo “convencional”, quanto contribuiu para o surgimento de reações contrárias a esta prática, como pode-se observar em Souza (1990), Torres (1980) e Gørgen e Stédille (1991). É fundamental ressaltar, sobretudo no Brasil, a prática cooperativista que vem sendo desenvolvida pelo Sistema Cooperativista dos Assentados/Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil que, conforme demonstram as observações realizadas durante a pesquisa, objetiva exercitar um cooperativismo que busca a socialização do poder e a democratização da renda obtida com o exercício deste cooperativismo. Os cooperados desse Sistema imaginam que, alcançados tais objetivos, estarão possibilitando: no ambiente interno, o fortalecimento das relações entre os indivíduos e os grupos participantes; e, no ambiente externo, o surgimento do que pode-se chamar de poder de contraposição. Segundo eles, por um lado, este poder deve ser usado contra o cooperativismo capitalista, apontando novas formas de gestão/administração e, também, de novas relações humanas. Por outro lado, este poder deve ser usado ainda contra a ordem econômica/política/social adotada pelo Estado, objetivando a conquista de uma mudança social.

### **3 O COOPERATIVISMO COMO BASE DE PODER DE CONTRAPOSIÇÃO**

Simetricamente ao cooperativismo instrumento de afirmação, sustentação e defesa da ordem vigente, emerge o cooperativismo negador ou de contraposição a esta ordem. Isto porque para cada ação há uma reação. Para cada exercício de poder existe um poder oponente. E o exercício oponente de poder é o principal dissolvente do poder que controla hegemonicamente a ordem social/política/econômica que vigora (Galbraith, 1989).

No caso do cooperativismo brasileiro e de sua participação no processo de modernização agrícola do Brasil, este contribuiu para que o poder central, ou seja, o governo e seus aliados tivessem, no setor rural, um poder de sustentação e apoio que fosse, por um lado, amistoso e pacífico e, por outro, cúmplice e parceiro. Neste caso, este poder apareceria em nome do cooperativismo, no entanto desfrutaria e usaria dele somente os dirigentes e grupos de aliados, que na maioria das vezes, eram grandes proprietários que possuíam muita renda e agora possuiriam o poder (Bursztyn, 1985).

Em paralelo ao que aconteceu na época da modernização agrícola e ao que se pratica ainda hoje no Brasil na maioria das cooperativas agropecuárias, surgiram e se organizaram embriões de poderes, conforme apresentam os estudos de Souza (1990), Fase (1982) e Florão (1995) que se fortaleceram e deram origem ao que pode-se chamar de poder oponente, ou poder de contraposição, ou ainda, contrapoder.

Como pode-se ver no capítulo anterior, o cooperativismo tem sido um componente importante na sustentação e defesa da ordem vigente. Para isto tem-se praticado uma forte concentração no processo de tomadas de decisões dentro das cooperativas. Essa concentração tem contribuído para um distanciamento crescente entre as diretorias e os associados das cooperativas. Em assim sendo, estes se afastam das práticas da cooperativa, o que, por sua vez, favorece o enfraquecimento político desse cooperativismo e remete a um cenário favorável ao surgimento de novas práticas cooperativas que aparecem exercitando um poder oponente.

Dessa forma, o cooperativismo é palco para a gestação e crescimento de um poder de contraposição, que num primeiro momento, questiona e se contrapõe ao cooperativismo convencional e à suas orientações, e num segundo fornece as bases para o aparecimento de um poder que objetiva uma mudança social, como procura mostrar os dados da pesquisa.

Para que se possa entender mais sobre a reação dialética ente poder e contrapoder é preciso aprofundar-se um pouco sobre o tema: Poder.

### **3.1 A anatomia do poder**

A maioria dos autores que pesquisam e escrevem sobre o poder afirma ser o seu conceito um dos mais polêmicos das ciências humanas, exatamente pela sua complexidade e capacidade de ser mutante.

Mesmo assim, pode-se ver em alguns resultados de pesquisas ou em alguns textos que tratam sobre o assunto determinadas definições e/ou conceitos que aqui deve-se

considerar. Faria (1985, pag. 15) defende, mesmo respeitando outros conceitos e definições, que *“poder refere-se à capacidade de uma classe ou fração ou segmento de classe, de definir e realizar seus interesses objetivos específicos, mesmo contra a resistência que possa existir contra o exercício desta capacidade e a despeito dos níveis estruturais em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada. Nestes termos o poder somente será contínuo e importante se resultar do acesso da classe (fração de classe ou segmento) social ao comando das principais estruturas objetivas (econômica, jurídico-político e ideológica) da sociedade, de maneira a pôr em prática os seus interesses relativamente autônomos. O poder tem como base a coerção e autoridade que, ainda que sejam influídas pelo volume de poder, não são diretamente determinados por este. O poder decorre, então, de relações sociais entre classes, frações ou segmentos de classes sociais e não de indivíduos nestas relações”*.

Galbraith (1989, pag.3) afirma ser o poder *“a capacidade de impor a vontade e atingir o correspondente objetivo”*. Diz ainda que este poder é tão maior quanto for esta capacidade. Mas, menciona também, na mesma obra, a importância que existe em se observar como a vontade é imposta, de como é alcançada a aquiescência alheia. Assegura, ainda, que *“o exercício do poder, a submissão de alguns à vontade de outros, é inevitável na sociedade moderna. O poder pode ser socialmente maligno; mas é também socialmente imprescindível. É preciso julgá-lo, mas certamente não será possível aplicar um julgamento geral para todo poder”*.

Maquiavel (1967, pag. 57 e 58) apresenta uma discussão que, se não define ou conceitua o poder, pelo menos, fornece importantes pontos para tal, quando diz que o *“poder é estabelecido pelo povo ou pelos grandes, segundo a oportunidade que tiver uma destas partes; percebendo os grandes que não podem resistir ao povo, começam a dar reputação a*

*um dos elementos e o fazem governantes, para poder, sob sua sombra, satisfazer seus apetites. O povo também, vendo que não pode resistir, aos grandes, dá reputação a um cidadão e o elege governante para estar defendido com sua autoridade. O Governo que ascende com a ajuda dos poderosos, se mantém com mais dificuldade do que aquele que é eleito pelo próprio povo; encontra-se aquele com muita gente ao redor, que lhe parece sua igual e por isso não o pode comandar e nem manejar como entender. Mas o que alcança o governo pelo favor popular, encontra-se sozinho e, ao redor, ou não tem ninguém, ou muito poucos que não estejam preparados para obedecê-lo. Além disso, não se pode honestamente satisfazer aos grandes sem injúria para os outros, mas o povo pode ser satisfeito. Porque o objetivo do povo é mais honesto do que o dos poderosos; estes querem oprimir e aquele não ser oprimido. O pior que um governante pode esperar do povo hostil é ser abandonado por ele. Mas, da inimizade dos grandes, não deve temer só que o abandonem, como também que o ataquem, pois têm estes maior alcance de vistas e maior astúcia, e têm sempre tempo de salvar-se, procurando aproximar-se dos prováveis vitoriosos. Precisa ainda o governante, para se manter no poder, de viver sempre com o povo, mas pode prescindir perfeitamente dos grandes, pois pode fazer e desfazer, cada dia, e dar-lhes ou fazer perder influência, à sua vontade". Estas contribuições, apresentadas no início do século XVI, parecem bastante atualizadas para ajudar na definição de poder.*

Poulantzas (1986) argumenta que a definição e conceituação de poder fica tanto mais problemática e importante quando Marx, Engels, Lenin e Gramsci não produziram teoricamente tal conceito, sendo por isso, atualmente um dos mais controversos. Partindo desse ponto, diz que "o conceito de poder tem como lugar de constituição o campo das práticas de classe" e que por isso "as relações entre as classes são relações de poder". Sendo assim, "as



*relações de classe não são mais o fundamento das relações de poder do que as relações de poder o fundamento das relações de classe. Da mesma maneira que o conceito de classe indica os efeitos do conjunto dos níveis da estrutura sobre os suporte, o conceito de poder especifica os efeitos do conjunto destes níveis sobre as relações existentes entre classes sociais em luta: indica os efeitos da estrutura sobre as relações conflitantes entre as práticas das diversas classes em "luta". Por outras palavras o poder não está situado nos níveis de estruturas: é um efeito do conjunto desses níveis, caracterizando contudo cada um dos níveis da luta de classes" (Poulantzas, 1986, pag. 95). Continuando o seu raciocínio o autor diz que "de fato, as relações de classes são precisamente, em todos os níveis, relações de poder, não sendo entretanto o poder senão um conceito indicando o efeito do conjunto desses níveis, caracterizando contudo cada um dos níveis da luta e classes" (pág. 97).*

No caso da cooperativa pesquisada, poder é um conceito que se insere na própria trajetória de vida dos associados e habitantes do assentamento rural em que a cooperativa funciona. É assim que um entrevistado contribui com a conceituação e definição do poder:

*"ele é ter o controle do Estado. É vencer a luta contra a exploração do capital. É poder ter o controle da produção, da transformação e da distribuição. É ter condição de distribuir renda. É a capacidade de tomar decisões conjuntas e ter chance de participar e cooperar. É ter poder de decisão". (EMO, entrevista de fev/95).*

Partindo-se dessas concepções, conceitos e posicionamentos sobre o poder, depara-se com a possibilidade de se aproximar de uma explicação que possa, dentro do cooperativismo agropecuário brasileiro, facilitar o entendimento do por que se pratica a concentração de poder dentro da maioria das cooperativas. No entanto, para se ter a

capacidade de absorver mais reflexão é necessário que se busque analisá-lo por dentro, ou seja, em sua anatomia. Isto possibilitará uma maior clareza sobre suas relações e o surgimento das reações.

### 3.2 Os componentes anatômicos do poder

A maior parte das conclusões sobre poder pode ser testada face aos fatos e as evidências que a história nos coloca e que geralmente são aceitas pela humanidade. Mas boa parte dessas conclusões se dá face à observação do dia-a-dia das conjunturas e do simples bom senso. No entanto *“será útil ter em mente, desde o início, os fatos básicos do poder para então prosseguir com uma visão clara do seu caráter essencial - sua anatomia”* (Galbraith, 1989, pag. 4).

Há séculos o poder tem cumprido uma regra tríade. Existem três instrumentos para manejá-lo ou exercê-lo e existem três fontes que fornecem ou possibilitam, ou ainda, outorgam o direito de tê-lo como uso. Os instrumentos podem ser denominados de Poder Condigno, Poder Compensatório e Poder Condicionado e por detrás destes instrumentos, estão as três fontes do poder que podem ser chamadas de Personalidade, Propriedade (que, naturalmente, inclui a renda disponível) e a Organização (Galbraith, 1989).

Esta proposta de visão anatômica de poder possibilitou a elaboração de uma figura esquemática, baseada na fundamentação teórica de Galbraith (1989), que tem como objetivo principal contribuir para diminuir a superficialidade com que o tema tem sido analisado.

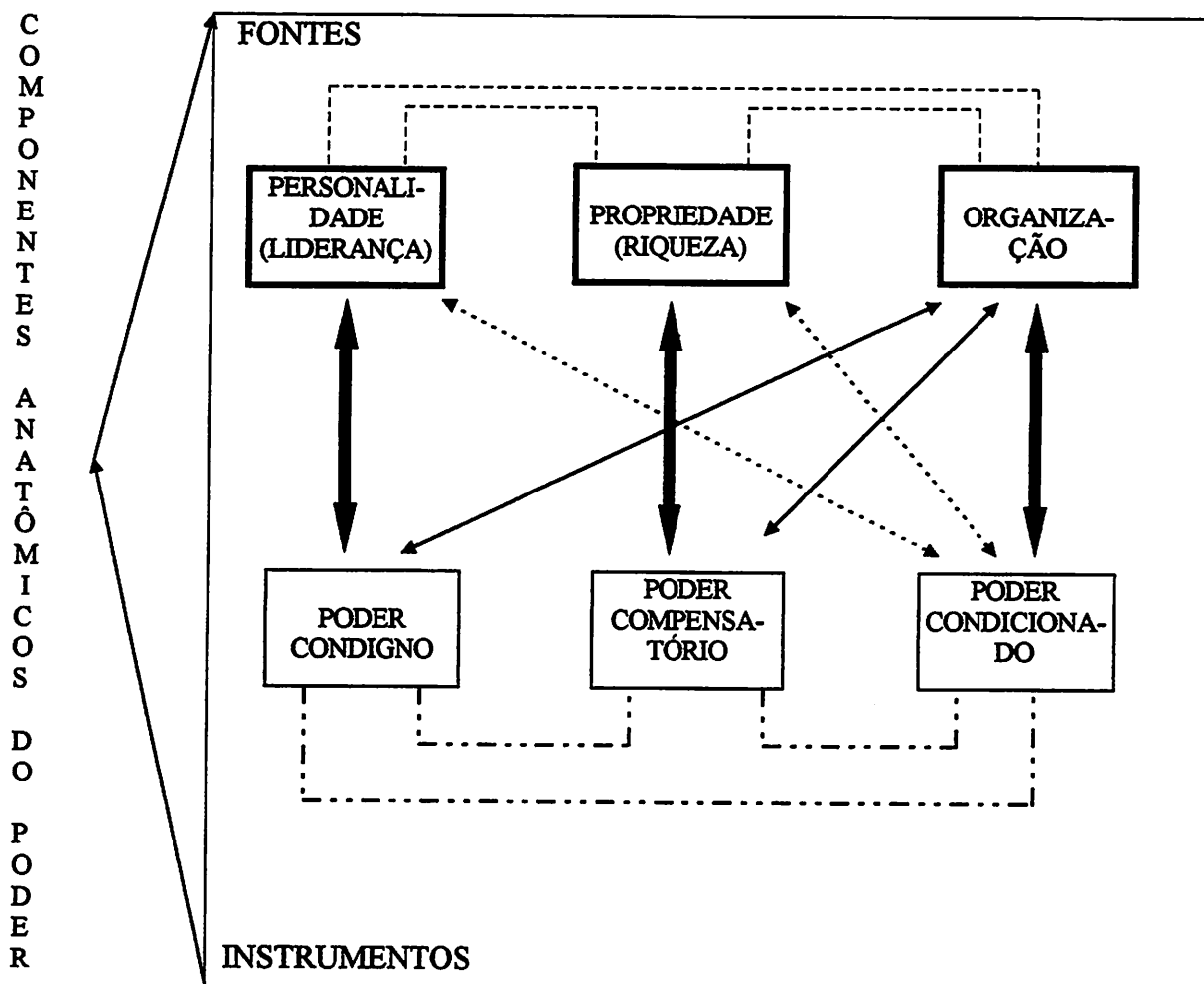


FIG. 1: COMPONENTES ANATÔMICOS DO PODER\*

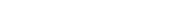
Relação Instrumento e Fonte

Relação inter-fontes

Relação inter-instrumentos

Relação Poder Condicionado com outras fontes

Relação Organização com outros Instrumentos



\* Figura elaborada a partir do processo da pesquisa, tendo como base a fundamentação teórica de Galbraith

Na leitura da figura nº 1, pode-se perceber, segundo elaboração de Galbraith (1989), que todas as fontes do poder mantêm relações e trocam influências entre si. Sendo assim, chega-se à conclusão que a Personalidade, a Propriedade e a Organização se completam para formalizar uma estrutura de exercício de poder, caracterizando assim um ponto de vista de leitura contextual das relações entre as fontes do poder, muito embora algumas dessas fontes, como a Propriedade e a Personalidade, não tenham relações diretas com todos os instrumentos do poder. As fontes Personalidade e Propriedade só se relacionam com o seu instrumento específico, ou seja, a Personalidade só tem relação direta com o Poder Condigno e a Propriedade só tem relação direta com o Poder Compensatório. Somente a fonte Organização tem relação direta com os três instrumentos e somente o instrumento Poder Condicionado tem relação direta com as três fontes.

Urge, em decorrência dessas colocações, que se busque uma clarificação de cada um dos instrumentos de poder e de cada uma das fontes de poder, para que assim possa-se ler a anatomia do poder e, dessa forma, encontrar possibilidades de entendimento da sua composição e ação e das reações que ele provoca, levando ao surgimento do poder de contraposição. Por outro lado, com estas clarificações, pode-se perceber quais as condições que levam e que dão a alguns o direito de governar, de ditar normas, seja em assuntos importantes ou corriqueiros. E de perceber, também, o que leva outros a serem governados, bem como entender como o poder é exercido e o que permite acesso aos métodos de exercê-lo.

Para suprir essas necessidades é que serão desenvolvidos os itens seguintes.

### **3.2.1 Os instrumentos do poder**

Para Galbraith (1989), o poder condigno, o poder compensatório e o poder condicionado são componentes anatômicos do poder e são chamados de instrumentos ou métodos de exercer o poder. Estes instrumentos trazem atrás de si as fontes de poder que vão ser vistas no item 3.2.2.

#### **3.2.1.1 Poder condigno**

O poder condigno remete aos tempos em que apareceram personagens fortes que se arvorando disso decidiram transformar suas condições físicas em poder. Daí a relação direta que tem o poder condigno com a personalidade.

Por poder condigno pode-se entender o esmagamento do indivíduo com alguma coisa muito dolorosa, física ou emocional, para que assim renuncie a sua vontade e a seu objetivo, em função das vontades e objetivos de quem está exercendo poder sobre si. Entretanto o poder condigno não pode ser entendido só como o ato coercitivo da punição física, mas também por qualquer forma ou ameaça de ação adversa, inclusive, multas, expropriação, repreensão verbal e condenação ostensiva por outros indivíduos ou pela comunidade.

Pode ter sido a abolição da escravatura e o desaparecimento da era dos Impérios, o significado da eliminação, embora não total, da punição condigna para impor trabalho, isto é, para obter submissão à vontade do proprietário do escravo, e a sua substituição por uma recompensa pecuniária. Sobretudo o desenvolvimento econômico foi que ajudou, mais

ainda, a praticamente extinguir este tipo de instrumento de poder, haja vista que um sistema econômico no qual as pessoas trabalham — submetem-se à vontade e aos objetivos de outros — por causa de uma recompensa geralmente positiva e não por uma compulsão negativa, causada pelo medo do sofrimento, tem algo em seu favor (Galbraith, 1989).

Na localidade onde se realizou a pesquisa, pode-se perceber que grande parte das pessoas assentadas e/ou associadas à cooperativa, mesmo em tempos bem próximos, sofreram com a prática do poder condigno, haja vista que muitos deles foram bóias-frias e estiveram submetidos a condição de trabalho quase escravo. Isto de certa forma tem contribuído de modo incisivo para a necessidade que essas pessoas sentem de se contrapor a esta situação e as levam a assumir posicionamentos como o de DEK (associado da cooperativa, entrevista de fev/95), que buscando a eliminação de uma prática de poder condigno, diz:

*“é preciso lutar para permanecer na terra para não voltar a ser bóia-fria”*

Na prática interna da cooperativa pesquisada, acredita-se que o poder condigno tende a desaparecer à medida em que a personalidade é trocada pelo coletivo e a coerção é substituída pela cooperação.

### **3.2.1.2 Poder compensatório**

Enquanto o poder condigno remete a tempos remotos e a períodos de escravidão e da era dos Impérios, o poder compensatório remete ao desenvolvimento econômico, mais especificamente à chamada Revolução Industrial.

Este Instrumento de poder, que relaciona-se diretamente com a propriedade, caracteriza-se pela relação que existe entre a recompensa oferecida e a submissão a permanecer muito tempo no serviço.

É da relação do poder compensatório com propriedade que emerge a luta capital versus trabalho. E é justamente aqui onde as classes sociais têm se enfrentado e tentado cada uma fixar as bases da sua estrutura de poder. No caso brasileiro, e especialmente no caso do cooperativismo agropecuário, a relação poder e propriedade é muito profundo, sobretudo quando se observa o processo de modernização agrícola que concentrou poder e renda numa relação diretamente proporcional. É por isso que os dados da pesquisa apontam para uma necessidade que tem as cooperativas ligadas ao Sistema Cooperativista dos Assentados, que é controlado pela Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil, de distribuir renda e desconcentrar poder, utilizando-se, para isso, do mecanismo de valorização do trabalho sobre o capital, que é, segundo os dados levantados, uma forma de conquistar autoridade e de fortalecimento das organizações, para daí partir para uma luta por mudança social que deve ser a luta pelo controle hegemônico de um poder maior, passando pelo controle do Estado.

Da mesma forma que o desenvolvimento sócio-econômico impeliu a sociedade da imposição física condigna do poder para a retribuição pecuniária compensatória, agora a está levando a confiar cada vez mais no uso do poder condicionado (Galbraith, 1989).

### **3.2.1.3 - Poder condicionado**

*“Enquanto o Poder Condigno e o Poder Compensatório são visíveis e objetivos, o Poder Condicionado, em contraste, é subjetivo; nem os que o exercem, nem os*

*que se sujeitam a ele estão necessariamente sempre cientes de que ele está sendo exercido. A aceitação da autoridade, a submissão à vontade alheia, torna-se a preferência mais alta daqueles que se submetem. Esta preferência pode ser deliberadamente utilizada - pela persuasão ou pela educação. Este é o condicionamento explícito. Ou pode ser ditado pela própria cultura; a submissão é considerada normal, apropriada ou tradicionalmente correta. Este é o condicionamento implícito. Nenhuma linha nitida separa um do outro; o condicionamento explícito transmuda-se gradualmente em implícito” (Galbraith, 1989, pag. 25 e 26).*

O poder condicionado pode, também, ser entendido como um produto **continuum**, que vai do lado explícito até o implícito onde uma parcela de persuasão é clara, objetiva, visível, até atingir o marco em que aquilo que o indivíduo, no contexto social, é levado a aceitar, acreditar e acatar, seja considerado intrinsecamente correto. Isto é o lado explícito do poder condicionado. Um exemplo mais claro disso, ou seja, uma das formas mais explícitas de poder condicionado é exercida através da publicidade. O lado implícito se dá através de formas mais abrangentes de condicionamento social. Este condicionamento, de tão sutil e penetrante, passa a ser aceito como uma coisa notável e integrante da própria vida. Este tipo de condicionamento não transparece em nenhum esforço visível ou específico para conquistar a crença ou a submissão. Exemplos desse tipo de condicionamento implícito podem ser vistos na autoridade dos pais, do professor, do padre, dos líderes de comunidades e nas autoridades públicas.

Para o exercício do poder condicionado, pode-se o tempo todo estar se recorrendo a todas as fontes de poder, bem como aos outros instrumentos (o compensatório e o condigno), já que o poder condicionado tem esta capacidade de se apropriar e se relacionar



com estes outros instrumentos e com todas as fontes. Na prática, isto mostra uma combinação entre os três instrumentos de imposição e suas fontes, por exemplo: as crianças entregam-se à autoridade dos pais como coisa natural. Mas podem também o fazê-lo mediante a promessa de uma recompensa qualquer e compensatória para a submissão, ou então pela possibilidade de uma punição condigna pela possível resistência (Galbraith, 1989).

Por analogia, pode-se levar isso para todos os campos, sejam sociais, econômicos ou políticos. De verdade, é imprescindível que na análise do poder não se pode jamais furtar ou admitir que exista apenas uma fonte ou base teórica, e nem apenas um mecanismo de exercer este poder.

Dentro dos dados da pesquisa pode-se encontrar algumas situações que levam ao relacionamento que a Cooperativa tem com o poder condicionado. Tanto do ponto de vista da relação da Cooperativa com o contexto em que ela se insere, quanto em seu interior. Isto é percebido quando DEK (associado da cooperativa, entrevista de fev/95) assegura:

*“estamos priorizando a questão econômica para poder ter base para atender as questões sociais como escola, saúde... Mas nós temos uma consciência de que queremos uma nova sociedade. Uma sociedade mais humanista, onde as pessoas se sintam felizes em viver no campo, em participar da Reforma Agrária. Para isto as pessoas precisam ter uma vida econômica melhor, mas também ter uma vida social melhor, ter uma educação, ter como educar seus filhos melhor, ter saúde, ter lazer... Nós precisamos fazer com que nos assentamentos haja felicidade, que as pessoas se sintam felizes, podendo se desenvolver economicamente e socialmente também. Só que, logicamente né, você precisa, num primeiro momento, priorizar a produção pois as famílias vão para terra para, num primeiro instante, ter alguma coisa para comer, para vestir... para ser sentir forte. Com isso podem conquistar a simpatia de toda a sociedade. A grande verdade é que a sociedade não aceita a Reforma Agrária como uma mudança social necessária para o País. Alguns acusam que Reforma Agrária é tomar terra, é coisa de baderneiro, é coisa desse tipo. Então há uma discriminação. Mas nos municípios onde tem assentamento isso vem, com o passar do tempo, sendo quebrado, tem diminuído porque nos*

*assentamentos, principalmente onde tem cooperativa, além de melhorar o nível das famílias, dando a elas um poder aquisitivo maior e aí elas vão pra cidade comprar, gastar no comércio, além disso também se consegue levar produção mais barata para a cidade. Este é um outro objetivo fundamental das cooperativas fazer com que a sociedade tenha alimentos mais baratos para a sua mesa. Então nos municípios onde existe assentamento, já existe um certo entendimento da própria sociedade muito melhor em relação aos assentamentos. Temos alguns exemplos onde o município, a cidade, tem uma aceitação pela questão da Reforma Agrária muito maior. O reconhecimento maior vem da população, os políticos têm mais resistência”.*

Em se falando do inter-relacionamento entre as fontes e os instrumentos de poder e dos modos em que se aplicam para manter ou negar uma determinada ordem social-política-econômica, e levando-se em consideração que a organização cooperativa pode servir tanto a um lado como ao outro, é importante reafirmar que o poder *“principalmente quando sua fonte está na organização, não é algo simples, cristalino. Observamos quão oculto permanece nas referências habituais a uma organização forte ou poderosa. E nem todos os limites do poder organizado aparecem nitidamente. Pois, do mesmo modo que uns indivíduos e as organizações procuram ampliar o seu poder - conquistar a submissão de outros à sua vontade individual ou coletiva - , também outros procuram resistir a essa submissão. E da mesma forma que a personalidade, a propriedade e a organização, bem como os instrumentos correlatos de imposição, juntam-se para ampliar o poder, também são reunidos na resistência a submissão”* (Galbraith, 1989, pag. 75) . É esta resistência, e não quaisquer limites internos às fontes ou aos instrumentos, que guarda a restrição primária ao exercício do poder e que, por outro lado, possibilita o surgimento de poder de contraposição, ou **Countervailing Power**, termo que Galbraith (1989) empregou, inicialmente em seu livro **American Capitalism: The Concept of Countervailing Power**, de 1952.

### **3.2.2 As fontes do poder**

Segundo Galbraith (1989), as fontes do poder são três: a Personalidade, a Propriedade e a Organização. Estas fontes devem estar por trás dos instrumentos de imposição de poder.

#### **3.2.2.1 A personalidade**

Cada uma das fontes do poder mantém uma relação forte e direta com um instrumento específico de imposição de poder, muito embora que esta relação não seja exclusiva. A organização está aliada ao poder condicionado; a propriedade, ao poder compensatório. A personalidade tem uma associação original e duradoura com o poder condigno; antigamente se conseguia submissão pela superioridade física, ou seja, pela capacidade de infligir castigo físico aos recalcitrantes ou não conformistas. Admite-se que personagens como Hércules, Pedro o Grande e Charles de Gaulle deveram uma parte de seu poder à força física ou à estatura. São mencionados como personagens dominadoras. Mas, é sabido que algumas das personagens mais importantes e célebres da História pelo seu poder pessoal, como Moisés, Confúcio, Aritstóteles, Platão, Jesus, Marx e Ghandi, deveram quase nada desse poder à sua força física e estatura. Outras qualidades estavam associadas a estas personalidades e além do mais, foi necessário que surgissem, para apoiá-los, legisladores, templos, escolas, apóstolos, clérigos, mesquitas, a Primeira Internacional ou o Partido do Congresso. Foi a organização e, em alguns casos, um volume nada desprezível de propriedade, que vieram sustentar e reforçar a personalidade original como fontes do poder. Mas não se

pode duvidar da importância da personalidade para conquistar a crença. A personalidade tem dado base a um instrumento de poder- o poder condigno- pois há uma forte tendência de se exigir uma personagem para o exercício do poder. No entanto, isto pode ser um erro, pois corre-se o risco de quando se esboçar uma reação, esta reação ser só contra o personagem e não contra o que ela representa que pode ser uma organização ou um volume de propriedade. Sendo assim, mesmo com a habilidade, vaidade, espírito de liderança, percepção, e outras qualidades associadas à personalidade, é preciso analisá-la como se esta fosse um elo de uma corrente. Mesmo com todos esses componentes e com todas essas ligações, para se exercer o poder é necessário que se utilize de uma personalidade (como fonte de poder), para que se imponha o poder condigno (como instrumento para o exercício deste poder) (Galbraith, 1989).

A fonte de poder personalidade, na comunidade moderna, tem uma associação importante com o poder condicionado, o que permite a esta fonte ter a sua reação mais estreitada com a organização. Pelos dados da pesquisa, pode-se observar que a personalidade que hoje tenta impor suas vantagens e objetivos aos trabalhadores rurais sem terra é a figura do grande proprietário de terra, que tem como aliado os poderes políticos locais (8). Esta personalidade tenta se impor, ora pela força ora pela influência no governo, ora pelo apoio que tem de suas organizações representativas e ora pelo volume de propriedade que detém, levando os trabalhadores rurais a aceitarem condições de trabalho muito ruins e a não imaginarem, ou admitirem, ocupação de terra. Em certos momentos ou em alguns lugares isto funciona. No entanto, em outros lugares (como é o caso da região pesquisada) esta fonte de poder personalidade é enfrentada, o que tem gerado o aparecimento de personalidades oponentes, que neste caso são representadas por líderes dos trabalhadores rurais sem terra e que contam com o

apoio e sustentáculo de suas organizações representativas e com a propriedade que lhes cabe, para adquirir a capacidade de enfrentar a situação.

*“cada um tem a sua parte de contribuição: se um deixar de fazer sua parte, outros tocam prá frente e quem garante isso é a consciência, é a nossa organização. Dentro da Cooperativa é assim”.* (DEK, associado da cooperativa, entrevista de fev/95).

### 3.2.2.2 A propriedade

Das fontes, de poder, a propriedade é a mais direta, a mais evidente. Ela submete uma pessoa a outra através da aquisição. O empregador curva o trabalhador ao seu objetivo, mediante o pagamento de um salário. Esta fonte tem um vínculo claro com o poder compensatório. O volume de propriedade tem levado indivíduos e organizações a um exercício de poder muito forte, no entanto, não muito enraizado (Galbraith, 1989).

É na aplicação da Propriedade como fonte de poder e na sua relação com o poder Compensatório como mecanismo de exercício de poder onde se tem travado o conflito, de forma mais prática, entre capital e trabalho. É neste nível do exercício do poder onde se constroi a arena política, social e econômica em que se dão os embates entre as classes, pois é aqui onde de fato se consegue perceber, de forma mais nítida, as relações de produção. É neste local onde Harnecker e Uribe (1979) afirmam acontecer a geração da exploração do capital sobre o trabalho, que objetiva o acúmulo de mais valia.

Os dados da pesquisa indicaram que essa fonte de poder precisa ser desmitificada e, sobretudo, despersonalizada, o que levaria a socialização da propriedade. Isto, por sua vez, poderia garantir a aniquilação da exploração. Em assim sendo, o poder

compensatório, originado dessa socialização de propriedade, serviria como básico para o aparecimento de um contrapoder, que teria como sustentáculo a distribuição dos meios de produção, a distribuição dos produtos e dos resultados alcançados com estes. Se assim se der, o uso da propriedade e o exercício do poder compensatório apontarão novos números para o conflito capital versus trabalho, já que nesta visão, ao trabalho seria dado uma importância maior do que ao capital.

*“Prá nós o que vale é o trabalho não o capital. Então dentro das nossas cooperativas, por exemplo, não se valoriza a terra, não se valoriza o capital, o que tem valor prá nós é o trabalho, a participação no trabalho das pessoas, a produção. Através do trabalho é que você gera riqueza, gera renda. É por isso que a renda tem que ser distribuída com quem trabalha”.* (DEK, associado da cooperativa, entrevista de Fev/95).

### 3.2.2.3 A organização

A organização geralmente aparece associada à propriedade e à personalidade em graus diferentes. Mas, nos tempos atuais, esta fonte de poder é cada vez mais importante que as outras duas. Um partido político é uma organização, uma empresa é uma organização (Galbraith, 1989).

*“Nenhuma categoria coletiva, nenhuma classe, nenhum grupo de qualquer espécie, por si só, pode empunhar ou usar o poder. Outro fator precisa estar presente: a Organização”* (Burle, citado por Galbraith, 1989, pag. 57).

A organização tem acesso ao poder condicionado; de fato, é para exercer o poder condicionado que a maioria das organizações é criada. No entanto, esta organização como fonte de poder pode ter acesso ao poder condigno; em sua associação normal com a

propriedade, tem acesso ao poder compensatório; mas em sua configuração moderna a organização tem acesso mais direto ao poder condicionado.

Os dados da pesquisa indicam que na Cooperativa pesquisada existe uma busca permanente do fortalecimento da organização representativa, pois desse fortalecimento pode-se objetivar conquistas maiores, como por exemplo, uma mudança social, ou como afirma EMO (Assessor da Cooperativa, entrevista de fev/95).

*“Temos que ser Estado”*

E, ainda na mesma entrevista, quando faz uma ligação da Organização com outras fontes e instrumentos de poder dizendo que:

*“o processo de consciência de classe fortalece a nossa organização, isto é, nossa base teórica que virá com um processo de viabilidade econômica. Isto nos dará autoridade para convencer a sociedade da necessidade da reforma agrária no Brasil”.*

Isto mostra a relação que a cooperativa está mantendo com a personalidade, com a propriedade e com a organização. Por outro lado, com o poder compensatório, tentando melhorar o nível de vida dos associados; com o poder condigno, fazendo-se respeitar pelas outras organizações, e com o poder condicionado, onde através de resultados positivos, buscam convencer a sociedade a aceitar as lutas levadas pela cooperativa e pelos assentados espalhados em várias cooperativas, associações, grupos e assentamentos no Brasil.

### 3.3 As relações dialéticas do poder

O Brasil, pós-modernização agrícola, apresentou ao setor rural e a sociedade brasileira uma definição muito mais clara de uma sociedade dividida em classes. Este quadro de referência ou esta arena político-social-econômica mostra de forma mais nítida a existência de, basicamente, duas classes distintas, ou seja, uma que possui a força de trabalho e outra que concentra renda e controla poder. O exercício desse poder, segundo Galbraith (1989), estimula uma reação geralmente simétrica a este poder. E o exercício deste poder e as suas reações, nas comunidades modernas, se dão através não somente de indivíduos ou pequenos grupos, mas se dão através de suas organizações.

Com efeito, não se deve apenas se preocupar sobre como o poder tem exercido ou ampliado, é preciso buscar a compreensão também de como se resiste a ele e, em se resistindo, como se cria o poder de contraposição. De verdade, como apresenta Galbraith (1989, pag. 77) *“há na sociedade moderna um razoável equilíbrio entre os que exercem o poder e os que a ele se opõem. Chegamos agora à natureza do equilíbrio - à maneira como o poder gera sua própria resistência e age no sentido de limitar sua eficácia”*.

É sobre este assunto que os próximos itens vão se ater.

#### 3.3.1 As ações e reações do poder

O poder é conquistado e exercido visando fazer com que alguns possam conservar seus objetivos e suas vantagens e que outros cedam, curvem-se e aceitem essas vontades e objetivos. Isto pode ser a principal base do poder. Para esta prática, o poder perpetra ações e



para isto utiliza-se de fontes e instrumentos. A esse leque de ações, combinadas com a utilização de métodos, pode-se chamar de exercício de poder. Esse exercício visa, sobretudo, a perpetuação do comando de uns sobre outros. No caso brasileiro, e especificamente nas questões que norteiam esta pesquisa, procura-se refletir sobre como os grandes proprietários e aliados buscam permanecer no comando da maioria das Cooperativas, tendo consigo toda a capacidade de tomar decisão, controlar o processo decisório e contribuir na manutenção da ordem econômica/social/política da maneira que a eles interessam e, assim, ter a continuidade do controle sobre os pequenos e médios produtores e/ou trabalhadores rurais sem terra.

Para Galbraith (1989, pag. 78), *“O primeiro pensamento de alguém que se defronta com um exercício indesejável de poder, nem sempre, e talvez nem normalmente, é procurar meios de resistir-lhe. Ao contrário, pensa como pode conseguir sua dissolução - como dizer que o exercício é impróprio, ilegítimo, inconstitucional, opressivo ou maligno e que deveria ser contido ou coibido. Aparentemente essa seria a primeira reação lógica ao poder: procurar limitar ou impedir o seu exercício. Todavia, na prática real, não é essa a reação a que as pessoas geralmente recorrem. Como também não é a reação considerada mais prática aqueles que resistem a submissão. A reação mais usual e mais eficaz a um exercício indesejável de poder é criar uma posição contrária de poder”*.

O exercício do poder de reação pode se dar, segundo Galbraith (1989), de duas maneiras, ou seja, diretamente ou indiretamente. Indiretamente essa reação é exercida quando uma das classes, mais precisamente a que está sendo oprimida, busca recurso nos caminhos legais e para isto envolve o Estado. Por outro lado, é exercida diretamente quando busca a personalidade, a propriedade e a organização que, por sua vez, permitem-lhe acesso aos instrumentos do poder condigno, compensatório ou condicionado. Este instrumentos são então

usados em oposição ao poder original. Esta reação também pode ser simétrica ou assimétrica. É simétrica quando para cada tipo de ação há uma reação igual, por exemplo: quando os salários estão baixos e os trabalhadores estão no prejuízo, convoca-se uma greve para através dela dar prejuízo também ao patrão. Por outro lado, é assimétrica quando para uma ação determinada a reação se dá adversa. Por exemplo: contra elementos do jugo britânico, Ghandi oferecia uma reação pacífica, mas não uma luta explícita para enfrentar poder condigno, como era de se esperar, já que as forças armadas inglesas eram muito coercitivas.

As reações às ações do poder só acontecem ou se dão pelo fato do exercício do poder estar intimamente e diretamente ligado as relações das classes sociais. É assim que Poulantzas (1986) chega a condição de afirmar que para cada ação de classe há a reação da outra classe oponente; desta forma, para cada ação de poder há uma reação contrária.

Os membros da Cooperativa pesquisada praticam o contrapoder ou o poder de contraposição na medida em que, internamente, buscam dar mais valor ao trabalho do que ao capital e, externamente, quando buscam, e têm consciência disso, uma mudança social. Por isso, utilizam-se da Cooperativa, que é o que pode dar-lhes condição de reagir ao poder que lhes é externamente imposto, ora pelo Estado, ora pelos grandes proprietários. Essa reação se dá de forma simétrica, quando enfretam, por exemplo, a não liberação de recursos para plantio por parte dos bancos, com a ocupação de uma agência bancária; ou assimétrica, quando tentam responder com aumento de produção, nas terras dos assentamentos, aos “ataques” a eles desferidos pela propaganda anti-reforma agrária. No campo cooperativo, a reação se dá simetricamente, quando os assentados criam, em paralelo ao sistema cooperativo ligado a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB - um sistema próprio e congregado a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil - CONCRAB; e de forma

assimétrica, quando preparam um programa nacional de educação cooperativista para formação de quadros que darão possibilidades de desenvolvimento ao que os assentados chamam de novo modelo cooperativo.

No entanto, um elemento que deve ser básico na reação à ação do poder é buscar-se sempre uma análise contextual da arena ou do campo de práticas onde o poder é exercido e/ou contraposto. Isto garante uma fuga da visão economicista do poder, na qual só se observa o embate do capital versus trabalho (especificamente na questão que visa apenas ganhos econômicos) sem levar em consideração a aura maior que se sobrepõe a isto e que, efetivamente, são as relações de classes.

### 3.3.2 As classes sociais, o estado e o poder

Classe social, por si só, tem uma relação direta apenas com o poder econômico (Poulantzas, 1986). No entanto, desde quando Marx (1986) aplica o termo classe dominante, aí ela passa a ter relação, também, com o poder político e, por conseguinte, com o Estado (Poulantzas, 1986). É decorrente dessas afirmações que Faria (1985) argumenta que o econômico assume um papel importante para a determinação das classes sociais, mas o político e o ideológico - superestrutura - desempenham papéis importantes também.

Pode, ainda, na concepção de classe social, entrar o componente **consciência**; neste caso, aparecem os termos “classe em si” e “classe para si” (9) que aproximam mais as classes do Estado. É conveniente considerar que *“se as relações de produção traçam o campo do Estado, este desempenha um papel autônomo na formação destas relações. A ligação do Estado às relações de produção constitui a primeira relação do Estado com as classes e a*

*luta de classe. No que diz respeito ao Estado capitalista, a separação relativa das relações criadas pelas relações de produção constitui o fundamento organizacional de sua estrutura orgânica, e revela sua ligação com as classes sociais e a luta de classes sob o capitalismo”* (Guillerm e Bourdet, citados por Faria, 1985, p. 35.)

Toda a luta de classe, assim como todo movimento social, está situada, de forma mais ampla, no terreno estratégico do Estado. Sem imaginar uma função essencialista do Estado, o interessante é que ele aparece como intérprete dos interesses dominantes e, ao mesmo tempo, como fator de coordenação das contradições. Embora o Estado seja um *“marco ordenador da sociedade molecularizada e coincida com os interesses da classe dominante, comporta, sem embargo, necessariamente, ao nível político específico da luta de classes, uma garantia de certos interesses econômicos-corporativos das classes dominadas”* (Faria, 1985, p. 37). Isto não significa que ele seja o fundador e instituinte de todas as relações sociais ou fundamento e origem de tudo, mas sim que o Estado *“joga um papel essencial nas relações de produção. Embora tais relações se encontrem originalmente nas unidades de produção, não estão circunscritas a estas unidades”* (Faria, 1985, p. 37).

Além de exercitar a repressão física organizada e de ter um papel na organização das relações ideológicas, o Estado não reduz ao contrário as relações de poder, já que estas ultrapassam o Estado, muito embora este esteja sempre infiltrando-se frequentemente nas tramas e setores do poder. Por esse ângulo, o poder de classe é base fundamental do poder em uma sociedade dividida em classes. Por essa articulação se tem o poder como aquilo que se busca exercer, as classes dominantes e dominadas como os atores nesta busca; e o Estado como arena político-econômico-ideológica onde se trava a luta por esta busca e, ao mesmo tempo, agente defensor do exercício do poder de uma classe sobre outra, ou outras (Faria, 1985).

Com esta reflexão e base teórica, pode-se perceber a função que deve ter o poder e o poder de contraposição de que trata o item seguinte.

### 3.3.3 O poder de contraposição

O recurso ao poder é tão freqüente quanto o recurso ao poder de contraposição. Relacionando com isto pode-se afirmar que para cada ação há uma reação. Se esta reação se dá ao exercício de poder, ela se torna um poder oponente ou uma posição contrária de poder. Para tal, pode-se observar alguns exemplos encontrados em Galbraith (1989): a reação a um exercício arbitrário do poder de tributar, pode ser um movimento para jogar às águas o produto taxado; à conscrição militar, um movimento que não aceite ser obrigatório o serviço militar; a um desrespeito às liberdades civis e democráticas, um movimento para protegê-las; ao machismo, um movimento para afirmar os direitos da mulher. Assim seguindo, para todas as situações, grandes ou pequenas, pode haver uma contraposição. Observa-se, então, que a resposta ao poder do empregador é o sindicato; a resposta ao sindicato, uma legislação que o domine; a resposta ao exercício indesejável de uma autoridade religiosa é uma igreja ou uma doutrina contrária. Como acontece tão frequentemente no exercício do poder, o recurso ao poder de contraposição é “automático”; existe contudo, um limite para a prática do poder: são os limites impostos a ele. Por isso o conceito de poder deve *“especificar os efeitos, como limites, da estrutura nas relações entre as diversas práticas das classes em luta. O grau efetivo de poder de uma classe depende diretamente do grau de poder das outras classes, no quadro da determinação das práticas de classe nos limites fixados pelas práticas das outras classes* (Poulantzas, 1986, pag. 104).

Levando-se esta discussão para dentro da pesquisa e analisando-se os seus efeitos, pode-se perceber que a reação oferecida pelos assentados vinculados ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra ao Sistema Cooperativo controlado pela Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB - foi a articulação e criação do Sistema Cooperativo dos Assentados que é controlado pela Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil - CONCRAB. Esta estratégia reflete a percepção dos assentados sobre a OCB, como um dos sustentáculos para o processo de modernização agrícola brasileira, que visou a expansão capitalista no Brasil e redundou no processo de concentração de renda e poder no setor rural, favorecendo os grandes proprietários e seus aliados.

Desta contraposição se espera que germine novas relações entre os indivíduos e seus grupos, portanto mudança social. O que se busca é o que EMO (Assessor da cooperativa, entrevista de fev/95) diz, avaliando o Estado, a estrutura sócio-econômica no Brasil e a forma com que o trabalho vem sendo desenvolvido na Cooperativa:

*“nós achamos que este nosso modelo de cooperativismo atual vai fazer com que haja uma mudança na mentalidade, na convivência, quer dizer, você cria um outro estilo de vida, diferente de você estar trabalhando sozinho, isso daqui se torna o que a gente chama de trincheira para resistir a uma situação que o Capital impôs ao campo, quer dizer, é uma trincheira de luta, para você que lutou pela terra e a conquistou, não ser varrido de novo para a cidade. Então isto é um período de acumulação de força para resistir ao método atual e construir um novo modelo, o que abarca o povo no campo e ao mesmo tempo a construção de um exeperiência diferente dentro do modelo atual. Não só de modelo alternativo ao cooperativismo, isso tá acontecendo. Mas o que se pensa é muito mais à frente.. se vê mais longe. Queremos ser Estado”.*

É por isso que pode-se entender a CONCRAB como um poder paralelo à OCB, ou seja, uma dualidade de poder no cooperativismo, o que caracteriza uma simetria substancial para se ter o controle dos instrumentos para exercício do poder. Este enfrentamento será tanto

mais forte quanto forem fortes as organizações que praticam ação e reação. Neste caso, o papel das organizações será fundamental para desenvolvimento do poder e para a geração de poder de contraposição.

### 3.4 A organização como realimentadora de poder de contraposição

Entende-se, para efeito deste trabalho, organização como sendo o “*Ato ou efeito de organizar(se). Modo por que um ser vivo é organizado. Associação ou instituição com objetivos definidos*” (Ferreira, 1989). Significa sempre interesses coletivos, daí a sua força sobre a personalidade individual.

Foi no final do século XIX que surgiu, de forma prática, a estrutura administrativa que deu origem à ciência da administração e por conseguinte fez-se erguer a organização que, por sua vez, fragilizou a propriedade e a personalidade como fontes mais usadas de poder. A organização permitiu, por sua vez, acontecer a sobreposição do poder condicionado sobre o poder compensatório e o condigno.

Atualmente nos deparamos com a era das organizações, como aponta Galbraith (1986), onde todas as ações e reações surgem de organizações para organizações. Esta era leva o poder para um novo campo de práticas. Neste, as fontes personalidade e propriedade decaem perante a organização, e os instrumentos poder condigno e poder compensatório decaem perante o poder condicionado. Portanto, todas as práticas das classes se dão via organização. Em assim sendo, todas as ações e reações advirão dela.

Notadamente, será das organizações que sairão os poderes de contraposição, pois é delas que tem saído as práticas defensoras e o exercício dos poderes estabelecidos .

Espera-se, com isto, o surgimento de um “facilitador” para prática e exercício de contraposição de poder. Para estas práticas e exercício de poder de contraposição, as organizações têm que passar por profundas mudanças nas suas estruturas administrativas e nos seus modos de administração e gestão. Por isto, é importante que observe-se algumas práticas de formas alternativas de administração e gestão que são embriões para o aparecimento de poder de contraposição. Normalmente, estas práticas remetem a situações internas e externas. Internas quando dentro da própria organização se precisa ter uma afirmação dessas novas práticas e externas quando a organização vai se debater com outras, geralmente opostas, para conquista do exercício do poder maior, ou seja a conquista da hegemonia política-econômica-ideológica. Isto, segundo Galbraith (1989), é uma das três características da organização e é denominada de **Simetria Bimodal**, onde a força e a confiabilidade de seu poder externo depende da profundidade e firmeza interna. As outras duas características seriam a **Intensidade**, advinda da associação com outras fontes e instrumentos de poder, e a **Diversidade** dos seus objetivos.

Para ilustrar a discussão, o próximo item apresentará algumas argumentações sobre tipos de gestão e administração que podem conduzir a práticas democráticas de exercício de poder ou a controles democráticos dos processos decisórios.

### 3.4.1 Formas de gestão como fundamento de poder e contrapoder

As relações de poder conduzem a formas de gestão como *“o exercício da capacidade de definir ou realizar interesses e objetivos, por parte dos agentes em presença. Isso é o que determina a forma particular dominante de gestão nas organizações”* (Faria, 1985, pag. 49). Este tipo de definição, em verdade, não pretende ser um elemento que venha a



compor ou reformular a teoria geral da administração. No entanto, pode ser um aliado fundamental para a discussão sobre encaminhamentos administrativos. É, como diz o próprio autor, uma contribuição a um ensaio sobre teoria da administração.

As formas de gestão podem ser, segundo Faria (1985): **Heterogestão, Co-Gestão; Conselhos Operários; Cooperativa Operária de Produção; e Autogestão.**

### 3.4.1.1 Heterogestão

Aprioristicamente, poder-se-ia pensar que a heterogestão estabelece *“uma dualidade, de certo modo linear, entre o que gere e o que é gerido, ou seja, entre dois agentes sociais: o que comanda (que concebe) e aquele que é comandado (que executa), na medida mesmo em que põe os dois agentes sociais um do lado do outro. Destarte, coloca-se em primeiro plano os princípios e em segundo os efeitos, de tal forma que para a racionalidade torna-se essencialmente e suficiente que o que gere e o que é gerido sejam não só intelectualmente distintos, com a máxima precisão possível, como separados efetivamente por funções também distintas”* (Faria, 1985, pag. 51). Prosseguindo, o mesmo autor e na mesma obra, em sua pag. 54, afirma que a heterogestão longe de propor um qualificação da mão-de-obra, *“acaba por desqualificar o trabalho, decomposto em uma espécie de gestos simples e mecânicos de acordo com o planejamento do escritório de métodos. Cada função é dada a uma pessoa diferente e a automatização dispensa a criatividade do trabalho, a qual é reservada a uma elite administrativa a quem cabe a benevolência de simplificar o trabalho, gerando, um processo de alienação e codificação do homem”*.

Este tipo de gestão nos conduz a acreditar que a subordinação do trabalho deve ser estudada com referência ao conceito de direção, que toma conotação autoritária, tanto mais quanto o objetivo maior da organização se dirija ao lucro, ou à concentração de renda.

A heterogestão é, desse modo, *“uma forma de gestão radical, personificando o autoritarismo organizacional. Suas implicações e conseqüências têm-se mostrado desfavoráveis a conseguir, aos mesmo tempo, o aumento da produtividade e a redução dos conflitos, já que as bases do poder, que aí é exercido, fundamentam-se na coerção e na autoridade legal”* (Faria, 1985, pag. 59).

#### 3.4.1.2 Co-Gestão

A permissão para participação dos trabalhadores numa empresa se dá em função de que os dirigentes e/ou proprietários chegam a um momento que precisam salvar a organização, tendo em vista a crescente alienação imposta ao trabalhador pela heterogestão, por exemplo. Porém, esta participação não significa dar possibilidades para criação, mas sim participar de uma atividade já criada ou idealizada por outrem e que já possui sua estrutura e objetivos próprios.

Para Faria (1985, pag. 62), *“a co-gestão, segundo seus defensores, supõe que o trabalhador possa ter uma palavra a dizer na organização da empresa e, portanto, se manifesta em dois níveis: operacional e estratégico.*

*Sob a co-gestão, o operário não é reduzido a um mero papel instrumental, já que é reintegrada sua iniciativa e criatividade nos processos de produção surgindo, daí, as noções de Job Enlargement e Job Enrichement (Alargamento e Enriquecimento do*

*Trabalho). Os operários escolhem, eles mesmos, os melhores meios de atingir os fins propostos, pois o dirigente não deixa a organização do conjunto e os detalhes das tarefas práticas unicamente às chefias, já que certa medida de auto-organização é concebida aos que executam as tarefas. A participação ganha uma conotação mais ampla tornando-se ativa, intensiva, na medida mesmo em que é solicitada. Tem-se, destarte, configurada uma co-gestão nas determinações dos meios a serem utilizados e a forma como devem sê-los para a consecução dos objetivos”.*

A co-gestão está inserida nos pressupostos de um processo participativo que *“aliado a co-direção tem o efeito de minimizar a exploração. A nível interno, a co-gestão não questiona os objetivos definidos pela direção da empresa, pois sendo o lucro o que se visa em primeira instância, em seu nome reafirma-se o modo de produção capitalista, embora sob outra forma de gestão”(...* *“A co-gestão, embora promova a derrocada da heterogestão, como a forma dominante de gestão, não a ultrapassa, já que tem o efeito de dissimulá-la, disfarçá-la. A co-gestão não pode sequer ser encarada, ainda que no limite, como um passo necessário para a eliminação do autoritarismo nas organizações”* (Faria, 1985, pag. 63 e 65).

Esta forma de gestão conduz até a uma participação dos trabalhadores nos lucros da empresa, que geralmente são distribuídos em forma de cotas ou ações, e embora tenha a intensão de minimizar o conflito capital-trabalho, na verdade fornece uma dissimulação, já que este tipo de participação nos lucros limita a posse e usufruto, por parte do trabalhador, além de ser, geralmente, não negociável.

As relações de poder que são estabelecidas através da co-gestão fazem parte de uma estratégia de cooptação dos trabalhadores pelo processo capitalista de produção.

### 3.4.1.3 Conselhos operários

Observada a história das lutas sociais, percebe-se que os conselhos operários se transformam em formas constestatórias muito mais eficientes contra as classes dominantes, do que foram os movimentos pela co-gestão (Faria, 1985).

Os conselhos operários não esperam pela benevolência ou permissão dos proprietários e/ou diretores para serem constituídos e possuem uma característica de defenderem uma vontade coletiva. Se os conselhos operários não conseguiram dirigir a empresa e nem decidir qual produto deveria ser fabricado, em termos de gestão, se constituíram em formas embrionárias de democracia organizacional, que tentam dar norte ao exercício de uma democracia direta não só na empresa, mas na sociedade também (Faria, 1985).

Para Gramsci, citado por Faria (1985, pag. 72), conselho de fábrica ou operário é *“a célula primordial da organização dos produtores, pois nele estão representados todos os ramos do trabalho proporcionalmente à contribuição que cada um dos ramos presta na elaboração do produto final da empresa (...). O Conselho realiza a unidade da classe trabalhadora nos mesmos moldes que tal coesão deve se verificar na sociedade, pois o Conselho é modelo do Estado Proletário: todos os problemas inerentes à organização do Estado são inerentes à organização dos Conselhos. Ele é o órgão mais idôneo da educação recíproca e de desenvolvimento do novo espírito social que o proletariado conseguiu extrair da experiência, viva e fecunda, da comunidade de trabalho”*.

Os Conselhos são vistos como uma forma embrionária de se chegar à democracia no âmbito das fábricas e da sociedade.

Mesmo sendo uma importante experiência, no sentido de buscar a eliminação das gestões autoritárias nas organizações, os fatos históricos mostram alguns fracassos em suas tentativas de implementação. Para isto ver Gennari (1994). No entanto, vale deixar claro que “*o centro das dificuldades dos Conselhos foi o fato de, tendo conseguido controlar a administração, não ter conseguido ser administração, ou seja, os Conselhos Operários, enquanto concretização dos anseios dos trabalhadores, não modificaram as formas de produção e nem de controle efetivo do processo de produção*” (Faria, 1985, pag. 74).

#### **3.4.1.4 Cooperativas operárias de produção**

A cooperativa pode ser distinguida da empresa capitalista na medida em que “*não visa o lucro máximo de vantagens possíveis entre seus membros e na medida em que sua estrutura caracteriza-se pela livre reunião pessoal de sujeitos que pretendem abolir a separação dos fatores de produção e a gestão, de maneira a configurar-se como uma forma comunitária de economia*” (Faria, 1985, pag. 67).

Por isso, pode-se afirmar que uma cooperativa de produção aparece, para efeito da distribuição de capital, como “*uma organização de produção na qual os trabalhadores, contribuindo com capital, detêm a iniciativa e a responsabilidade de sua gestão. A nível de mercado, no entanto, a Cooperativa acaba por se comportar como uma empresa capitalista, com a qual, virtualmente, compete, procurando o objetivo de obter lucro e reparti-lo no interior do grupo que a compõe*” (Faria, 1985, pag. 68). Atuando assim, essas cooperativas têm esbarrado em empecilhos que provocam dificuldades no seu funcionamento, podendo-se apontar três: “*a) Reunir por seus próprios meios, o capital necessário a investir em*

*equipamento dispendioso; b) Jamais empregar trabalhadores assalariados; c) criar um consenso entre seus membros que dispensasse o uso da autoridade, já que estes são todos produtores”* (Barre, citado por Faria, 1985, pag. 68). A estes empecilhos podem-se acrescentar outros de ordem econômica social, política e administrativa, que são gerados internamente ou que sofrem influência externa.

Mesmo com essas várias limitações e dificuldades, Marx, citado por Faria (1985), argumenta que as cooperativas podem abrir uma brecha no sistema capitalista, já que podem propiciar, embora de maneira imperfeita, aos trabalhadores que sejam seus próprios donos. Esta imperfeição pode estar em que as cooperativas beneficiam, em quase sua totalidade, uma minoria dos associados. Isto seria consertado se as cooperativas adquirissem uma amplitude global que objetivasse a liberdade da classe trabalhadora e o seu autocontrole, não apenas nas unidades cooperativas isoladas, mas na sua global união. Assim acontecendo, as cooperativas poderiam contribuir com a libertação da classe trabalhadora da exploração e poderiam eliminar a tendência que possuem de formar uma oligarquia dirigente, bem como a tendência a uma crescente burocratização em sua gestão.

A permanecer no esquema tradicional, a cooperativa *“não leva ao rumo da gestão democrática, mas ultrapassa a concepção restritiva da teoria da administração aplicada ao setor. Embora seus pressupostos fundamentais tenham uma conotação democratizante, a cooperativa fica condicionada, em seu funcionamento, por um modo de estrutura social cujos contornos a gestão cooperativista não pode desagregar, devido a uma postura conflitante entre uma gestão capitalista, determinante de sua sobrevivência, e uma cooperação operária de produção, determinante de seus fundamentos”* (Faria, 1985, pag. 69).

Assim acontecendo, contribui mais para manutenção da ordem vigente, ou seja, para o

fortalecimento do poder do que para a geração de poder de contraposição. Por outro lado, **resolvendo** alguns empecilhos, nos quais se fala acima, pode ser uma grande fonte de **poder de contraposição**.

### 3.4.1.5 Autogestão

Para Carvalho (1983), autogestão deve ser encarada como uma sucessão de possibilidades e não como um fenômeno singular e unidimensional. Ele deve ser mais eficiente em organizações anti-burocráticas e junto com a co-determinação, a democracia participante e a comunidade-de-interesses compõe um **continuum** de auto-governo. Com efeito, Faria (1985) afirma ser a autogestão uma forma usada para quem pretende uma mudança radical, negando e ultrapassando a heterogestão.

A autogestão deve ser entendida, entretanto, *“como uma transformação completa da sociedade em todos os planos (econômico, político e social) e, desta forma, trata-se (e não apenas) de uma forma de administração porque a autogestão reconhece a necessidade de um planejamento, embora não delegue o encargo (e seus privilégios) a uma minoria de especialistas. Sua função é ser analisadora no campo histórico e crítica dos sistemas capitalistas e burocrático, no sentido de demonstrar que não existem leis universais para toda a economia, todos os regimes políticos e toda a administração, que possam depender, por conseguinte, da ciência dos especialistas”* (Faria, 1985, pag. 76).

Portanto, autogerir não é democratizar a economia capitalista, mas mudar seus fundamentos, ou seja, autogerir a economia é determinar quais são os produtos úteis aos homens e não os que permitirão aumentar ao máximo o lucro da classe proprietária ou o poder

do Estado centralizado. Com efeito, a planificação autogerida não consiste apenas em planejar diferentemente, mas em planejar outra coisa, de maneira a mudar a forma dos equipamentos e as finalidades dos produtos, é o que defendem Guilherme e Bourdet, citados por Faria (1985).

A autogestão, em resumo, *“ultrapassa toda e qualquer proposta democratizante no âmbito da teoria administrativa, na medida em que não pretende simplesmente abolir a autoridade nas organizações, mas as estruturas autoritárias na sociedade, ou seja, não se trata de uma proposta conciliadora que pressupõe o fim do conflito entre capital e trabalho através, da panacéia participativa, mas de outra coisa. Trata-se de uma mudança radical e revolucionária nas formas de gestão”* (Faria, 1985, pag. 79).

Todas as formas de gestão aqui apresentadas, mantêm uma relação muito estreita com o Estado. Isto remete à observação do Quadro I, no qual pretende-se mostrar essas ligações, localizando a Cooperativa nesse “contexto estrutural”. Refere-se aqui a Cooperativas que buscam praticar o poder de contraposição.

Observa-se, neste quadro, que a Cooperativa pode ser uma forma de gestão que deve fazer parte de um estado democrático, com estrutura e modos organizacionais que se adaptam a períodos de transição. Portanto, trata-se de uma organização que pode ser híbrida, ora sendo geradora de poder e ora sendo geradora de contrapoder.



**QUADRO I - ORGANIZAÇÃO E GESTÃO: ESTRUTURAS, MODOS, FORMAS E OBJETIVOS**

<b>FORMAS POLÍTICAS DE ESTADO</b>	<b>ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>MODOS DE ORGANIZAÇÃO</b>	<b>FORMAS DE GESTÃO</b>	<b>INTERESSES OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>TIPOS CARACTERÍSTICOS DE ORGANIZAÇÃO</b>	
Autoritarismo Radical ou Absoluto (Totalitarismo e Ditadura)	Autoritária	Inferior	Heterogestão	Totalmente definidos e realizados pelos dirigentes e impostos aos participantes	Organização burocrática em geral; órgãos públicos, escolas, empresas, organizações militares, igrejas, etc.	
Autoritarismo Relativo ou Parcial (Presidencialismo e Parlamentarismo)		Intere-diri- o	De Cooptação	Co-gestão: Gestão Participativa	Parcial ou totalmente definidos pelos dirigentes e realizados total ou parcialmente, pelos participantes. (Manipulação; Recalcamento; Cooptação)	O tipo característico depende da forma específica da gestão. Exemplos: Fábricas Alemãs (mitbestimmung)
Democracia Relativa ou Parcial (Conselhos Dirigentes)			De Transição	Cooperativa Operária de Produção; Conselho Operário	Conjunta e conflitivamente definidos e realizados pelos participantes e dirigentes. (Relações constantemente conflitivas do poder, com ausência de uma hegemonia pré-determinada nestas relações)	Conselhos Operários (Turin; Hungria, Polônia, Tchecoslováquia). Cooperativas de Produtores Associados (Iugoslávia); etc.
Democracia Direta ou Absoluta (Autogestão Social)*	Democrática	Superior	Autogestão	Totalmente definidos e realizados pelos participantes, que são todos, também, dirigentes, ou seja, gestores de suas próprias atividades. (ausência de relações de subordinação)	Mutirão; Movimentos Autônomos de Base.	

\*Já não se trata aqui de um Estado.

Extraído de Faria (1985)

### 3.5 A organização cooperativa como geradora de poder e contrapoder

A atuação das cooperativas tem proporcionado grandes debates para se apontar uma decisão sobre a quem serve o cooperativismo, ou de que forma atuam as cooperativas em relação ao poder. Tem-se conseguido chegar a constatação de que em grau menor ou maior, as cooperativas tanto geram e mantêm o poder dominante como fazem germinar contraposição a este.

A defesa destas afirmações pode ser encontrada em autores das mais variadas vertentes, como pode-se observar a seguir:

Rosa Luxemburgo argumenta que *“as cooperativas e sobretudo as cooperativas de produção são instituições de natureza híbrida dentro do capitalismo: constituem uma produção socializada em miniatura que é acompanhada por uma troca capitalista. Mas na economia capitalista a troca domina a produção... do que resulta que a cooperativa só pode assegurar sua existência no seio da economia capitalista quando suprime, por um rodeio, a contradição que recebe entre o modo de produção e o modo de troca, subtraindo-se artificialmente às leis da livre concorrência. Só pode fazer assegurando antecipadamente um mercado, um círculo constante de consumidores. A cooperativa de consumo fornece uma via. Eis a razão da falência da cooperativas de produção autônomas, cuja existência só pode ser assegurada por uma cooperativa de consumo”* (Luxemburgo, 1986, pag. 87 e 88). Observa-se, ainda, em Kautsky que *“não passa pela cabeça de ninguém negar a importância das cooperativas. Trata-se é de saber se as vantagens da grande exploração cooperativa são acessíveis ao camponês em todos os casos em que a grande exploração é superior à pequena, e até onde vai essa superioridade... É quimérico esperar que o camponês passe à produção*

*cooperativa, mais isto quer simplesmente dizer que a cooperativa, na sociedade capitalista, não pode ser um meio de o camponês se aproveitar de todas as vantagens da grande exploração e de assim consolidar e fortificar a sua propriedade camponesa, essa coluna vacilante da sociedade atual. O camponês que tiver reconhecido que só pode salvar-se pela produção agrícola cooperativa compreenderá também que uma produção deste gênero só poderá ser realizada na altura em que o proletariado tiver força para modificar a forma da sociedade em conformidade com os seus interesses. Mas, nessa altura, ele será socialista”* (Kautsky, 1972, pag. 161, 176 e 177).

Contribuindo para o debate, Rodrigues, (1993) assegura serem duas as demandas do setor privado: a organização política e a organização econômica, onde esta última *“representa a capacidade dos agricultores assumirem funções vacantes com a retirada do Estado. Estes trabalho compete, principalmente, às cooperativas que devem com urgência reavaliar o seu papel de braço econômico da organização da sociedade e montar as estruturas e instituições que garantam a participação dos agricultores na verticalização das atividades agroindustriais de forma que sejam “sujeitos” do processo de crescimento econômico e não apenas seu “objeto direto”. O movimento cooperativista precisa montar seu banco para gerir os recursos gerados no campo, sua seguradora e seu sistema de suporte ao avanço tecnológico. E sobretudo, é preciso montar mecanismos mais completos que permitam a internacionalização da agricultura e da agroindústria nacional”* (Rodrigues, 1993, pag. 1001).

Continuando a reflexão, Albarran e Ramirez (1989) chegam à conclusão que *“a lo largo de la historia, la práctica ha demostrado que la producción cooperativa em el sistema capitalista no constituye una solución a los problemas de la clase campesina. Es decir, para*

*que se produza un movimiento cooperativo genarilizado es necesária la transformación de la estructura agraria que destruya las relaciones de exploration, tal como sucedió em Cuba.. La idea del cooperativismo está presente em las primeiras medidas agrarias de la revolución; sin embargo, la creación de cooperativas no se difunde de inmediato. Al inicio, las cooperativas creadas en las zonas de los antiguos latifundios azucareiros y ganaderos, tuvieron una base social que no correspondia a sus formas típicas, compuestas por la unión de compesinos individuales. Esto es, se formaron, en lo fundamental, con obreros agrícolas”(Albarran e Ramirez, 1989, pag. 180 e 181).*

Duarte (1985, pag. 11) acrescenta que *“o cooperativismo agrícola se desenvolveu (no Estado do Rio Grande do Sul) como um mecanismo que viabilizou a transformação capitalista da agricultura, subordinado às políticas governamentais e ao capital financeiro, ou seja, ao capital bancário e industrial, e não como um sistema econômico alternativo como propunham os pioneiros”.*

Algumas informações obtidas através da pesquisa privilegiam o conceito de trabalho presente nas relações das cooperativas dos assentamentos do Movimento dos Sem Terra:

*“existe uma diferença entre as nossas cooperativas e as tradicionais. A diferença básica é que prá nós o que vale é o trabalho e não o capital. Então dentro das nossas cooperativas não se valoriza a terra, não se valoriza o capital, o que tem valor é o trabalho, a participação no trabalho das pessoas, a produção. Através do trabalho é que você gera riqueza, gera renda. É por isto que a renda tem que ser distribuída com quem trabalha. A medida em que você vai valorizando o trabalho das pessoas, você vai criando incentivo para as pessoas participarem mais do trabalho, da produção. Então isso é nossa intenção, ou seja, criar um novo modelo, uma nova mentalidade de cooperação, exatamente baseada na valorização do trabalho. E isso conduz, necessariamente a busca de uma mudança social”* (DEK, associado da cooperativa, entrevista feita em fev/95).

Pode-se verificar, pelo acima exposto, posições de algumas das mais variadas vertentes de entendimento sobre o cooperativismo, onde se percebe ainda que mesmo servindo para o alcance dos mais distintos objetivos, existe dentro dessas concepções algumas interseções indicando que o cooperativismo serve tanto para gerar poder e, em assim sendo, ajudar a manter e/ou construir uma determinada ordem social/política/econômica, como, por outro lado, serve como laboratório onde se pode germinar idéias e práticas de contraposição a ordem instaurada. Este exercício, dentro da cooperativismo, remete tanto para embates dentro das cooperativas, como delas para o contexto que as envolvem. Destarte, pode-se concluir que o cooperativismo é um instrumento importante na composição do poder e, também, na dissolução do mesmo e construção de outro, o que caracteriza não simplesmente como uma matéria híbrida, mas como uma ferramenta dialética de práticas de poder.

Em verdade, dada a composição da arena onde se trava o embate entre o poder e o contrapoder, em alguns casos a balança do resultado deste embate tende a ora ir para um lado, ora para outro. É este resultado que parece buscar os agentes envolvidos na experiência pesquisada.

Quando se trata dos agentes que praticam contrapoder, o empenho é muito mais acentuado, pois, a rigor, objetivam a mudança social. Por isto necessitam de suportes teóricos e práticos muito diferentes daqueles utilizados por seus opositores. No caso específico do tema de que trata esta pesquisa, os assentados vinculados ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra e associados às Cooperativas ligadas ao Sistema Cooperativista dos Assentados, coordenado pela Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil, buscam o exercício de poder de contraposição e, para isto, naturalmente, praticam um modelo cooperativista diferente. Esta é a hipótese central deste trabalho.

#### **4 ORIENTAÇÃO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para iniciar uma discussão sobre orientação metodológica é importante perceber as diferenças que podem existir entre Técnica, Tecnologia e Metodologia. Para clarear um pouco essas diferenças, Queiroz (1991) resume que Técnica pode ser entendida como uma maneira de agir para obter resultados, para atingir um sentido prático. Disto pode resultar um conhecimento prévio ou uma reflexão quanto ao exercício prático, empírico, e que remete ao termo “ensaio e erro”. Por Tecnologia, pode-se entender a teoria de uma técnica ou de um conjunto de técnicas. Trata-se de um conhecimento aplicado. Finalmente, sobre Metodologia pode-se dizer que é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizadas numa pesquisa, disciplina, ciência, para resolver problemas, esclarecer questões, chegar a descobertas. É orientada por regras ideais e normativas e pela própria práxis ou ação do cientista/pesquisador sobre a realidade. Portanto, é uma reflexão sobre o caminho ou caminhos seguidos pelo cientista/pesquisador num trabalho, desde a proposição da pesquisa até a sua realização. É com este entendimento que esta pesquisa se apropriou da metodologia como suporte para a condução dos trabalhos.

Nos estudos das metodologias, pode-se encontrar três enfoques metodológicos principais que necessitam ser apresentados. É isso que se verá na sequência.

## 4.1 Enfoques metodológicos

Segundo Löwy (1992), as perspectivas metodológicas podem ser contempladas pelo positivismo, pelo historicismo e pelo marxismo, além de possíveis derivações destas correntes.

O mesmo autor destaca na mesma obra, que existem autores que praticam alguns cruzamentos entre estes três enfoques: *“Isto quer dizer que encontramos vários cruzamentos, várias fertilizações entre essas três correntes, que não são correntes hermeticamente fechadas, mas concepções fundamentais para enfrentar o problema da relação entre os valores e a ciência, as ideologias e a ciência, as vitórias sociais e a ciência, o conhecimento e a luta de classes”* (Löwy, 1992).

### 4.1.1 Positivismo

De acordo com Lowy (1992), talvez o primeiro autor que pode-se entender como o “pai” do positivismo seja Condorcet (Filósofo ligado a Enciclopédia), e, portanto, tenha sido ele que formulou a idéia do positivismo como uma espécie de matemática social, um objeto de estudo matemático, numérico, preciso, rigoroso, com o qual se deve observar ou estudar a ciência da sociedade, nas suas várias formas. *“É graças a essa matemática social que poderá existir uma ciência dos fatos sociais verdadeiramente objetiva. Até aquele instante, considerava-se que havia existido uma teoria da sociedade submetida aos preconceitos e aos interesses das classes poderosas”*(Löwy, 1992, pag. 37). De acordo, ainda, com Condorcet, citado por Lowy (1992), esta nova forma de leitura da sociedade, de certa forma, quebrava

grilhões entre, de um lado a ciência, e de outro lado, a Igreja, o Poder Feudal e o Estado Monárquico. Sendo assim, rompia-se com os argumentos da autoridade papal e com os de São Tomás de Aquino, que não observavam *“nas ciências sociais um desenvolvimento tão científico, objetivo, e seguro, quanto o das ciências naturais (esta é também uma colocação de Condorcet)”* (Löwy, 1992, pag 37).

Ainda, para Löwy, na mesma obra, estes conceitos sobre positivismo só começam a mudar a partir de Saint-Simon, que como um discípulo direto de Condorcet foi o primeiro a usar o termo positivo aplicado a ciência: ciência positiva. *“Saint-Simon pretendeu formular uma ciência da sociedade segundo o modelo biológico. Para ele, a ciência social tem por modelo a fisiologia. Ele chama a nova ciência de fisiologia social”* (Löwy, 1992, pag. 38).

Somente no princípio do século XIX, o positivismo se apresenta como uma visão social de mundo. Esta mudança de direção pode ser creditada a Auguste Comte, que segundo Löwy (1992), considerava-se continuador de Condorcet e de Saint-Simon.

Auguste Comte formulou uma concepção de ciência natural que ele chamava de física social, definida como *“uma ciência que tem por objetivo o estudo dos fenômenos sociais, considerados no mesmo espírito que os fenômenos astronômicos, físicos, químicos e fisiológicos”* (Comte, citado por Löwy, 1992, pag. 39). Isto *“significa que os fenômenos sociais são submetidos a leis naturais invariáveis; por exemplo, a lei da distribuição da riquezas e do poder econômico, que determina a indispensável concentração das riquezas na mão dos senhores industriais, é para Augusto Comte um exemplo de lei invariável, natural, da sociedade, cujo estudo é tarefa da física social e, depois, da sociologia”* (Löwy, 1992, pag.39).



Seguindo o raciocínio de Löwy (1992) foi Emile Durkheim quem apresentou o positivismo como ideologia e o transformou na perspectiva básica da sociologia, ou da ciência social universitária, acadêmica ou burguesa. Com a formulação ideológica o positivismo passa a ter um parentesco com a economia política burguesa. A partir da formulação desta relação passa-se a encontrá-lo como método de estudo. Por isso pode-se ver em *As Regras do Método Sociológico*, de Durkheim, citado por Lowy (1992, pag. 44): *“O nosso método não tem nada de revolucionário, pelo contrário, ele é essencialmente conservador, porque considera os fatos sociais como coisas cuja natureza, por mais maleável que seja, não pode ser modificada pela vontade humana”*.

Tais colocações remetem a situações como a de observadores de Icebergs, onde o que deve interessar é o que mostra, o que se manifesta, já que pelo positivismo não se justifica observar as causas últimas dos fenômenos, nem muito menos entendê-las. É isto que leva Triviños (1987) a dizer que o mundo, lendo-se por este método, passa a ser um amontoado de coisas separadas, fixas. Ou ainda, que *“o Positivismo não aceita outra realidade que não sejam os fatos, fatos que possam ser observados* (Triviños, 1987, pag.36).

É interessante, para o efeito desta pesquisa, mostrar a ligação que o positivismo tem com a razão e aí é necessário resgatar algumas argumentações de Löwy (1992, pag. 63), quando diz que o positivismo em seu sentido mais cru, mais vulgar, exige uma certa crença na razão, pois *“o positivismo de Condorcet, pode-se dizer que é muito ingênuo. É ingênuo ele achar que o estudo da sociedade se resume em uma matemática social, é um racionalismo simplista, mas tem uma dimensão grandiosa porque se situa em um contexto revolucionário. Mas, a partir do século XIX, cada vez mais o racionalismo é utilizado para legitimar a racionalidade do sistema burguês. Não é que o racionalismo esteja errado, ele está servindo*

*de instrumento de legitimação da sociedade existente, como racional. O que o Marxismo faz não é negar o racionalismo, mas retomar o método racionalista utilizando-o contra o positivismo e contra a ideologia burguesa, no sentido de mostrar que não há nada de racional na ordem estabelecida, que esta ordem é, ela mesma, irracional, e que uma ordem racional implica a planificação racional da vida econômica e social. O racionalismo é, então, um instrumento na luta das idéias, na luta científico-teórica, é utilizado por todos os campos, não é propriedade ou monopólio de nenhuma corrente”.*

#### **4.1.2 Historicismo**

O historicismo tem como mérito o feito de ter avançado pela primeira vez a compreensão da historicidade dos fenômenos e, em um segundo momento, ter compreendido a historicidade do próprio conhecimento social. É assim que Löwy (1992) enxerga o historicismo e nisso se baseia para dizer que ele aparece como uma terceira corrente ou uma terceira concepção do conhecimento social, que não é idêntica nem ao positivismo, nem ao marxismo, embora possa se articular tanto com um, quanto com outro.

Segundo Löwy (1992, pag. 69 e 70), “o historicismo parte de três hipóteses fundamentais: 1) *Qualquer fenômeno social, cultural ou político é histórico e só pode ser compreendido dentro da história, através da história, em relação ao progresso histórico; 2) Existe uma diferença fundamental entre os fatos históricos ou sociais e os fatos naturais. Em consequência, as ciências que estudam estes dois tipos de fatos, o fato natural e o fato social, são ciências de tipos qualitativamente distintos; 3) Não só o objeto da pesquisa é histórico,*

*está imergido do fluxo da história, como também o sujeito da pesquisa, o investigador, o pesquisador, está, ele próprio, imerso no curso da história, no processo histórico.*

*Portanto, não existe conhecimento da história desde fora, ninguém está fora do rio da história, olhando para ele de suas margens. Todo o observador está imerso no curso da história, nadando ou navegando em um barco neste curso tempestuoso da história, ninguém está fora”.*

Sendo colocado desta forma, observa-se a importância do historicismo como enfoque de pesquisa, mas, por outro lado, pode-se ver suas limitações, haja vista que, isoladamente, ele não permite ao pesquisador tomar posição na reconstituição histórica, o que não leva a um conhecimento mais rico. Talvez seja por isto que o historicismo aparece, muitas vezes, junto com os outros dois enfoques de pesquisa. É por isto que Löwy (1992, pag. 62) diz que *“encontramos formas de ciências sociais que são de vertente, ao mesmo tempo, positivista e historicista, como é o caso de Max Weber, e vamos encontrar também um marxismo historicista, que na minha opinião é o mais interessante”.*

#### **4.1.3 Marxismo**

Alguns estudos sobre pesquisas em ciências sociais discutem sobre o enfoque do marxismo nesta área. Um exemplo disso é o trabalho de Augusto N.S. Triviños. Este autor define que *“de acordo com o quadro geral de referência em relação ao problema fundamental da filosofia, o marxismo se inclui como uma tendência dentro do materialismo filosófico”* (Triviños, 1987, pag. 41).

Ao mesmo tempo, também, apresenta a formulação de que quando Marx criou o materialismo dialético, e o relacionou com o materialismo histórico e, sobretudo, quando adicionou a estes a economia política, Marx, segundo Triviños (1987), formalizou um método que deu suporte ao marxismo como uma tendência de enfoque para realização de pesquisas no campo das ciências sociais.

Na mesma linha reflexiva, Avante (1983) afirma que o primeiro documento em que Marx apresentou o método marxista foi em suas “Teses sobre Feuerbach”. Para este autor, *“o primeiro documento em que se estabelecem os princípios básicos da nova concepção de mundo foram as teses sobre Feuerbach. A idéia central das 11 (onze) teses, esboçadas por Marx na primavera de 1845, é o papel decisivo da prática revolucionária material na vida da sociedade. A prática - diz Marx - é o ponto de partida, o fundamento, o critério e o objetivo do conhecimento, incluindo portanto o conhecimento filosófico”* (Avante, 1983, pag. 96).

Para exemplificar o marxismo como método, Löwy (1992) analisa o método de análise utilizado por Marx quando da elaboração de “O Capital”, e apresenta algumas observações citando ou fazendo referência ao próprio Marx. Por exemplo, pode-se ver que para Marx as visões de mundo, as ideologias, a superestrutura, não configuram idéias isoladas mas um conjunto orgânico. *“Se estudarmos detalhadamente “O Capital” e “ A Teoria da Mais-Valia”, que é parte orgânica de “O Capital”. vamos ver se esboçar uma teoria do conhecimento científico social. O que ele diz sobre a economia vale também para a sociologia para a história, para a ciência política. Tem um significado metodológico mais amplo”* (Löwy, 1992, pag. 96).

Ainda, para Marx, em “Miséria de Filosofia”, citado por Löwy (1992, pag. 102), *“na medida em que a luta do proletariado vai se desenhando mais diretamente, o teórico*

*socialista e comunista deve ser a expressão do processo que está se dando no momento. A ciência produzida pelo momento histórico, associando-se a esse movimento com consciência de causa, já não é doutrinária mas é uma ciência revolucionária*". Neste sentido, Löwy (1992) argumenta que Marx se contrapõe ao positivismo, fundamentando que é preciso não se considerar que a ciência não tem nada haver com a ideologia, ou com a luta de classe. Para o marxismo a ciência é um processo de produção do conhecimento da verdade, por isto é importante que para a produção do conhecimento da verdade, se pratique ciência através de um método que possibilite a explicação da história no seu sentido mais íntimo. Isto pode acontecer tendo-se uma análise que seja feita a partir da luta de classes. É no campo das práticas das classes onde se pode observar um objeto ou fenômeno, não somente no plano da constatação, mas no plano do seu desenvolvimento, do processo evolutivo, em perspectiva, ou seja, no plano da aparência e da essência. Isto demanda um entendimento do fenômeno num quadro amplo do sujeito como ser social e histórico.

Este tipo de orientação ou enfoque metodológico é o que mais se adapta a estudos como este, que busca compreender a trajetória histórica de uma organização e seus membros, na busca da conquista de um poder que possa ajudar, em seu exercício, a possibilidade de uma mudança social. É isto que se percebe na prática dos membros da Cooperativa pesquisada. Estes procuram sempre ter uma visão histórica mais holística, o que possibilita o acompanhamento conjuntural mais amíúde. Destarte, suas práticas estão muito mais próximas da práxis que consegue observar e entender todos o nichos que interessam ser observados e entendidos. Por isto deve ser estudada, principalmente, pelo enfoque marxista e historicista.

## 4.2 O caráter das pesquisas

Para Godoy (1995, pag. 58), *“a pesquisa nas ciências sociais tem sido fortemente marcada, ao longo dos anos, por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse. Hoje, no entanto, é possível identificar, com clareza, uma outra forma de abordagem que aos poucos, veio se instalando e se afirmando como uma frutífera possibilidade de investigação para essas áreas do conhecimento. Estamos aqui fazendo referência à pesquisa identificada como “qualitativa” a qual, apesar de ter sido regularmente utilizada pelos antropólogos e sociólogos, só nos últimos trinta anos começou a ganhar um espaço reconhecido em outras áreas, como a psicologia, a educação, e administração de empresas”*.

As duas abordagens - a quantitativa e a qualitativa - fazem com que as pesquisas busquem o que pode-se chamar de conhecimento científico da verdade, muito embora sigam trilhas diferentes, muitas vezes interligadas.

### 4.2.1 A pesquisa quantitativa

Por pesquisa de caráter quantitativo pode-se entender a que se baseia em fundamentos que vão requerer do pesquisador atividades de definição prévia de plano, hipóteses e variáveis, pois, a rigor, isto possibilita uma maior facilidade na quantificação dos resultados, o que, por sua vez, facilita a interpretação dos dados. É por isso que Godoy (1995, pag. 58) diz que *“Em linhas gerais, num estudo quantitativo o pesquisador conduz, seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e*

*variáveis operacionais definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas”.*

Reforçando, Haguette (1987, pag. 55) indica que “*os métodos quantitativos supõem uma população de objetos de observação comparável entre si*”.

Por estes planos, pode-se perceber que as pesquisas quantitativas primam por resultados que podem ser medidos e determinam um conjunto de coisas consideradas como equivalentes e suscetíveis de aumento e/ou diminuição, o que significa grandeza e que são expressas em números.

As pesquisas quantitativas seguem, segundo Spradley, citado por Alencar (1991), um esquema de natureza linear onde são seguidos os seguintes passos: primeiro, definição do problema de pesquisa; segundo, formulação das hipóteses; terceiro, definição operacional das variáveis; quarto, elaboração dos instrumentos de pesquisa; quinto, coleta de dados; sexto, análise dos dados; sétimo, estabelecimento de conclusões; oitavo, elaboração do relatório da pesquisa. Estes passos remetem a um tipo de estudo onde predominam as observações de caráter dedutivo - indutivo, onde se priorizam mais os resultados do que os processos. Sobre este assunto Triviños (1987, pag. 123) afirma que “*a dimensão apriorística da pesquisa quantitativa partiu de paradigmas dedutivos, ao invés de indutivos. Isto permitiu não só elaborar categorias antes de começar o estudo, como também delimitar os resultados dos esquemas culturais do investigador. O enfoque realizado a priori facilitava grandemente a análise do resultado alcançado e reduzia, ao mesmo tempo, a capacidade criativa do pesquisador e a utilidade do estudo para a realidade*”.

#### 4.2.2 A pesquisa qualitativa

Adaptando Spradley, Alencar (1991) elaborou o seguinte esquema (fig. 2) que apresenta a natureza cíclica da pesquisa qualitativa:

A figura nos remete para conclusão de que, diferentemente da pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa não segue passos, mas uma trilha cíclica onde o caminho percorrido anteriormente pode ser re-percorrido e portanto re-analisado e revisto.

Isto possibilita que se priorize os processos em relação aos resultados e é, com efeito, o que leva Godoy (1995, pag. 58) a dizer que, em relação à pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa *“de maneira diversa, não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”*.

Haguette (1987, pag. 55) afirma que *“os métodos qualitativos enfatizam as especialidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão”*.

Segundo Triviños (1987), citando Bogdan e, também, segundo Monteiro (1991), a pesquisa qualitativa tem algumas características, por exemplo: a) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento - chave. Neste caso, o ambiente apresenta influências - políticas, econômicas, sociais - sobre o fenômeno social concreto; b) A pesquisa qualitativa é descritiva e/ou



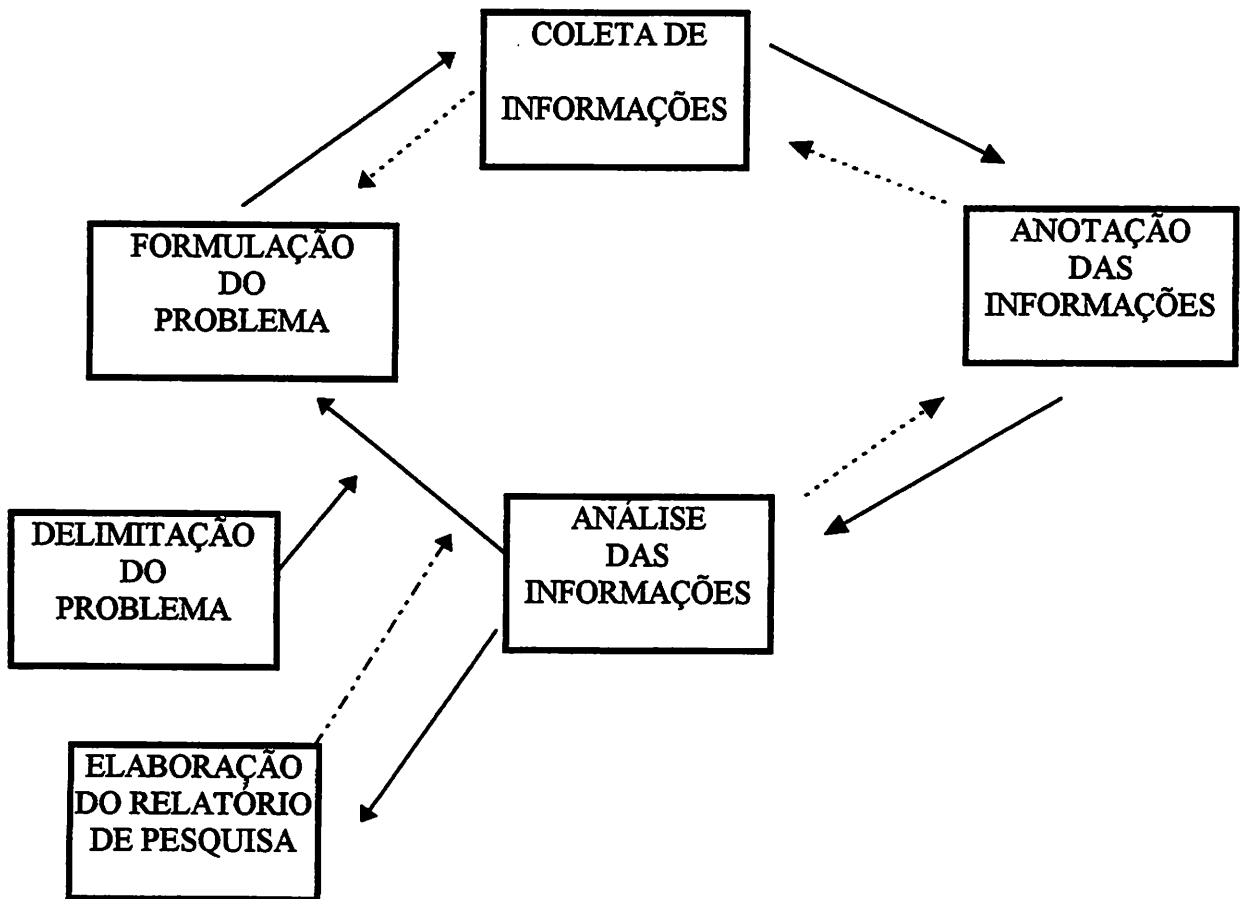


FIG. 2 - ESQUEMA PARA REALIZAÇÃO DE UMA PESQUISA QUALITATIVA

Fonte: Alencar, 1991.

explicativa. É descritiva quando procura desvelar a aparência e a essência do fenômeno percebido em um contexto social. E é explicativa quando, além disso, busca causas da existência, sua origem, suas relações, suas mudanças e se esforça em intuir conseqüências para a vida humana; c) A preocupação essencial é com o processo e não simplesmente com resultados e o produtos. O interesse do pesquisador é verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias; d) A tendência de análise dos dados é indutiva-dedutiva. Parte-se do fenômeno social pois é onde começa a análise. Não da hipótese estabelecida a priori, modelos teóricos, etc; e) O significado que as pessoas dão às suas coisas e a sua vida constitui-se na preocupação central do pesquisador. O pesquisador tenta compreender o significado dos fenômenos segundo a percepção e expectativa dos participantes.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, que objetiva descobrir se o controle do poder, entendido como a capacidade de exercer a hegemonia nos processos decisórios, pode levar a uma direção que busque mudança social, a natureza de pesquisa mais adequada é a qualitativa, de acordo com as fundamentações acima. Com efeito, apropriou-se para este trabalho, do caráter qualitativo de pesquisa.

De acordo com Godoy (1995), existem três tipos fundamentais de pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Este trabalho utilizou-se do estudo de caso.

#### 4.2.2.1 O tipo estudo de caso

O estudo de caso é um tipo de pesquisa em que o objeto é analisado profundamente. Tem o objetivo de proporcionar vivência de uma realidade, por intermédio de discussão, análise e tentativa de intuir possíveis “soluções” a fatos e fenômenos.

Este tipo de pesquisa é mais utilizado quando se pretende responder indagações, tais como: “como”, “porque”, “quais causas”, sobre fenômeno, relações, contexto. Pode-se dizer que ele vai além das simples constatações tipo “iciberg”, pois procura deixar claro as ações e reações ao fenômeno estudado.

Para melhor esclarecer sobre este tipo de pesquisa, é importante expor situações onde alguns autores se manifestam sobre o assunto. Portanto, observe-se em primeiro lugar Triviños (1987, pag. 133-134), que argumenta que o estudo de caso “ *é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente. Esta definição determina suas características que são dadas por duas circunstâncias, principalmente. Por um lado, a natureza e abrangência da unidade. Esta pode ser um sujeito. Por exemplo, o exame das condições de vida que rodeiam um aluno que repetiu a primeira série do 2º grau, de uma escola pública. No estudo de uma turma de 8ª série de uma escola particular, de uma comunidade de pescadores, de uma escola de vida popular, etc. A interpretação dos problemas que apresenta uma comunidade agrícola que pretende organizar uma cooperativa de produção e consumo.*

*Por outro lado, também a complexidade do estudo de caso está determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação em seu trabalho ao investigador. Um enfoque a-histórico, reduzido às características culturais de um meio específico no qual se*

*insere a unidade em exame, de natureza qualitativa fenomenológica, é menos complexo, sem dúvida, que uma visão na qual se observa o fenômeno em sua evolução e suas relações estruturais fundamentais”.*

Em segundo lugar, consultando-se Alencar (1991, pag. 3) pode-se entender que *“os estudos de caso podem ilustrar generalizações que foram estabelecidas e aceitas. Ainda que eles sejam pouco abrangentes, as generalizações podem ganhar novos significados sendo ilustrados em diferentes contextos; o estudo de caso pode se constituir em um teste de uma teoria que, embora aceita como uma “verdade universal”, necessita ser comprovada em todas as instâncias. Ao estudar uma situação específica através de uma hipótese derivada desta teoria, os resultados obtidos podem invalidá-la, ainda que em uma instância particular; o estudo de caso pode conduzir a generalizações. Relações entre circunstâncias particulares, observadas a partir de um único estudo de caso, podem sugerir conexões que necessitam ser explorados em outras instâncias. Assim, os resultados de um único estudo de caso podem estimular a formulação de hipóteses que orientarão novas pesquisas, cujos resultados poderão conduzir a generalizações.”* Isto, segundo o autor, são razões de ordem metodológicas que tornam os estudos de caso uma forma legítima de pesquisa. Além do mais, também segundo Alencar (1991, pag. 3), *“Os estudos de caso adicionam dimensões totalmente diferentes aos fundamentos do conhecimento: a) Ao mostrarem que as “coisas” podem ter grandes variações em diferentes circunstâncias, bem como complexidades múltiplas, os estudos de caso ilustram o quanto as variáveis manipuladas em modelos e teorias abstratas são, na prática, envolvidas pela ação humana; b) Dessa forma, ainda que não fosse possível o estabelecimento de generalizações amplas a partir dos estudos de caso, eles podem estimular a busca de situações mais tangíveis do que as oferecidas pelos modelos*

*e teorias mostrando como as situações são compreendidas, avaliadas e manipuladas pelos seres humanos”.*

Em terceiro lugar, pode-se encontrar em Godoy (1995) que *“no estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação. Tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista. Produz relatórios que apresentam um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidas pelos sujeitos, podendo ainda utilizar fotos, desenhos, colagens ou qualquer outro tipo de material que o auxilie na transmissão do caso”*(Godoy, 1995, pag, 26).

A mesma autora chama atenção ainda para o fato de que o estudo de caso *“não deve ser confundido com o “método de caso”, que constitui uma estratégia de ensino amplamente divulgada nos cursos de Administração (...) . Tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real”* ( Godoy, 1995, pag. 25).

Com a apresentação destas contribuições pode-se concluir pela amplitude, confiabilidade e validade deste tipo de pesquisa, cada vez mais utilizado, tanto no campo das pesquisas qualitativas, quanto no das quantitativas.

Com relação específica a esta pesquisa, foi o estudo de caso que possibilitou seu melhor desenvolvimento, haja vista que o objetivo e o problema, parcialmente estabelecidos e formulados, só puderam ser refinados com mais clareza e compreendidos em função de se ter estudado a prática do poder em uma organização, com o objetivo de verificar se tal prática identifica-se com o poder de contraposição.

### 4.3 As técnicas de coleta de dados

*“Técnica é o procedimento, ou conjunto de procedimentos bem definidos, transmissíveis, destinados a produzir determinados resultados; liga-se, pois, diretamente à prática, à ação, mas também, e de maneira fundamental aos resultados a que se quer chegar”*(Queiroz, 1991, pag. 56).

Nesta fase da pesquisa já devem estar claro as questões norteadoras e a perspectiva teórico-metodológica, segundo articulação “consciente” entre processo de conhecimento científico e visões sociais de mundo, posições de classe, valores, posições políticas.

É também nesta fase onde o pesquisador deve responder, para si mesmo, a indagação de que se privilegia, ou não, a quem ou a que grupos sociais. Pois é justamente aqui, onde vai-se compreender o fundamento do ponto de vista da qualidade, “medindo” a realidade através de um processo que requer uma reconstituição da trajetória histórica da entidade estudada. Isto leva a aprofundar o entendimento do seu funcionamento atual, segundo raízes históricas, com elementos identificados durante o decorrer da pesquisa, o que, por sua vez, conduz a análises que produzirão depoimentos conclusivos e sugestivos.

Dentre as técnicas de coletas de dados pode-se encontrar a análise documental, a entrevista semi-estruturada, a observação, a história de vida e a história oral. Este estudo utilizou-se da entrevista semi-estruturada e da análise documental.

### 4.3.1 Análise documental

Nesta técnica de coleta de dados o pesquisador deve reunir, pela ótica de seu objetivo de pesquisa, documentos internos e externos, legais e oficiais, que possibilitem informações adicionais a entrevistas, observações e reconstituições históricas que conduzam a uma mais completa análise final dos dados.

A análise documental difere da Pesquisa Documental pela amplitude e especificidade que esta tem em contrapartida ao grau de complementariedade que aquela, essencialmente, deve ter.

Para Godoy (1995, pag. 25), *“é importante ressaltar que a análise documental pode ser utilizada também como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos por meio de entrevista, questionários e observações”*.

A análise de documentos se caracteriza como um movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa, o que possibilita uma interpretação que deverá ir além dos documentos em sí, buscando os seus conteúdos latentes, ou seja, o que se esconde por trás do que foi apreendido (Godoy, 1995).

A análise, para Godoy (1995, pag. 25), *“envolve uma visão holística dos fenômenos analisados demonstrando que os fatos sociais sempre são complexos, históricos, estruturais e dinâmicos. O enfoque da interpretação varia, podendo ser feito a partir de uma ênfase sociológica, psicológica, política ou, até mesmo, filosófica”*.

### 4.3.2 Entrevista

A entrevista pode ser entendida como um relato oral ou como um momento de transmissão e recepção de conhecimentos.

Para Queiroz (1991, pag.3), *'a transmissão tanto diz respeito ao passado longínquo, que pode mesmo ser histórico, quanto ao passado muito recente, à experiência do dia-a-dia. Ela se refere ao legado dos antepassados e também à comunicação da ocorrência próxima no tempo; tanto veicula noções adquiridas diretamente pelo narrador, que pode inclusive ser o agente daquilo que está relatando, quanto transmite noções adquiridas por outros meios que não a experiência direta, e também antigas tradições do grupo ou da coletividade.*

*O relato oral, está pois, na base da obtenção de toda sorte de informações e antecede outras técnicas de obtenção e conservação do saber”.*

Para se coletar dados através das transmissões de conhecimentos e dos relatos, é preciso ser estabelecida uma conversa entre o pesquisador e o pesquisado. Esta conversa pode seguir uma sequência de perguntas previamente articuladas e construídas (é o que caracteriza uma entrevista estruturada) ou não (que é o que caracteriza a entrevista semi-estruturada ). Quando se aplica a entrevista semi-estruturada, segue-se um roteiro para esta entrevista. Este roteiro pode ser reformulado e acrescido no decorrer da própria entrevista.

Por entrevista semi-estruturada pode-se entender, segundo Triviños (1987, pag. 196), *“aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam a pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.*



*Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa”.*

#### **4.4 Obtenção e análise das informações**

Souza (1995), citando Queiroz, argumenta que a análise e síntese dos dados são componentes essenciais a uma pesquisa. Argumenta também que *“a toda análise segue-se uma síntese, pois é ela uma recomposição original, reagrupando, no todo ou em parte, os componentes que foram desarticulados a fim de que não fiquem esparsos. Enquanto a análise decompõe a realidade para lhe descobrir os elementos formadores, a síntese reconstrói numa nova forma a realidade, a partir dos elementos assim descobertos. A síntese pode iniciar uma nova análise, no afã de se conseguir as novidades que encerra - nova análise que será seguida por uma também nova síntese - compreendendo o procedimento do conhecer científico. Neste sentido a análise e a síntese são complementares, desde que se pretenda, terminada a análise, alcançar uma nova visão da totalidade que foi desmembrada”*(Souza, 1995, pag. 62).

Esta afirmação remete ao que Triviños (1987) chama de técnica de triangulação de dados e que, para este autor, significa que, neste tipo de prática, o interesse do estudo deve estar dirigido *“ em primeiro lugar, aos processos e produtos centrados no sujeito, em seguida, aos elementos produzidos pelo meio do sujeito e que têm incumbência em seu desempenho na comunidade e, por último, aos processos e produtos originados pela estrutura sócio-*

*econômica e cultural do macro-organismo social no qual está inserido o sujeito*” (Triviños, 1987, pag.138-139).

Segundo esta orientação, pôde-se, nesta pesquisa, fazer a coleta, análise e síntese dos dados buscando observar o que o associado da cooperativa estudada, isoladamente, produz e pratica; o que a cooperativa, como meio em que vive o associado, tem como ações e reações; e, como o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terras e o Sistema Cooperativista dos Assentados, enquanto organismos de macro-representação, atuam na busca do desenvolvimento do que se convém chamar pelos integrantes da cooperativa, de “novo sistema cooperativo”.

Neste aspecto, a pesquisa de campo contou com este tipo de estratégia, exigindo um ordenamento das informações com a finalidade de facilitar uma visualização e análise dentro de um esquema de triangulação de dados.

Destarte, convencionou-se, num primeiro momento, a realização de uma análise documental. Esta análise envolveu a leitura, observação e interpretação de documentos relacionados com a história e a prática do cooperativismo exercitado pelos assentados vinculados ao MST. Este primeiro momento possibilitou uma aproximação muito grande com a cooperativa pesquisada, do ponto de vista de nivelamento das discussões entre o pesquisador e os pesquisados. Foi nesta etapa que apresentaram-se as informações necessárias para se ter um entendimento sobre as atividades do espaço, que Triviños (1987) chama de macro-organismo social e que é onde se desenvolvem os processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural na qual está inserido o sujeito.

No segundo momento, foram realizadas sete entrevistas: quatro com associados da cooperativa, duas com membros da direção da Central Cooperativa Estadual de São Paulo

(CCE-SP) e que prestam assessoria às Cooperativas de Produção Agropecuárias (CPA), e uma com um membro da Confederação das Cooperativas da Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB). Os entrevistados foram escolhidos pelos critérios disponibilidade e função desempenhada na Cooperativa. Todas estas entrevistas foram semi-estruturadas e seguiram roteiros específicos, ou seja, um para associados e outro para assessores e dirigentes estaduais e nacionais (Anexos I e II).

Foi durante as entrevistas que explorou-se mais a reconstituição histórica da entidade e de onde pôde-se retirar a maioria das informações sobre os *“processos e produtos centrados no sujeito”* e os *“elementos produzidos pelo meio do sujeito e que tem incumbência em seu desempenho na comunidade”* (Triviños, 1987, pag. 138-139).

A obtenção e análise das informações transformaram-se, nos seus transcurso, numa das mais difíceis etapas da pesquisa em função da distância que separa o local onde foi realizada a pesquisa e a Universidade onde o autor realizou o curso de mestrado (750 km).

Por outro lado, esta etapa pode ser tida como a mais fascinante, dada a sua capacidade de apontar e re-apontar rumos para a pesquisa.

No próximo capítulo serão apresentadas e interpretadas as informações obtidas através da pesquisa.

## **5. A COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE PRODUÇÃO COLETIVA DA ÁREA I DO ASSENTAMENTO PIRITUBA II - COPROCOL**

A COPROCOL é uma Cooperativa de Produção Agropecuária - CPA vinculada ao Sistema Cooperativista dos Assentados que, por sua vez, é coordenado pela Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil - CONCRAB.

Localiza-se na Área I do Assentamento da Fazenda Pirituba (ver anexo III) do município de Itapeva, Estado de São Paulo. Possui 37 (trinta e sete) associados que trabalham de forma coletiva, nos 119 (cento e dezenove) alqueires de terra administrados pela cooperativa.

Esta Cooperativa foi criada em 1992 e está alinhada à concepção de cooperativa do Sistema Cooperativista dos Assentados, expressa em CONCRAB (1995) como

*“A busca do desenvolvimento econômico e social, desenvolvendo valores humanistas e socialistas. A cooperativa que buscamos deve estar vinculada a um projeto estratégico, que vise a mudança da sociedade. Para isto deve organizar os trabalhadores, preparar e liberar quadros, ser massiva, de luta e de resistência ao capitalismo”.*

Por outro lado, tem os objetivos de:

*“Servir de exemplo aos assentados que trabalham de forma individual (10) nos assentamentos com a intenção de estimulá-los para prática coletiva de produção, distribuição e gerência dos negócios”(DEK, associado da cooperativa, entrevista de jan/96).*

Além do mais, objetiva-se num plano maior,

*“Ser um poder cooperativo paralelo e opositor ao Sistema Cooperativista tradicional vinculado a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (DEK, associado da cooperativa, entrevista de jan/96).*

Em uma situação de composição de uma prática societária, a Cooperativa tem a função de buscar a realização da reforma agrária no Brasil, reforma que Medeiros (1994) afirma ser *“um instrumento capaz de modificar sistemas de poder e distribuição de renda”*.

Estas fundamentações articuladas com as informações obtidas no campo, sugeriram a construção do referencial teórico baseado na análise de poder, apresentado no segundo capítulo desta Dissertação.

A opção metodológica intrinsecamente vinculada ao referencial teórico, possibilitou a coleta de informações no sentido de verificar se na COPROCOL o exercício de poder vincula-se à democracia direta e reforça conseqüentemente a consolidação do poder de contraposição ao sistema OCB e se, no nível mais macro, contrapõe-se à ordem vigente.

Para reconstituir-se a trajetória histórica da cooperativa necessitou-se seguir alguns passos que foram desde a análise das suas características até os limites que a cooperativa tem para levar adiante suas intenções. Estes passos serão observados nos itens seguintes.

## **5.1 Características da COPROCOL**

Em 1984, depois de conquistar a terra para dela viver, 93 (noventa e três) famílias ocuparam os 2.500 (dois mil e quinhentos) hectares da Fazenda Pirituba. Este assentamento contou com o apoio do Governo Estadual de São Paulo e detinha a maior estrutura física de assentamentos do Brasil. Os assentados contavam, também, com linhas de crédito e com assistência técnica. Este assentamento tinha orientação produtiva idealizada pela

Secretaria de Agricultura de São Paulo, que se baseava na monocultura do feijão e no sistema coletivo de produção. Nos três primeiros anos do assentamento, aconteceram boas safras e com boa produtividade, que superou a média do Estado que era de 14 (quatorze) sacas por hectare - no assentamento se conseguiu 25 (vinte e cinco) sacas por hectare. Em 1987, o assentamento contava com 9 (nove) tratores com todos os implementos; 2(dois) caminhões; um automóvel e um grande barracão com secador, limpador e empacotador automático para feijão.

A partir de 1988, iniciaram-se os problemas, que aconteceram, segundo DEK (associado da cooperativa, entrevista de jan/96), por conta da:

*“mudança de governo e aí houve corte de subsídio, falta de assistência técnica e suspensão de linhas de crédito; queda na produtividade - caiu para 10 (dez) sacas por hectare - e divergências internas sobre o modo de produção coletiva”.*

Em 1989, o assentamento teve que vender 60% (sessenta por cento) de seu patrimônio para pagamento de dívidas e, com o acirramento das divergências internas, a Associação que geria o assentamento foi extinta e em seu lugar apareceram associações e cooperativas com números menores de famílias vinculadas.

Nesta fase, o MST já contava com uma integração nacional e apresentava propostas alternativas para melhor funcionamento dos assentamentos no que diz respeito aos estilos de produção. Para tal, apresentava três formas para produzir: forma individualizada; forma semi-coletivizada e forma coletivizada. Além disso, visava-se a independência do Governo e alternativas produtivas, buscando fugir da monocultura ou das culturas não rentáveis.

Neste cenário, em 1992, nasce a COPROCOL que passa a ter as seguintes características:

a) Reunir um número não grande de famílias;

b) Servir de modelo para outros assentamentos, como uma forma superior de organização para administração/produção/distribuição dos negócios do grupo de famílias.

A primeira característica que é a de reunir um número não grande de famílias, fundamenta-se no seguinte argumento:

*“Dentro de uma cooperativa tem muita burocracia e isso dificultava se você tem uma cooperativa com um número grande de famílias. Então se se tiver 200 (duzentas) associados, você vai acabar se embananando no processo burocrático. Outra questão que apresenta um pouco de dificuldade é que dentro do assentamento existem famílias com muitas características e tradições diferentes. São muitas culturas diferentes. Se você verificar qualquer assentamento, principalmente aqui nessa região, você vai ter gaúcho, potiguar, gente do Amazonas, do Pará, tem baiano, tem mineiro... Enfim, as culturas são muito diferentes. Isso dificulta o processo administrativo. Pelo nível de conscientização sobre o assunto, que nós já chegamos, o ideal é você ter uma cooperativa com no máximo 50 (cinquenta) pessoas para que se possa tocar e administrar a coisa de bom modo e com a participação de todos. Outra grande questão é que temos deficiência com relação a administração, disso nós temos uma consciência muito clara pois não há qualificação técnica para isto e sendo o grupo menor esta deficiência diminui. Nós não possuímos ainda conhecimentos para administrar uma coisa maior. Por isso é bom ser pequeno e competente. A grande idéia é fortalecer estas competências pequenas nos mais variados lugares. No entanto, para nos prepararmos para o futuro, o MST criou um curso em nível de segundo grau para preparar recursos humanos para administração de cooperativas”. (DEK, associado da cooperativa, entrevista de fev/95).*

Além disto, justifica-se ser interessante contar com um número pequeno de associados pois isto, segundo CONCRAB (1995, p. 11), tem a intenção tática e facilitadora de:

*“a) levar em conta os recursos que existem na área (terra, capital, pessoas); b) ter normas claras e rígidas que impeçam oportunistas de entrarem e saírem; c) que haja ganhos para quem entra e não exista vantagens para quem sai; d) estudar o potencial de mercado da região, para depois definir a produção e a forma de produzir; e) qualificar os companheiros.*

*Aprofundar teoricamente e ver quem vai fazer o trabalho de organização da cooperação. E depois ter unidade no discurso e na linha política; f) ter claro o objetivo a ser alcançado; g) viabilizar a formação; h) levar em conta as origens, tradição e cultura dos assentados; i) ter acompanhamento técnico e administrativo às diferentes experiências de cooperação; j) criar motivação “interior”, ideológica, entre os associados; l) desenvolver as cooperativas em áreas estratégicas ao MST; m) só criar cooperativas a partir do amadurecimento coletivo”.*

Do ponto de vista administrativo, estas características da COPROCOL levam a uma prática racional e estratégica que tem a intenção de contribuir com um dos objetivos das ações do cooperativismo vinculado ao MST, que é o de criar com bases próprias uma estrutura que, de fato, possa significar um contrapoder cooperativo ao sistema de cooperação convencional articulado e controlado pela OCB.

A segunda especificidade que tem a Cooperativa é a de servir de modelo para outros assentamentos, de uma forma superior de organização para administração/produção/distribuição dos negócios do grupo de famílias envolvidos numa cooperativa. Esta característica justifica-se pelo que apresenta a CONCRAB (1995), quando diz que a implantação de uma determinada forma de cooperação não pode ser apenas uma forma de experiência ou ato voluntarista de se juntar pessoas para melhorar suas capacidades de produção. Nela os trabalhadores rurais associados e a própria organização devem ter clara a concepção do que querem com a cooperação em prazos curtos e em futuros próximos e remotos. Para isto, deve-se observar que o desenvolvimento da agricultura está cada vez mais dependente e integrado ao modelo de desenvolvimento da indústria e ao potencial do mercado, dos quais deve-se participar, sem contudo se desprender de um dos objetivos básicos que se tem com a prática do cooperativismo, que é ter “*em vista a construção de uma cooperação*



*que promova o desenvolvimento econômico e social e que permita a organização dos trabalhadores, sendo massiva, de enfrentamento e de resistência ao sistema capitalista*” (CONCRAB, 1995). Este sistema capitalista, para DEK (associado da cooperativa, entrevista em jan/96), é representado e defendido no campo das práticas do cooperativismo rural pela OCB, cujo fortalecimento se confunde com o surgimento e a afirmação do processo de modernização agrícola no Brasil, e por isso

*“é a OCB o poder cooperativo ao qual nos contrapomos e pretendemos ser alternativa. Alternativa esta que passa pela descentralização de poder e distribuição de renda dentro das cooperativas”.*

Destarte, a prática da cooperação dentro das cooperativas e, sobretudo, dentro da COPROCOL, por ser uma das primeiras experiências de cooperativas totalmente coletivizadas, pode ser entendida com o que Guerra (1991) chama de etapa superior de cooperação agrícola ou de *“cooperativa de produção agrícola que organiza coletivamente a utilização da terra e a produção coletiva de toda uma área”*(Guerra, 1991).

Por isso deve ser vista como uma prática a ser disseminada para outros assentamentos que ainda não trabalham dessa forma, para que estes, de acordo com a CONCRAB (1995), possam analisar *“para a partir dessa análise, poder compreender quais as soluções que estão ao nosso alcance, quais as soluções que dependem de outros fatores e, inclusive, determinar quais as formas que a cooperação nos apresenta em função de cada realidade”.*

Esta característica relaciona-se com um dos objetivos que a cooperativa tem que é, segundo DEK (associado da cooperativa, entrevista anterior), de ser um componente de um poder paralelo ao sistema cooperativista liderado pela OCB. Isto mostra a articulação no

sentido do aparecimento de um poder de contraposição e, por outro lado, de ser um grande modelo a ser seguido por outras cooperativas de outros assentamentos ligados ao MST e espalhados por todo o Brasil.

Diante dos objetivos centrais da COPROCOL, que vinculam-se ao alcance da mudança social, a cooperativa, fundamentada nas características apresentadas neste item, utiliza-se de uma estrutura organizacional compatível com estes propósitos.

## **5.2 Estrutura da COPROCOL**

A estrutura da COPROCOL possibilita, na prática, a união das suas características com os seus objetivos e aponta para o fundamento básico da existência da Cooperativa que é o de distribuir renda e poder.

Com esta visão, ela está estruturada física e organizacionalmente.

### **5.2.1 Estrutura Física**

Quando foi fundada, em 1992, a COPROCOL não possuía nenhuma estrutura física e pouca estrutura produtiva. Após seus três primeiros anos de existência, ela já possui todo um suporte estrutural físico e produtivo (Quadro 2), que segundo IZA (dirigente da cooperativa, entrevista de jan/96), significa:

QUADRO 2. Patrimônio da COPROCOL alcançado nos seus três primeiros anos de existência.

ESTRUTURA FÍSICA E PRODUTIVA DA COPROCOL (PATRIMÔNIO)	
Quantidade	Discriminação
- um	touro reprodutor
- 28 (vinte e oito)	vacas para produção de leite
- 72 (setenta e duas)	matrizes de suínos de corte
- 9 (nove)	alqueires de soja
- 35 (trinta e cinco)	alqueires de feijão
- 50 (cinquenta)	alqueires de milho
- 4,5 (quatro e meio)	alqueires de arroz
- 6,5 (seis e meio)	alqueires de pastagem
- 8 (oito) mil	metros de cerca
- uma	pocilga
- mil	pés de uva
- um	estábulo
- dois	tratores de pneu com grade, arado e plantadeiras
- um	pulverizador para acoplar em trator
- um	subsolador
- um	distribuidor de esterco
- uma	colhedeira de forragem
- um	misturador de ração
- um	tritador
- duas	carretas para trator
- uma	oficina para manutenção dos equipamentos e tratores
- uma	sede da Cooperativa

Fonte: COPROCOL (Janeiro de 1996)

Observação: Um alqueire na região equivale a 2,9 (dois vírgula nove) hectares

*“a melhor resposta de melhora de nossas condições de vida é o patrimônio que já conseguimos, em tão pouco tempo, adquirir e montar”.*

E segundo ADA (associado da cooperativa, entrevista de jan/96), demonstra:

*“uma das nossas conquistas econômicas é o patrimônio que a cooperativa já comprou e o quanto que ela está imaginando comprar. Isto é uma resposta nossa para a sociedade”.*

## 5.2.2 Estrutura Organizacional

Para gerir a estrutura físico/produziva da Cooperativa e para administrar os negócios dos 37 (trinta e sete) associados, foi implementada uma estrutura organizacional que objetiva, sobretudo, atingir os dois pontos mais fundamentais para a COPROCOL, que são: distribuir renda e democratizar o poder, entendido aqui como a capacidade de controlar o processo decisório.

Com este ideal, em primeiro lugar, se adotou uma nova forma de remuneração aos integrantes da cooperativa. Esta forma se diferencia das cooperativas convencionais, onde se remunera sobre o capital aplicado de cada associado. Na COPROCOL coloca-se o trabalho como o elemento fundamental na produção. Isto, segundo DEK (associado da cooperativa, entrevista de fev/96), consiste no que se pode chamar de

*“Diferença básica. Para nós o que vale é o trabalho não o capital. Então, dentro da nossa cooperativa, por exemplo, não se valoriza a terra, não se valoriza o capital; o que tem valor para nós é o trabalho, a participação do trabalho das pessoas na produção. Através do trabalho é que você gera riqueza, é que você gera renda. É por isso que a renda tem que ser distribuída com quem trabalha. À medida que você vai valorizando o trabalho das pessoas, você vai criando incentivo para as pessoas participarem mais do trabalho, da produção. Isto é nossa intenção, ou seja, isto significa criar um modelo novo, uma nova mentalidade de cooperação exatamente baseada na valorização do trabalho”.*

Esta forma de remuneração garante o conteúdo básico que pode sinalizar para

*“uma proposta socialista que objetiva na prática ser um dos conteúdos de nosso novo modelo cooperativo”*(EMO, assessor da cooperativa, entrevista de jan/95).

Para entendimento do funcionamento deste tipo de remuneração, IZA (dirigente da cooperativa, entrevista de jan/96) explica que:

*“na nossa cooperativa elegemos que as atividades são distribuídas com administração, pecuária, suinocultura, agricultura, máquinas, fruticultura, produção de ração, construção, atividades de formação e articulação com o MST. Para estas atividades as pessoas são distribuídas segundo suas aptidões. Cada um trabalha no seu setor e tem um controle do número de horas de trabalho que ele prestou. Quando ele precisa de dinheiro solicita na cooperativa um adiantamento. No final do exercício, verifica-se o lucro que se teve e daí abate-se os adiantamentos e devolve-se ao associado o que ele tem direito pelo seu número de horas trabalhadas. Do que ele tem direito, ainda se destina uma parte para novos investimentos, outra para fundos de reserva da cooperativa e outra para ajuda ao movimento, o restante o associado leva com ele. Esta divisão dos lucros é toda decidida em reuniões anteriores e referendadas na Assembléia Geral de prestação de contas. Para calcular o valor da hora trabalhada, fazemos o seguinte: quando vendemos a produção, seja ela de milho, arroz, feijão, leite, tira-se os custos e o restante dividimos pelas horas trabalhadas (11) na determinada cultura. Ex.: vendemos a produção de arroz por 1000 (mil), o custo da produção foi 500 (quinhentos), os outros quinhentos é dividido pelo número de horas dedicadas ao arroz e aí sabe-se o valor de uma hora. E assim por diante”.*

Existe um revezamento das pessoas nas mais variadas atividades para que se evite que uma pessoa fique na atividade mais rentável. Para as atividades não produtivas, o valor da hora trabalhada é calculada pela média das atividades produtivas.

Para os entrevistados, esta forma de remuneração pelo trabalho garante a distribuição social da renda, que é um dos eixos básicos de ação da cooperativa.

Neste esquema, as formas de organização nos assentamentos representam o poder maior. As cooperativas centrais de cada Estado correspondem ao poder intermediário ou de intermediação e organização do sistema, fazendo a ligação com a Confederação Nacional que é o organismo representativo em nível de Brasil.

Com relação à distribuição do poder, a COPROCOL participa de um esquema organizacional maior, conforme apresenta MST (1990).

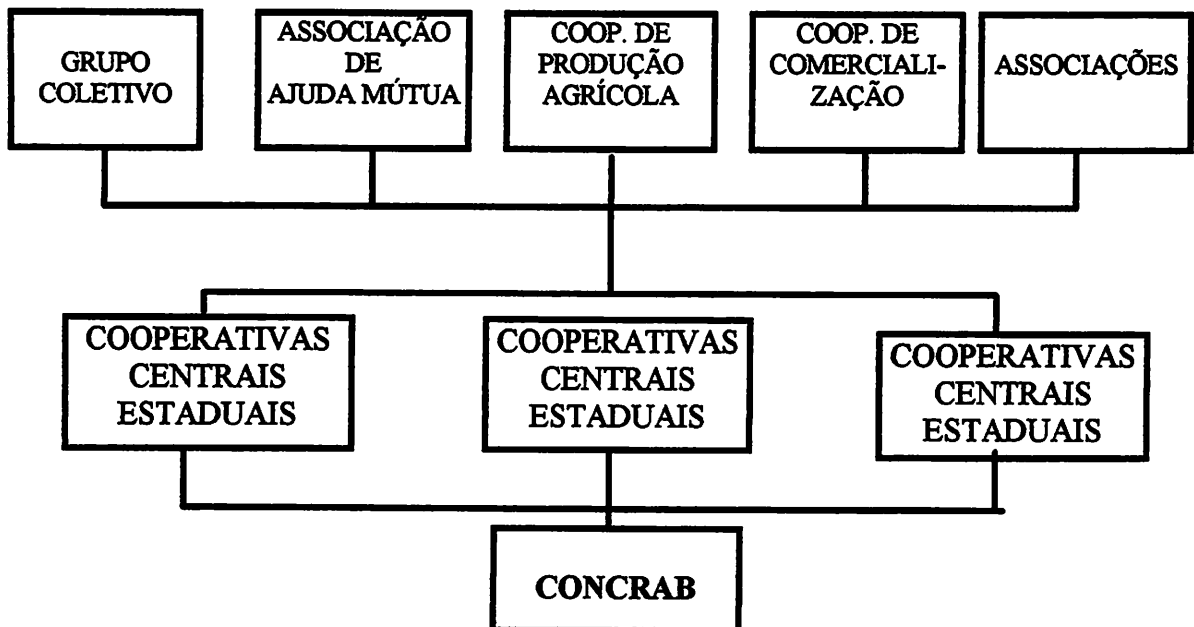


FIGURA 3 - ORGANOGAMA DO SISTEMA COOPERATIVO DOS ASSENTADOS  
Fonte: MST (1990, p. 14)

Especificamente na COPROCOL, que é uma CPA (Cooperativa de Produção Agrícola), a estrutura organizacional pode ser representada da seguinte forma:

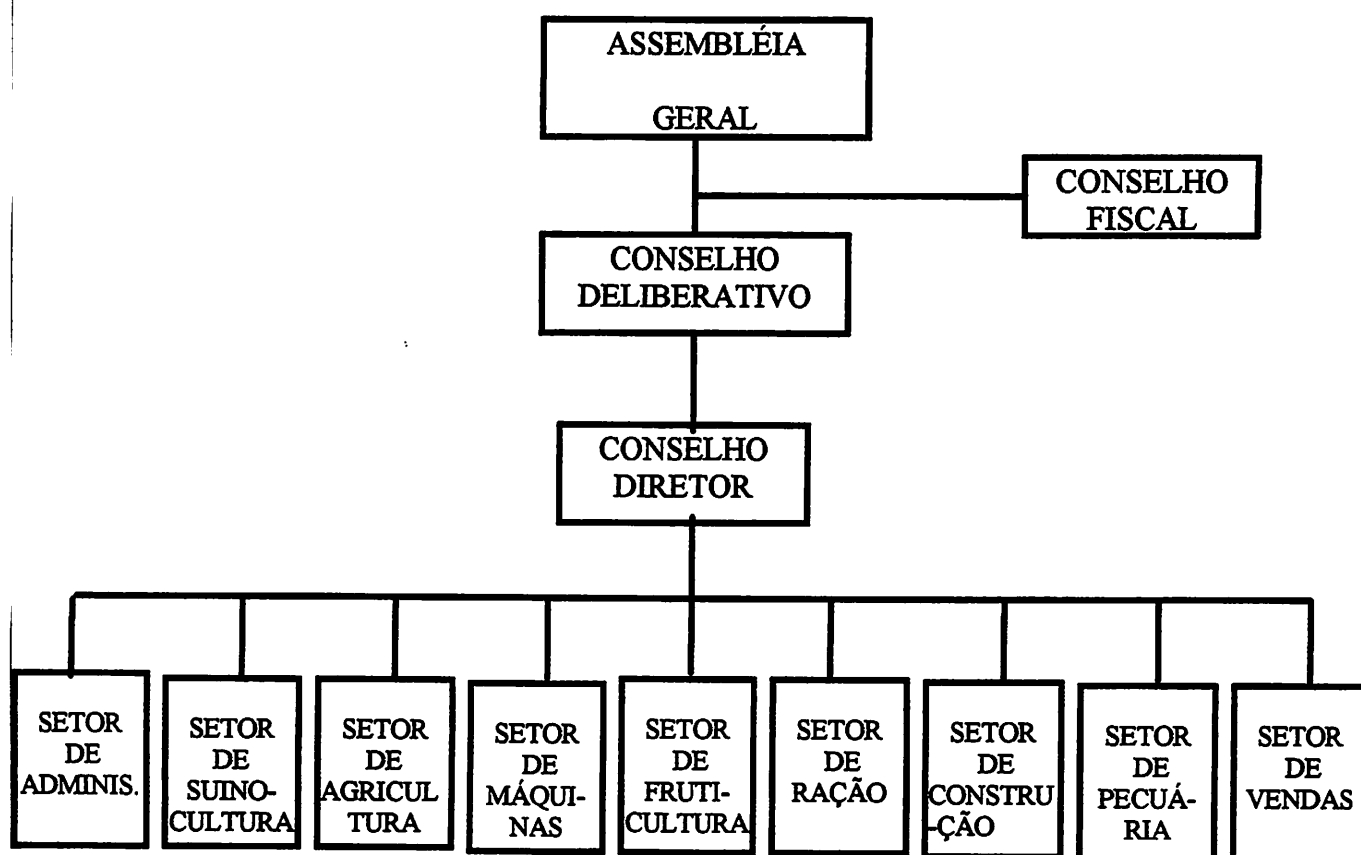


FIGURA 4. ORGANOGRAMA DA COPROCOL

Fonte: COPROCOL - 1996

Na COPROCOL, o órgão máximo é a Assembléia Geral, que é realizada a cada 15 (quinze) dias. Dela participam todos os associados que tomam as decisões sobre todos os aspectos de desempenho da cooperativa. Existe um Conselho Fiscal, de três membros efetivos e três suplentes, que se reúne sempre antes das Assembléias Gerais, para emitir parecer sobre as contas da Cooperativa.

A segunda instância de deliberação é o Conselho Deliberativo, que se reúne às segundas, quartas e sextas-feiras, às 19:30 (dezenove e trinta) horas e é composto pelos membros do Conselho Diretor e pelos representantes de cada um dos setores da Cooperativa. Nas reuniões do Conselho Deliberativo são apresentados os relatórios por setor e são traçadas e encaminhadas as tarefas para o dia-a-dia. Todos os problemas dos setores e da Diretoria são aqui discutidos e resolvidos. Também nestas reuniões se decide sobre assuntos que não necessitam ser levados a Assembléia Geral.

Outra instância da Cooperativa é o Conselho Diretor. Este se reúne diariamente, não tem poder de decisão e é apenas executor das deliberações da Assembléia Geral e do Conselho Deliberativo. O Conselho Diretor é composto por um diretor geral, um diretor administrativo, um diretor de produção, um diretor de setores (um só representa todos os setores).

Como base de toda a estrutura estão os setores onde os associados se distribuem para o trabalho. As pessoas de cada setor estão em permanente reunião e são desses setores de onde surgem as propostas para as ações da Cooperativa.

Para dar suporte qualitativo ao funcionamento da Cooperativa, todos os membros da estrutura organizacional - que são todos os associados - participam pelo menos



uma vez por ano de um encontro avaliativo e de caráter capacitador. É o que EMO (assessor da cooperativa, entrevista de fev/95) chama de Laboratório Organizacional de Campo.

Esta prática de distribuição e desconcentração de poder é o ponto mais respeitado da Cooperativa, pois é aqui que exercita-se a democracia direta, onde os próprios associados tomam as decisões.

Esta estrutura organizacional garante o desenvolvimento de um novo modelo de cooperativismo, onde a cooperação é exercitada não somente *“para diminuir o esforço físico, mas também para conseguir melhorias econômicas, políticas e sociais”* (Guerra, 1991 p. 154).

Mas, sobretudo, para garantir, segundo IZA (diretor da cooperativa, entrevista de jan/96)

*“a democratização do poder e a distribuição de renda”.*

Isto pode ser entendido como os elementos fundamentais para a prática de um contrapoder cooperativo.

### **5.3 O processo de gestão como fundamento ao exercício do poder de contraposição**

Boa parte dos resultados da pesquisa em relação a anatomia do poder e em relação a formas de gestão já foi apresentada no capítulo dois, que constituiu o referencial teórico deste trabalho. Aqui se dará ênfase aos resultados específicos da pesquisa sobre o modo como a Cooperativa exercita contrapoder.

Somado ao modo como se faz distribuição da renda dentro da Cooperativa, que tem como base a valorização maior do trabalho sobre o capital, fundamentado em princípios socializantes, portanto elemento de luta por mudança social, a COPROCOL zela pela forma

como funciona o seu processo de gestão/administração, que efetivamente é diferente dos processos instalados nas cooperativas convencionais do sistema OCB e

*“é o que garante a sustentação de um novo modelo de exercício do cooperativismo” (DEK, associado da cooperativa, entrevista de fev/96).*

Este processo de gestão/administração dentro da COPROCOL garante o exercício democrático de poder, ou seja, garante a aplicação da democracia direta nos processos decisórios. Esta prática envolve o exercício da cooperação/participação e objetiva o fortalecimento de um poder de contraposição cooperativo que visualiza uma mudança social.

### **5.3.1 Cooperação/participação como importante fator para o exercício do poder de contraposição cooperativo**

*“A articulação cooperação/participação engloba os conceitos de participação social e participação política. Nesta perspectiva, ao se tratar a participação a nível mais micro, em uma organização por exemplo, dialeticamente estarão sendo criadas e/ou recriadas as condições para que a participação ocorra a nível mais macro. Caracteriza-se uma abordagem do fenômeno participativo que identifica um avanço na participação do ponto de vista qualitativo orientada segundo uma prática de transformação social. O interesse em gerir uma organização na perspectiva de cooperação/participação pressupõe o interesse em construir novas posturas, transformar práticas e vislumbrar a transformação das relações sociais” (Souza, 1995, p. 51).*

Estas argumentações apontam para a necessidade que tem uma organização, que se pretende ser coletiva e veículo de luta por mudança social, de fazer uma administração

voltada para o exercício da cooperação em sua plenitude - desde a produção de um bem até a distribuição dos resultados obtidos com este bem - e, de fato, exercite participação de todos os envolvidos no processo de gestão dos negócios, que vai desde o planejamento das ações até a avaliação dos resultados, passando pelo trabalho de educação, capacitação e formação do grupo no seu todo.

→ Na COPOCROL, a participação e a cooperação estão dialeticamente interligadas e são permanentemente exercidas. É por isso que ADA (associado da cooperativa, entrevista de jan/96) afirma

*“aqui o tempo todo a gente participa e coopera com tudo. Quando vamos definir o que produzir, estamos juntos discutindo e definindo. Quando vamos produzir, estamos juntos produzindo. Quando vamos dar um destino a nossa produção, estamos juntos decidindo. Quando vamos dividir o que ganhamos com a produção, estamos juntos para isto. É como se fosse uma reunião permanente...”*

Ao tempo que a participação acontece neste nível, pode-se deduzir que a prática da cooperação está sendo exercida na sua mais avançada forma, isto no campo da produção/distribuição.

Além disso, nos outros campos, ou seja, por exemplo, no das relações entre os associados e suas famílias, a cooperação também existe de forma muito forte pois dentro da cooperativa

*“Somos como uma família”. “Aqui a gente se coopera em tudo. Isto é ajudado pelo próprio sistema de coletivismo que temos aqui e que é estendido para tudo nas nossas vidas, por exemplo: no meio alqueire que cada associado tem para morar e cultivar alguns produtos para consumo, uns ajudam os outros na hora de plantar e de colher. E quando um não tem um produto que o outro tem, o outro fornece para que uma pessoa que não tem, não fique na precisão” (ADA, Associada Cooperativa, entrevista de jan./96).*

Por outro lado, DEK (associado da cooperativa, entrevista de fev/95) diz que

*“pequenos exemplos de cooperação vão formando um grande sentimento cooperativo que é o que alimenta esse novo modelo de cooperativismo. E é o que facilita um processo de conscientização que nos dá um nível de entendimento da sociedade e que nos faz, a cada dia, crer mais que ela precisa ser mudada”.*

Relacionando estes fatos com a discussão teórica contida no item 1.4 deste estudo, pode-se perceber que trata-se de uma reação que se transforma em contrapoder à medida que tem objetivos definidos, que são os de, em se contrapondo e buscando ser alternativa ao sistema cooperativista convencional, ser um veículo de busca de uma transformação social.

### **5.3.2 A mudança social como objetivo do poder de contraposição cooperativo**

Quando CONCRAB (1995, p. 8) afirma que *“A cooperação que buscamos deve estar vinculada a um projeto estratégico, que vise a mudança da sociedade... e de resistência ao capitalismo”*, em verdade é aqui esboçada a prática que uma cooperativa da CONCRAB e vinculada ao MST deve ter.

Com efeito, elegeu-se na COPROCOL que estes caminhos para busca de uma mudança social representariam uma tentativa de dar aos seus associados uma condição econômica mais segura e uma democracia administrativa. Estas respostas surgem quando, em primeiro lugar, com o modo novo de distribuir a renda, atinge-se uma melhoria de renda de cada associado. Na COPROCOL, esta renda é igual à média apresentada por Guanziroli (1994) para a região sudeste, ou seja, de um pouco mais de quatro salários mínimos mensais.

E, em segundo lugar, quando se consegue fazer a administração dos negócios da cooperativa de forma participativa e com o exercício pleno da cooperação.

Além do mais, seguindo estes caminhos a COPROCOL atinge seus objetivos, quais sejam: o de servir de exemplo de uma organização coletiva, devendo incentivar outros assentados a se organizarem da mesma forma; e o de ser base de sustentação de um novo sistema cooperativo oponente e alternativa ao sistema OCB.

Atuando desta forma a Cooperativa integra um movimento cuja busca maior é uma transformação social que, no entendimento dos cooperados, sintetizado pela palavra de DEK (associado da cooperativa, entrevista de fev/95), passa, no setor rural, pela realização de uma Reforma Agrária, pois

*“A Reforma Agrária será o meio que garantirá ao Brasil uma verdadeira distribuição de renda e conseqüentemente de poder. Por isso nossa cooperativa se organiza também, para dar viabilidade econômica para o assentamento, pois isso fortalece a luta pela reforma agrária. Sem demonstrar a viabilidade econômica dela, não conseguiremos o apoio da sociedade para a sua realização. A nossa cooperativa, junto com as associações e as outras cooperativas dos assentados do MST e da CONCRAB, tem que ser uma força cooperativa e um poder de pressão para a mudança social, que virá com a realização da reforma agrária. Para nós é a realização de uma reforma agrária um dos caminhos para uma transformação social no Brasil”.*

#### **5.4 Tornando claras as conquistas da COPROCOL**

Para CONCRAB (1995), o Sistema Cooperativista dos Assentados busca conquistas nos mais variados campos, por exemplo, no político, social, cultural e econômico. É buscando isso que este Sistema se apresenta como diferente do Sistema Cooperativista convencional. Segundo Kleba (1994 p. 135), *“as cooperativas de produção agrícola - CPA's,*

*são uma novidade em termos de cooperativismo no contexto nacional. Ao contrário das cooperativas convencionais, elas não se restringem a objetivos econômicos, mas buscam uma sociedade alternativa baseada em pressupostos socialistas. Diversamente, o Sistema CONCRAB não toma as cooperativas como um fim em si, nem pretende sua generalização como forma administrativa ideal para a sociedade como um todo".* Esta constatação articula-se ao conceito de nova abordagem cooperativista proposto por Alencar (1993), baseado na auto-confiança e participação, e o amplia uma vez que a fundamentação de Kleba (1994) incorpora o componente luta de classes na busca de mudança social.

Destarte, todas as conquistas alcançadas pela Cooperativa avolumam-se e justificam esta nova forma de prática cooperativa que passa a ser contrapoder à medida que objetiva, justamente, uma transformação social, que visa uma nova sociedade (12).

Sendo assim:

- a) quando a COPROCOL consegue a instalação de um posto telefônico e de um posto de saúde dentro da área do assentamento;
- b) quando consegue construir casas de alvenaria para todos os seus associados, que antes ainda chegavam a morar em barracos; (ver anexo V);
- c) quando consegue participar do mercado, vendendo e comprando produtos, mercado este do qual os membros da cooperativa estavam excluídos devido a condição de sem-terra e sem-renda, como estavam antes da ocupação da terra e da criação da Cooperativa;
- d) quando consegue participar ativamente de eleições defendendo e indicando candidatos com os quais se identifica;
- e) quando faz opção por ser uma organização de caráter coletivo, onde todas as ações contam com a participação e a cooperação dos membros;

f) quando resolve destinar parte de seu lucro para ajudar o movimento de organização e de luta pela realização da reforma agrária no Brasil;

g) quando decide liberar um de seus membros, com horas de serviço remuneradas, para atuar na organização nacional das cooperativas de reforma agrária do Brasil;

h) quando consegue enviar filhos de assentados/associados para participar do Curso Técnico em Administração de Cooperativas, curso organizado pelo MST, em convênio com o Ministério da Educação e com o Governo do Rio Grande do Sul, que tem nível de segundo grau, com duração de dois anos e se realiza no Rio Grande do Sul, formando técnicos para ajudar na administração das cooperativas, buscando, assim, acabar com um dos maiores problemas internos que é o da falta de recursos humanos qualificados para assessorar na gestão/administração das cooperativas e associações ligadas à CONCRAB;

i) quando decide priorizar a produção tendo uma conscientização sobre a estrutura capitalista de mercado que vai enfrentar, mas sabendo que é necessário, hoje, buscar uma melhoria econômica dos associados e que isso só vem com a obtenção de boa produção, que é o que vai garantir a viabilidade do assentamento e das cooperativas, e, por outro lado, é uma boa forma de, em se produzindo bem, tentar convencer a sociedade que a reforma agrária é necessária e viável para este país;

j) quando cria as Linhas de Produção Agrícola, que são estratégias de produção traçadas pensando em quais serão as perspectivas futuras e o que se poderá vir a produzir, transformar e distribuir, ou seja, estuda-se e planeja-se hoje o que vai se fazer amanhã, do ponto de vista de se completar toda a cadeia produtiva. Isto acontece quando se atinge o estágio de agroindústria e de controle direto da distribuição; e,

l) quando pretender ser elemento de transformação social, somado às suas conquistas de ampliação da estrutura física, como visto no item 4.2.1 e ao fortalecimento de sua estrutura organizacional, como apresentado no item 4.2.2 deste estudo, esta Cooperativa está atingindo inúmeras conquistas nos setores econômico, social e político, o que, de fato, caracteriza uma prática cuja contextualização é um ponto importante e cujo objetivo é desconcentrar renda e poder, tentando assim, contribuir para uma mudança social.



## 6 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

A reforma agrária no Brasil ainda é uma forte bandeira de luta para que se obtenha distribuição de renda neste país. Por isso deve-se considerar o que apresenta Leite (1992) sobre as questões da mundialização e da agro-industrialização da economia rural e o que deduz Abramovay e Carvalho Filho (1994, p. 51), para os quais “ *a agricultura familiar pode ser um caminho para prosperidade econômica.*” No entanto é necessário que acrescente-se a isto a questão da coletivização, pois pôde-se constatar, com a realização deste estudo, que um dos componentes vitais para o sucesso das CPA's e dos assentamentos pode ser a coletivização de todas as suas ações. Isto deve ser buscado frequentemente.

É importante citar que as metas do MST e da CONCRAB, atualmente, são de uma importante visão já que buscam a socialização de várias atividades; no entanto, são pouco agressivas do ponto de vista da divulgação das conquistas e das práticas de contrapoder que este movimento representa.

Daí ser interessante que a COPROCOL, o MST e a CONCRAB adotem uma estratégia que busque um fortalecimento e uma afirmação do Sistema Cooperativista dos Assentados como um poder paralelo ao cooperativismo convencional. Esta estratégia seria baseada na propaganda sobre as ações deste cooperativismo de contraposição, principalmente junto aos médios e pequenos produtores vinculados ao sistema cooperativista convencional. Deve-se também agilizar a disseminação das experiências de coletivização e socialização,

dentro do próprio movimento; acelerar a prática das agroindústrias, já que elas agregam valores aos produtos dentro da própria cooperativa; continuar no campo da produção dos gêneros que compõem a cesta básica, tendo em vista a dominação desta fatia do mercado para, no futuro, poder dirigi-lo; criar um esquema de informação de mercado para que não caia tão facilmente na rede de intermediação; criar uma forma dos sindicatos urbanos consumirem os bens dos assentamentos rurais via cooperativas de comercialização; fazer um mapeamento das Universidades e/ou estudantes/pesquisadores que possam produzir ou que estão produzindo tecnologias para os assentamentos, aglutinando muitas pesquisas que estão soltas e desarticuladas; contribuir com a viabilização das cooperativas de comercialização..

Ações como estas podem trazer ganhos econômicos, sociais e políticos para os assentados e, por sua vez, fortalecer o Sistema Cooperativista dos Assentados como o poder paralelo ao cooperativismo convencional. Por outro lado, podem, também, garantir a sobrevivência deste poder de contraposição e ajudar na luta por uma mudança social conforme apresentam os documentos do MST e da CONCRAB.

Por fim, torna-se imprescindível que se mantenha a maneira de administrar e gerir o processo, ou seja, de forma participativa e com cooperação, que é o modo praticado na COPROCOL. Isto, de fato, caracteriza um cooperativismo popular.

Como sugestão para futuras pesquisas, acredita-se ser interessante estudar que fatias do mercado as cooperativas do MST estão absorvendo e que efeitos isto pode ter para a população urbana, sobretudo os assalariados. Também é interessante um estudo das relações entre as Associações, as Cooperativas e os Grupos de Ajuda Mútua dentro dos próprios assentamentos.

Com estas sugestões acima expostas, conclui-se que objetivo básico deste estudo — observar se dentro da COPROCOL é praticado um modo de administração e gestão que leva à descentralização (entendida aqui como o exercício da democracia direta) de poder e desconcentração de renda — foi atingido. Por outro lado, percebe-se a comprovação da hipótese de que se assim o fizesse esta cooperativa estaria ajudando a criar um contrapoder cooperativo ou cooperativismo popular que busca ser poder paralelo ao movimento cooperativista liderado pela Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB - o qual pode ser designado poder cooperativo ou cooperativismo convencional.

Com a utilização do filtro teórico, que teve como eixo a questão do poder e as formas de gestão, e com a metodologia aplicada, que se baseou na análise documental e na entrevista semi-estruturada, foi possível constatar e analisar que, de fato, a Cooperativa e seus integrantes buscam um caminho que conduz a um novo modelo cooperativista. Também pode-se afirmar que a COPROCOL luta contra o capitalismo que concentra renda e poder e para isto executa uma prática interna baseada na cooperação e na participação, que incentiva a busca de coletivização cujos objetivos são distribuir renda e socializar poder. Sempre objetivando, num plano maior, uma mudança social.

O estudo serviu também para que se aprofundasse a discussão sobre a cooperação exercitada pelo Sistema Cooperativista dos Assentados, que se caracteriza pelo fato de suas ações irem muito além do simples exercício do cooperativismo, pois se situam num campo de práticas onde se trava a própria luta de classes.

Finalizando, o estudo serviu para que a Cooperativa, ao ser pesquisada, pudesse também ser avaliada e recebesse sugestões para melhorar suas práticas, já que ela se depara com alguns fatores que limitam o alcance de alguns de seus objetivos, por exemplo: a) falta de

peçoal qualificado para técnicas de administração; b) falta de maiores informações sobre o mercado; c) não ter conseguido agregar valores aos seus produtos dentro da própria cooperativa.

É importante deixar aqui registrado que o Sistema Cooperativista dos Assentados tem consciência de que ao estruturar e desenvolver bem as cooperativas com pequeno número de famílias, está preparando, para um futuro próximo, a possibilidade de contar com cooperativas bem maiores. Isto tem sido uma preocupação freqüente do sistema e a cada dia se busca alcançar esta meta.

Por outro lado, é não menos importante deixar registrado, também, que o Sistema tem no mercado, enquanto instituição capitalista, um adversário. No entanto, alguns nichos desse mercado podem ser utilizados na atualidade, como campos de conquista de aliados. Principalmente quando, por exemplo, pode-se usá-lo para oferecer bons produtos a população urbana e com isto conquistar sua simpatia.

Concluindo, pode-se verificar a extrema capacidade que as pessoas associadas à cooperativa têm de reverter situações adversas como a falta de recursos, por exemplo. Mas, sobretudo, constatou-se a forma como as tarefas são exatamente e carinhosamente desenvolvidas por essas pessoas, que estão sempre dispostas a aceitar a definição que venha do conjunto. Isto aponta uma boa lição administrativa e só por isso já justificaria a validade e importância deste estudo.

## NOTAS

1. *"Os princípios originais do cooperativismo elaborados pelos pioneiros da Rochdale e completados posteriormente, têm sido geralmente resumidos em sete: adesão livre; controle democrático; retorno proporcional as operações; transações em dinheiro; juros módicos; neutralidade política e religiosa e racial; e, estímulo a educação"*(Pinho, 1960, p. 184).
2. *"São os célebres organizadores da primeira cooperativa de consumo com a estrutura e as normas que até hoje conhecemos. Eram vinte e oito pobres tecelões os Rochdale (Inglaterra) que, em novembro de 1843, reuniram-se em assembléia com o propósito de encontrar um meio para melhorar sua precária situação econômica"* (Pinho, 1962, p. 178).
3. Significa aqui um exercício de democracia e participação onde *"todos se propunham ser células da vida democrática com objetivo de criar e manter a igualdade com base na participação majoritária de seus membros"* (Soares, 1984, p. 92).
4. Parte-se da compreensão de que a cooperação é conceituada como uma força política e econômica, podendo ser entendida como a contribuição coletiva para um produto final. Entende-se por produto final a produção do saber, a administração de uma organização, da sociedade, por exemplo. Como força política contém o poder da ação coletiva e como força econômica aumenta a produtividade do trabalho e redistribui renda na medida em que os

resultados obtidos são distribuídos entre os que cooperaram para o produto final (Souza, 1995).

5. Capital é visto neste momento como a força motriz que impulsiona o desenvolvimento capitalista e que se multiplica em função da exploração de um grupo sobre outro, conforme apresenta Harnecker e Uribe (1979).
6. As assembléias gerais ordinárias devem acontecer uma vez por ano para aprovar as contas anuais, aprovar o plano de trabalho para o ano seguinte e dar destino as sobras do exercício (Notas do autor).
7. Assembléia Geral Extraordinária é aquela convocada por um membro da diretoria, pelo conselho fiscal ou por um grupo de associados, para se discutir e aprovar saídas para situações de emergência que por ventura aconteçam (Notas do autor).
8. Por poder político local considera-se, aqui, o Governo local e os aliados mais próximos.
9. Para Poulantzas (1986 p. 107), *“Por um lado, classe em si é uma situação de classe, interesses latentes - quase grupos - ; por outro lado, outros grupos para-si, são grupos estatutários, elites políticas, interesses manifestos - grupos de interesses”*.
10. Nos assentamentos vinculados ao MST pratica-se três formas de exploração da terra, que conforme os dados da pesquisa, são:
  - a) individual - cada assentado explora o seu lote individualmente e utiliza a Associação ou Cooperativa para realização de negócios isolados.
  - b) Semi-coletivo ou Misto - cada assentado dedica uma parte do seu lote para formação de uma área que é explorada coletivamente. A outra parte ele a explora isoladamente. A Associação ou Cooperativa administra a área coletiva.

- c) Coletivo - cada assentado cede o seu lote para formação de uma única área que é explorada coletivamente sob a administração da associação ou Cooperativa.
11. As horas trabalhadas na coletivização das ações da Cooperativa são controladas por fichas de movimentações semanais, mensais, anuais e por atividade (ver Anexo IV-A, B, C e D).
12. Essa nova sociedade, segundo Kleba (1994 pág. 138), *“é identificada pelos assentados como um sistema socialista onde a terra pertenceria aos trabalhadores, não havendo exploração do trabalho e baseado em organizações preferencialmente coletivas. O grupo se percebe como parte deste “novo”, embora inserido num sistema capitalista”*.

## BIBLIOGRAFIA

- ABRAMOVAY, R.; CARVALHO FILHO, J.J. de. A objetividade do conhecimento nas ciências sociais: o caso dos assentamentos. **Reforma Agrária**, Campinas, v.24, n.3, p.36-53, set./dez.. 1994.
- ALBARRAN, L.N.B.; RAMIREZ, M.R. **Revolucion agrária y cooperativismo en Cuba**. La Habana: Ciências Socialis, 1989. 209p.
- ALENCAR, E. **O estudo de caso é uma categoria válida de pesquisa**. Lavras: UFLA-DAE 1991. 5p. (Mimeografado).
- ALENCAR, E. **Nova abordagem cooperativista - cooperativa como um instrumento de contraposição**. Lavras: UFLA-DAE, 1993. 9p. (Mimeografado).
- ALENCAR, E. **Valorização da Cooperativa agrícola de Couveia-MG**. Viçosa: UFV, 1976. 117p. (Tese - Mestrado em Extensão Rural).
- ALVES, S. **Burocracia: evolução de um conceito**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 13, Águas de São Pedro, 1989. **Anais...** Belo Horizonte, ANPAD, 1989. p.1029-1039.
- AVANTE, E. **Karl Marx - Biografia**. Lisboa: Edições Avante, 1983. 799p.
- BAETA, A.M.C.; LEITE, J.B.D. A Empresa pública e o desafio de um mercado em transformação: O caso do Banco do Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.25, n.3, p. 101-109, jul./set. 1991.
- BESKOW, P.R. Agricultura e capitalismo no Brasil. **Encontro com a Civilização Brasileira**, Rio de Janeiro, v.19, p.113-125, 1980.
- BURSZTYN, M. **O poder dos donos**. Petrópolis: Vozes, 1985. 177p.
- CARVALHO, N.V. de. **Auto gestão - o governo pela autonomia**. São Paulo: Brasiliense, 1983. 156p.
- CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL. **Perspectivas da cooperação agrícola nos assentamentos**. São Paulo, 1985. 17p. (Caderno Cooperação Agrícola, 4).



- DEMO, P. Participação e planejamento - arranjo preliminar. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.25, n.1, p.31-54, Jan./Jul. 1991.
- DINCAO e MELLO, M.C. **O Bóia-fria: acumulação e miséria**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1978. 154p.
- DUARTE, L.M.G. **Capitalismo e cooperativismo no R.G.S.** Porto Alegre: PM Editora/ANPOLS, 1985. 96p.
- ESCHENBURG, R. **Os custos da democracia direta. Administração de Cooperativas - Manual do Cooperativismo**, São Paulo: Brascoop-CNPq, 1982. v.3, p.49-50.
- FARIA, J.H. **Relações de poder e forma de gestão**. Curitiba: Criar CDE-FAE, 1985. 87p.
- FEDERAÇÃO DOS ORGÃOS PARA ASSISTÊNCIA SOCIAL E EDUCACIONAL. **Os mandioqueiros e a cooperativa de Calçado**. Garanhuns: Sistematizações - Gráfica da FASE, 1982. 22p. (Mimeografado).
- FERREIRA, A.B. de H. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1989. 536p.
- FLEURY, M.T.L. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global Editora, 1983. 152p.
- FLORÃO, S.R. dos S. **Coopail: uma experiência no campo da cooperação**. Campina Grande: UFPB - CH, 1995. 131p. (Tese - Mestrado em Economia Rural).
- GALBRAITH, J.K. **Anatomia do poder**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 205p.
- GENARI, E. **Construindo o poder dos trabalhadores: lições de uma derrota**. São Paulo: 13 de maio, 1994. 50p.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.
- GOODMAN, D.E.; SORJ, B.; WILKINSON, J. Agroindústria, políticas públicas e estruturas sociais rurais: análises recentes sobre a agricultura brasileira. **Revista de Economia Política**, Rio de Janeiro, v.5, n.4, p.31-35. 1985.
- GÖRGEN, S.A.; STÉDILLE, J.P. (Org.) **Assentamentos: a resposta econômica da reforma agrária**. Petrópolis: Vozes, 1991. 184p.
- GUANZIROLI, C.E. **Principais indicadores sócio-econômicos dos assentados de reforma agrária**. Petrópolis: Vozes, 1994.

- GUERRA, F.S. **Associativismo de produção na agricultura. Assentamentos - uma proposta econômica da reforma agrária.** Petrópolis: Vozes, 1991. 189p.
- HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis: Vozes, 1987. 163p.
- HARNECKER, M.; URIBE, G. **Exploração capitalista.** Cadernos de Educação popular, São Paulo: Ed. Global., 1979 v.1. 79p.
- KAUTSKY, K. **A questão agrária.** Portucalense Porto, Editora: 1972. 142p.
- KLEBA, J.R. **Cooperação agrícola e coletivismo em assentamento de reforma agrária.** Reforma Agrária, Campinas, v.24, n.3, p.132-139, set./dez. 1994.
- LEITE, S. **Assentamentos rurais: modernidade ou atraso no campo brasileiro? Democracia da Terra.** Rio de Janeiro, n.6, jul./ago. 1992.
- LEWIN, H. **A estrutura agrária brasileira: o impacto da modernização tecnológica no nordeste rural.** In: **Ciências Sociais Hoje.** São Paulo: Cortez, 1985.
- LÖWY, M. **Ideologias e ciência social.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 1992. 112p.
- LUXEMBURGO, R. **Reforma social ou revolução?** São Paulo: Global Editora, 1986. 124p.
- MAQUIAVEL, N. **O Príncipe.** Rio de Janeiro: Tecnoprint. 1967. 168p.
- MARX, K. **A Cooperação. O Capital.** São Paulo: Nova Cultural. 1985. V.1, tomo 2, CAP. 12.
- MARX, K. **As lutas de classes na França (1848-1850).** São Paulo: Global Editora 1986. 183p.
- MEDEIROS, L.S. de. **Reforma Agrária: concepção, controvérsias e questões.** Rio de Janeiro: CEDI, 1994. 59p. (Caderno Temático, 1).
- MEIRELES, P.A. **Ações administrativas e participação social em cooperativas agropecuárias.** Lavras: ESAL-DAE, 1981. 81p. (Tese - Mestrado em Administração Rural).
- MONTEIRO, R.C. **A pesquisa qualitativa como ação metodológica. Proposições,** Campinas, n.5, p.27-35, ago. 1991.
- MOREIRA, R.J. **Relações entre a acumulação industrial e a agricultura brasileira após os anos 50.** Rio de Janeiro: FGV-EIAP-CPDA, 1981. 30p. (Mimeografado).

- MOVIMENTO dos Trabalhadores Sem Terra. O sistema cooperativista dos assentamentos.** São Paulo: MST, 1990. 19p. (Mimeografado).
- MÜLLER, G. Complexo agroindustrial e modernização agrária** São Paulo: Ed. Hucitec, 1989. 245p.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Anais do X Congresso Brasileiro de Cooperativismo.** Brasília: SENACOOOP, 1988. 498p.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Relatório anual. Organização das Cooperativas Brasileiras - Secretaria Nacional de Cooperativismo.** São Paulo: Ed. Hucitec, 1981. 262p.
- PESSOA, W.J.O. da V. Percepção de poder e participação em uma cooperativa agrícola do Estado de Pernambuco.** Viçosa: UFV, 1981. 68p. (Tese - Mestrado em Extensão Rural).
- PINHO, D.B. Dicionário de cooperativas.** São Paulo: Gráfica da FFCL, 1962. 396p.
- POULANTZAS, N. Poder político e classes sociais.** São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1986. 354p.
- QUEIROZ, M.I.P. de. Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva.** São Paulo: Cortez, 1991. 171p.
- RIOS, G.S.L. Cooperativas agrícolas no nordeste brasileiro e mudança social.** João Pessoa: UFPB, 1979. 147p.
- RODRIGUES, R. A agricultura brasileira.** Anais do XXXI Congresso da SOBER, v.2, Brasília, 1993. p.987-1002.
- SCHULZE, E. Estrutura do poder em cooperativas. Perspectiva Econômica,** São Leopoldo v.22, n.59, p.46-76, jun./dez. 1987.
- SOARES, R.P. Sociologia da cooperação. Administração de Cooperativas - Manual de Cooperativismo.** São Paulo: Brascoop-CNPq, 1982. v.3, p.150-262.
- SOARES, R.P. Sociologia da cooperação: o dilema Meister-Zupanov. Perspectiva Econômica,** São Leopoldo, n.14, p.91-100, 1984.
- SORJ, B. Estado e classes sociais na agricultura brasileira.** Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1980. 289p.
- SOUZA, M. de L.O. Administrar coletivamente - dilemas da participação na associação de pequenos produtores de Poço Fundo - MG.** Lavras: ESAL-DAE. 1993. 24p.

- SOUZA, M. de L.O. **Cabeça não é só para usar chapéu.** Recife: UFRPE, 1990. 85p. (Monografia para Especialização em Associativismo).
- SOUZA, M. de L.O. **Participação em associação de pequenos produtores: dilemas da administração coletiva.** Lavras: UFLA-DAE, 1995. 134p. (Tese - Mestrado em Administração Rural e Desenvolvimento).
- SOUZA, S.A. de. **Tecnoburocratismo e modernização administrativa: um exercício interpretativo.** *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.13 p.37-48, abr./jun. 1989.
- TENÓRIO, F.G. **Tem razão a administração.** *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.24, p.5-9, abr./jun. 1990.
- TORRES, V. **São Loganso, uma cooperativa camponesa.** Lins: Gráfica Dois Irmãos, 1980. 37p. (Caderno de CIPES, Série Terra, 1).
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais - a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Ed. Atlas, 1987. 175p.
- VALADARES, J.H. **Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária.** Lavras: UFLA-DAE, 1995. 81p. (Tese - Mestrado em Administração Rural e Desenvolvimento).

## **ANEXO I**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ASSOCIADO DA COOPERATIVA**

#### **1. HISTÓRICO DA COOPERATIVA**

##### **1.1. Origem**

Como surgiu a idéia; quando foi fundada; quais os objetivos; qual a relação da criação com a luta pela reforma agrária; quais as características da cooperativa; porque não se criou uma associação; quem ajudou na criação; com quantos sócios começou; quais as primeiras ações; quando se optou pela coletivização; o que se produzia no início; quais as primeiras conquistas; quais os interesses do MST na criação da cooperativa; a fundação se daria sem a orientação do MST; quais as condições e características dos primeiros associados.

#### **2. ESTRUTURA**

##### **2.1. Física**

Como está estruturada fisicamente a cooperativa; o que avançou desde a fundação; quais as dificuldades e sucessos de um patrimônio coletivo; quais as metas de aumento do patrimônio; como é administrado o patrimônio.

##### **2.2. Produtiva**

Que estrutura produtiva já se teve. Que estrutura produtiva se tem. Que estrutura produtiva se busca. Qual a sua relação com os objetivos da cooperativa. Esta estrutura descentraliza renda.

### **2.3. Organizacional**

Qual a estrutura que se tem. Como funciona esta estrutura. O que se busca com isto. Como esta estrutura tem mudado a vida dos cooperados. Esta estrutura, de fato, descentraliza poder.

### **3. RELAÇÕES INTERNAS**

Como se dão as relações internas; Estas relações estão vinculadas aos objetivos maiores da cooperativa. Onde mais se avançou.

### **4. RELAÇÕES EXTERNAS**

Quais são os aliados. Como se dão as relações com os aliados. Quais as relações com o Estado. Quais as relações com a sociedade. Como se dão as relações com os órgãos que tem ligação direta com o setor rural (Governamentais ou não).

### **5. OBJETIVOS**

Quais os objetivos da Cooperativa. Quais os objetivos do Movimento como um todo. A mudança social está sendo buscada. A mudança econômica é um objetivo forte. Quais os objetivos estratégicos. Como o poder é colocado nestes objetivos. Como a redistribuição de terra aparece nestes objetivos. Qual a política interna para unificar os objetivos.

## **6. COMO SE DISTRIBUI A RENDA**

O que se prioriza para distribuir internamente a renda. Como é distribuída a renda. Qual a relação da distribuição da renda com a descentralização de poder.

## **7. COMO SE SOCIALIZA O PODER**

Como se desenvolve o processo decisório. Quais são as instâncias de decisão. Como se dão as reuniões e Assembléias. Há presença acentuada dos associados. Que mais intervém nas reuniões.

## **8. QUAIS OS FATORES LIMITANTES**

Por que os objetivos e metas ainda não foram alcançados. O que se tem feito para resolver os problemas. Os limites são apresentados mais pelas relações internas ou externas. Como é a relação com o mercado. As limitações tem prejudicado a escolha de novos objetivos.

## **9. QUAIS AS TÁTICAS E ESTRATÉGIAS INTERNAS**

O que se tem como meta básica do ponto de vista interno. Como se encaminham as questões para que elas sejam alcançadas. Qual a relação entre as táticas e estratégias internas e externas.

## **10. QUAIS AS TÁTICAS E ESTRATÉGIAS EXTERNAS**

Quais as prioridades. Como são buscadas. Quais os caminhos percorridos. A que objetivo maior se pretende chegar. Como isto se dá no dia-a-dia.

## **11. CONQUISTAS**

Quais os caminhos já percorridos. O número de conquistas tem prejudicado outras.

Algumas conquistas são priorizadas. As conquistas se relacionam com os objetivos gerais e específicos. Quais seriam as conquistas mais marcantes.



## ANEXO II

### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ASSESSORES DA COOPERATIVA

#### 1. SOBRE A RELAÇÃO QUE É MANTIDA COM A COOPERATIVA

- Quando começou a relação com a Cooperativa. Porque se deu a assessoria. O que marcou o início da assessoria. Quais os objetivos da assessoria. Qual a relação da assessoria com a história da cooperativa.

#### 2. COMO APARECEU O GRUPO DE ASSESSORES?

- Porque a Cooperativa contratou as assessorias. Porque a CONCRAB se interessa em assessorar as Cooperativas Singulares.

#### 3. COMO SE DÁ O TRABALHO

- Com que sistemática o trabalho se desenvolve. Quais os objetivos básicos da sistematização. Qual a metodologia aplicada. Qual a reação dos cooperados.

#### 4. SOBRE O TRABALHO DE CAPACITAÇÃO

- Quais os objetivos da capacitação. Quais os resultados mais visíveis. Como se dá o processo de capacitação. Qual a sua relação com os objetivos da Cooperativa. Qual a sua relação com os objetivos do MST.

## **5. SOBRE AS DIFICULDADES**

- Quais os maiores problemas para o trabalho de assessoria. Como são buscados os recursos para o trabalho. Quais as principais limitações.

## **6. SOBRE ALIANÇAS**

- Que tipo de aliança é buscado. Como reagem às alianças a assessoria e os cooperados.

## **7. SOBRE AS QUESTÕES MACRO**

- O surgimento e a prática do cooperativismo no Brasil. O Capitalismo no campo. As mudanças necessárias. As conquistas já alcançadas. Os rumos do MST. Os rumos da CONCRAB. Os rumos da COPROCOL. Os rumos da assessoria.

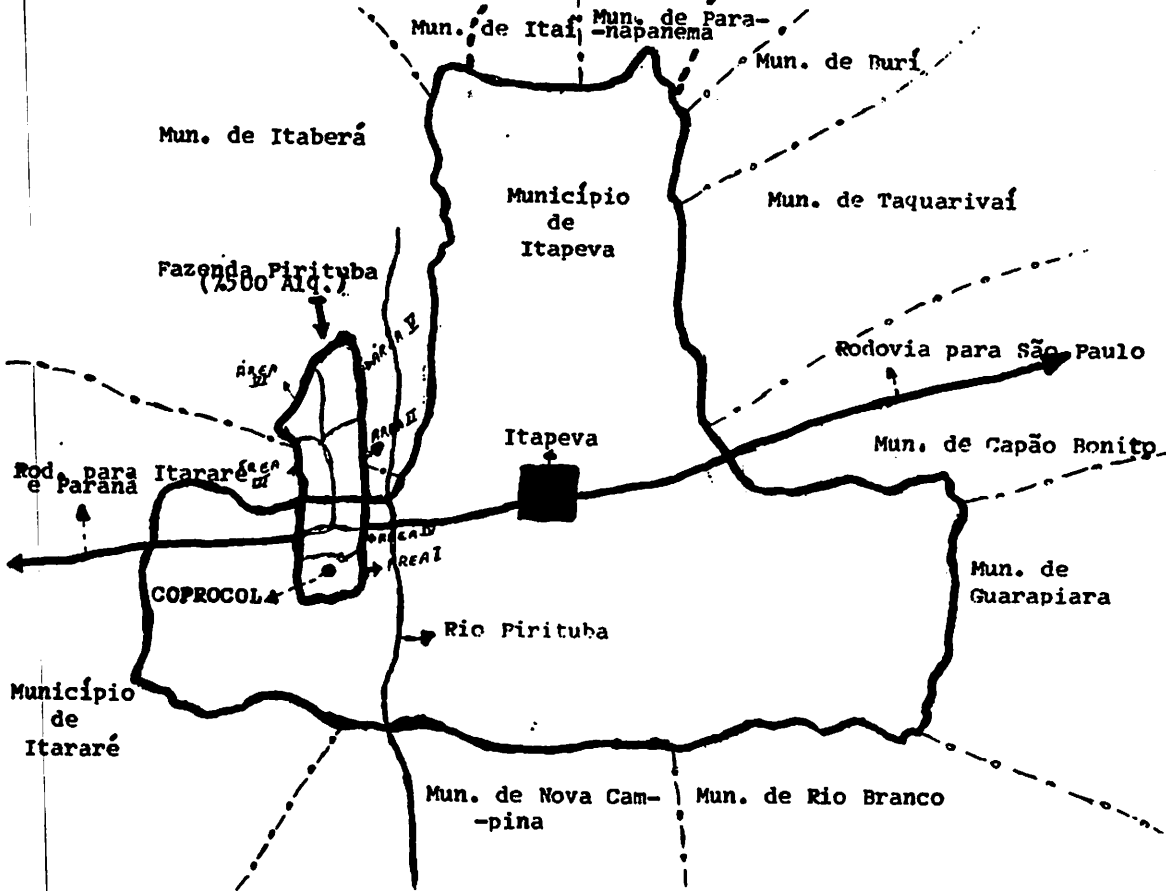
ANEXO III



Observações:

Distâncias em km

- . São Paulo - Itapeva 281
- . Itapeva - Faz. Pirituba 25
- . Itararé - Faz. Pirituba 27
- . Div. Paraná - Faz. Pirituba-59



Croqui de Localização do Assentamento da Fazenda Pirituba no Município de Itapeva no Estado de São Paulo.

**ANEXO IV-A**

**COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE PRODUÇÃO DA ÁREA I DO ASSENTAMENTO PIRITUBA II**  
**FICHA DE CONTROLE DE HORAS TRABALHADAS INDIVIDUAL**

**NOME:** \_\_\_\_\_

**SETOR:** \_\_\_\_\_

DATA	ATIVIDADE	INÍCIO	HORAS PARADAS	TÉRMINO	TOTAL
02/01	Fazendo Ração Vaca 1000 Kg				
03/01	Fazendo Ração Gestação 1000 kg - entregando				
04/01	Ajudando regular plantadeira e Plantar soja e fazendo Ração				
06/01	Moendo trigo e fazendo ração, terminação e entregando				
07/01	Cobrindo semente de soja				
08/01	Fazendo ração vaca 100 lts				
09/01	Fazendo ração gestação				
10/01	Fazendo ração gestação e entregando				
11/01	Fazendo ração crescimento e pondo brinco na porca				

**OBS: Entregar esta ficha até as 11:00 horas dos sábados**

\_\_\_\_\_  
**VISTO**

**FONTE: COPROCOL (Jan/96)**

**ANEXO IV-B**

**COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE PRODUÇÃO COLETIVA DA ÁREA I - COPROCOL - FAZENDA PIRITUBA**

<b>FICHA RESUMO DE HORAS TRABALHADAS</b>													
SETORES	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	Horas por Ano
Administração													
Pecuária/Leite													
Suínocultura													
Agricultura													
Máquinas													
Fruticultura													
Ração													
Construção													
Liberado													
Hortas													
Agroindústria													

FONTE: COPROCOL (Jan/96)

COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE PRODUÇÃO COLETIVA DA ÁREA I - COPROCOL - FAZENDA PIRITUBA

FICHA RESUMO DE HORAS TRABALHADAS													
Nome do Associado	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	Horas por Ano

FONTE: COPROCOL (Jan/96)

**ANEXO IV-D**

**COOPROCOL - Cooperativa Agropecuária de Produção Coletiva da Área I DO ASSENTAMENTO PIRITUBA II LTDA**

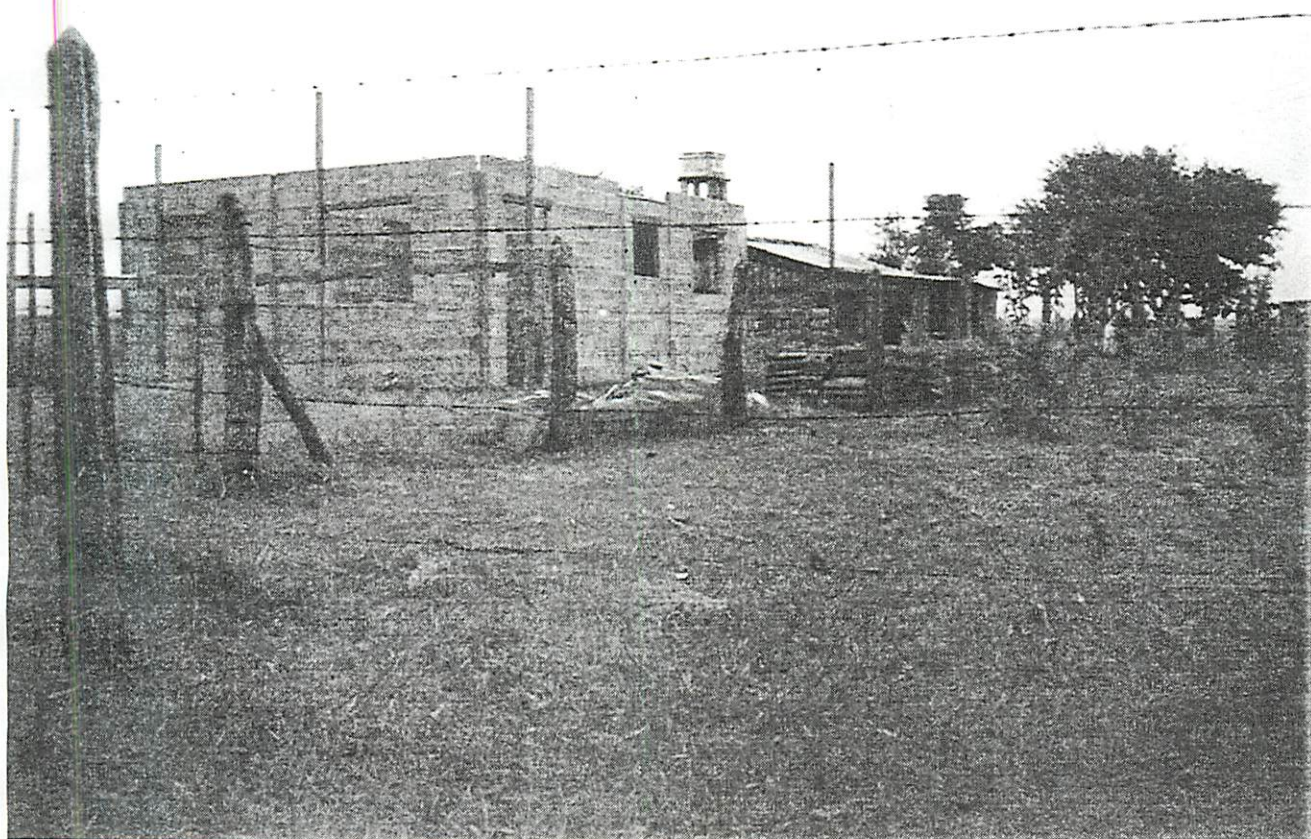
NOME:		N.º MATR.																														ANO ____	
DIAS DO MÊS	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Horas	
Julho																																	
Agosto																																	
Setembro																																	
Outubro																																	
Novembro																																	
Dezembro																																	
Janeiro																																	
Fevereiro																																	
Março																																	
Abril																																	
Mai																																	
Junho																																	
Julho																																	
<b>TOTAL GERAL DE HORAS TRABALHADAS NO ANO AGRÍCOLA</b>																																	
<b>BSERVAÇÕES</b>																																	

ASSOCIADO

DIRETOR

FONTE: COPROCOL (jan./96).

## ANEXO V



Fotografia tirada para registrar a etapa de construção das casas de alvenaria para os associados da cooperativa (Dados da Pesquisa, jan./96)

CENTRO de DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAE/UFLA