IX CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

NEGAÇÃO DETERMINADA E CRÍTICA DA IDEOLOGIA: O PROCESSO DE REAPROPRIAÇÃO DIALÉTICA DE CONCEITOS ORGANIZACIONAIS EM ORGANIZAÇÕES DO MST

VITOR ABREU ARNONI[1];
RENÊ BIROCHI[2]
DANIEL LACERDA[3]
[1]*Universidade Federal de Santa Catarina – vitor.arnoni@hotmail.com*
[2]*Universidade Federal de Santa Catarina – renebirochi@gmail.com*
[3]*Montpellier Business School - d.lacerda@mbs-education.com*

Resumo: Este artigo analisa como organizações vinculadas ao MST dialeticamente reapropriam conceitos como eficiência, produtividade e racionalidade, historicamente capturados pela ideologia empresarial. A partir de entrevistas com membros das organizações, análises documentais e visitas de campo, argumenta-se que tais categorias não pertencem ontologicamente ao particularismo da acumulação de capital. Por meio de uma crítica da ideologia em chave materialista, evidencia-se um processo de reapropriação dialética desses conceitos a partir de um movimento de negação determinada da forma organizacional hegemônica ao vinculá-los à propriedade coletiva, à permanência territorial, à produção de alimentos saudáveis e ao combate à fome.

Palavras-chave: MST; crítica da ideologia; negação determinada; organizações alternativas; reapropriação dialética.

Introdução

É notório o modo como a organização empresarial capitalista, a fim de consolidar seus processos de legitimação como suposto modelo organizacional racional por excelência, foi historicamente associada a conceitos como eficiência, produtividade e racionalidade. Desde a administração científica e a sociologia weberiana, a empresa passou a ser difundida como expressão de uma racionalidade técnica, neutra e pretensamente universal (ETZIONI, 1968; SERGEANT & FERES, 1972; TAYLOR, 1914 WEBER, 1978, 2015). Contudo, também é notória a forma como essa pretensão de universalidade se revela, em grande medida, como uma ideologia dominante amplamente sustentada pela própria ciência da administração (TRAGTENBERG, 1971; BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009; RODRIGUES & SILVA, 2019).

Trata-se de uma ideologia, pois a crítica tem demonstrado, de modo recorrente, as consequências materiais produzidas pela organização empresarial sobre a sociedade. Longe de operar como instância racional da vida social, a empresa participa da reprodução e do aprofundamento das desigualdades, da precarização das formas de vida e de trabalho, da generalização do sofrimento social sob a gramática do empreendedorismo e da produção de catástrofes climáticas sem precedentes (TENÓRIO, 2012; 2016; COSTA, 2017;

NASCIMENTO & DELLAGNELO, 2018; TOMETICH & SILVA, 2018; SAFATLE *et al*., 2021; ANTUNES, 2025).

Nesse sentido, nos parece razoável afirmar que a empresa *não é racional, eficiente ou produtiva do ponto de vista do Universal*. Ela realiza tais conceitos apenas a partir do ponto de vista de um *Particular* específico: da acumulação de capital, da concentração de renda, da espoliação e da reprodução de interesses privados. Quando considerada a totalidade social, portanto, torna-se impossível sustentar a empresa como forma organizacional propriamente racional, eficiente e produtiva.

Se aceitamos isto como verdadeiro, qual deve ser então a tarefa da crítica organizacional diante desses conceitos? Como críticos, deveríamos simplesmente abandoná-los, como se fossem naturalmente vinculados à empresa capitalista? Ou seria mais consequente *disputá-los* no interior da própria luta material, simbólica e política pela definição do que conta como organização racional, eficiente e produtiva?

Esta questão não pode ser vista como meramente terminológica. A crítica organizacional, ao descartar de imediato tais conceitos, parece "jogar a água junto com o bebê", ao desconsiderar que seus sentidos originais passam longe de estabelecer vínculos naturais e diretos com a forma empresarial ou organização capitalista. Ao fazer isso, a crítica acaba por legitimar, ainda que de modo implícito, a empresa como representante *de facto* da forma mais racional, eficiente e produtiva de organização, enquanto as *Organizações Alternativas* apareceriam caracterizadas sobretudo por conceitos que fazem sua oposição direta.

Isso se faz particularmente claro em uma vasta gama de estudos que vêm fazendo a discussão sobre as alternativas organizacionais: Parker *et al*., (2014, p. 7) associam a eficiência diretamente à dinâmica capitalista de acumulação; Adversi e Seifert (2022, p. 78), parafraseando diversos autores centrais nos EOR (especialmente no contexto brasileiro), descrevem as organizações dominantes como orientadas pela máxima eficiência técnica e pelo crescimento econômico, enquanto as organizações alternativas seriam aquelas que se contrapõem ao modo de organizar dominante e se recusam a submeter-se à sua lógica; os estudos sobre empresarização (BORGES, BARCELOS & RODRIGUES, 2018, p. 78; RODRIGUES & SILVA, 2019) observam que o discurso empresarial se difunde justamente por meio desses conceitos, constituindo pilares que o legitimam; o formalismo típico-ideal contido em estudos como o de Rothschild-Whitt (1977) e Serva (1997), que baseiam-se no *continuum* entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva[1] indicam essa oposição; os estudos sobre prefiguração (YATES, 2015, SWAIN, 2019; SCHILLER-MERKENS, 2022; 2024), que compreendem a organização alternativa como a mobilização de ideais e práticas ainda não realizados no aqui e agora, também recaindo sobre uma lógica de oposição direta a tais conceitos; e assim por diante.

Neste artigo, buscamos mostrar que um outro tipo de crítica é possível no que concerne à ideologia empresarial. Nosso argumento é o de que a crítica organizacional não deveria apenas

[1] Como formula Serva (1997, p. 21), organizações que alcançam êxito sem seguir predominantemente as diretivas da racionalidade instrumental apresentariam maior grau de autonomia e auto-organização. Esse enquadramento consolida uma oposição rígida entre, de um lado, organizações orientadas pela maximização de recursos, desempenho, resultados e eficiência, e, de outro, aquelas centradas em valores substantivos, entendimento e autorrealização. Ainda que os tipos ideais representem apenas representações impossíveis de serem encontrados na realidade (WEBER, 2015), essa diferenciação parece criar uma dicotomia que impossibilita o pensamento de que a alternativa possa emergir da reapropriação daquilo que se encontra associado à hegemonia.

denunciar os limites da empresa[2], mas também *disputar o sentido dos conceitos* que historicamente sustentaram e naturalizaram sua legitimidade. Afinal, como veremos, o sentido de tais não necessariamente precisa estar vinculado àquele mobilizado no interior da empresa. Essa disputa de sentido se dá pelo entendimento de que os conceitos são historicamente constituídos, não sendo formulações fixas de uma realidade posta *a priori* (BAKHTIN, 2006; SAFATLE, 2019; ŽIŽEK, 2013; ADORNO, 2022).

Buscamos demonstrar, a partir de dados empíricos, que tal disputa é não apenas possível, mas efetivamente realizada no interior de organizações vinculadas a movimentos sociais, em especial ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). Nosso foco recai sobre o modo como cooperativas associadas à marca Terra Viva reapropriam dialeticamente conceitos como eficiência, produtividade e racionalidade através da disputa política em torno de seus sentidos.

Consideramos que organizações alternativas inseridas em uma totalidade capitalista não podem simplesmente se colocar "de fora" das instituições que estruturam a vida econômica (VAIL, 2010; MEIRA, 2014; BHATT *et al*., 2024; ALAKAVUKLAR, 2024; SAFATLE, 2026). Elas precisam disputar mercados, formas de circulação, regimes de valor e práticas de consumo. Essa exigência torna-se ainda mais evidente no caso do MST, cuja luta pela Reforma Agrária Popular envolve também a necessidade de enfrentar a representação histórica de si mesmo como *improdutivo, ineficiente ou incapaz de organizar formas socialmente relevantes de produção que superem o modelo agroempresarial*.

Por fim, argumentamos que essa disputa conceitual e organizacional não deve ser compreendida como mera cooptação ou degeneração da organização alternativa pela lógica capitalista (SHANAHAN, 2025). Ao contrário, trata-se de subsumir conceitos historicamente identificados com a empresa capitalista a uma materialidade socializante, dialeticamente deslocando-os de sua realização particularista — orientada pela acumulação privada — para uma realização em chave universal — ao atendimento de necessidades reais da população. Nesse movimento, a *crítica da ideologia* (ADORNO, 2022; ŽIŽEK, 2024) é operada em sua forma mais materialista possível: eficiência, produtividade e racionalidade são desmistificados como elementos naturalmente vinculados à empresa e passam a ser reapropriados a partir das contradições reais que atravessam a produção, a circulação e o consumo nas organizações vinculadas ao MST, mostrando concretamente que, de fato, *é possível ser verdadeiramente racional, eficiente e produtivo do ponto de vista universal.*

O artigo desenvolve esse argumento em quatro momentos: a primeira parte examina o processo pelo qual a empresa se consolidou como portadora ideológica desses conceitos, propondo um avanço em relação ao papel da crítica nos estudos organizacionais; a segunda, reconstrói a historicidade conceitual dos conceitos eficiência, produtividade e racionalidade, propondo um referencial teórico para compreender a possibilidade de reapropriação dialética de seus sentidos; a terceira, apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa; a quarta, analisa como organizações vinculadas ao MST reapropriam tais conceitos de maneira dialética,

[2] Isso não significa que esse tipo de crítica nos parece irrelevante. Muito pelo contrário. Na tradição hegeliana, esse tipo de negação direta constitui o primeiro passo no processo dialético. O que estamos discutindo aqui é o segundo passo: a *negação-da-negação* (HEGEL, 1991; ŽIŽEK, 2017).

reinscrevendo-os em práticas capazes de confrontar materialmente a hegemonia agroempresarial; e, por fim, apresenta algumas considerações finais.

A ideologia da racionalidade empresarial

A forma organizacional hegemônica no capitalismo contemporâneo é a empresa (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009; RODRIGUES & SILVA, 2019). Mais do que uma unidade produtiva entre outras, ela converteu-se em paradigma normativo da organização em geral: um modelo que prescreve como se deve organizar, gerir, liderar, comunicar e planejar — não apenas no mundo dos negócios, mas também nas esferas da educação, da saúde, da cultura, do trabalho associativo e da própria vida subjetiva (GAULEJAC, 2007). Essa centralidade da empresa no imaginário social contemporâneo sustenta-se sobre um conjunto de conceitos que se apresentam como técnicos ou neutros: eficiência, produtividade, racionalidade, competitividade, inovação, gestão por resultados, entre outros.

Esses termos, amplamente mobilizados no vocabulário organizacional e político, não operam como simples ferramentas analíticas. Conforme argumentam Boltanski e Chiapello (2009), eles compõem um núcleo semântico do espírito do capitalismo, isto é, um núcleo ideológico que legitima formas de exploração e dominação sob a aparência de racionalidade, progresso e eficiência. A ideologia da racionalidade empresarial não se restringe aos discursos gerenciais: penetra nas práticas organizativas, nos instrumentos de gestão, nos modos de subjetivação e nos próprios critérios de avaliação do que conta como "bom", "funcional" ou "eficiente" (TENÓRIO, 2012, 2016).

Nos estudos organizacionais, essa ideologia foi historicamente consolidada por abordagens que tomaram a eficiência e o controle como pressupostos científicos. O taylorismo e o fordismo constituem exemplos paradigmáticos de como a organização do trabalho foi moldada por uma lógica de maximização de rendimentos por meio da divisão, da padronização e da normatização das tarefas (TAYLOR, 1914; WEBER, 1978, 2015). Weber, embora crítico dos efeitos da burocracia, descreveu o processo de racionalização moderna como inseparável da expansão de formas instrumentais de organização, nas quais a ação se ordena em função da previsibilidade e da eficiência, mesmo às custas da liberdade e da criatividade dos sujeitos.

Ao longo do século XX, com a emergência das teorias da contingência, dos sistemas abertos e das abordagens institucionalistas, houve um deslocamento do foco técnico para o contexto, a cultura e a adaptação ambiental. Ainda assim, como mostram Tragtenberg (2005) e De Paula (2002), a racionalidade empresarial permaneceu como horizonte normativo, ainda que sob formas mais flexíveis, contextualizadas ou simbolicamente mediadas. A empresa seguiu operando como modelo ideal da organização, mesmo quando as teorias organizacionais pareciam ampliar seu escopo interpretativo.

Há, por outro lado, vertentes críticas nos estudos organizacionais que procuram desnaturalizar esses pressupostos e revelar seu caráter ideológico. Autores como Alvesson e Willmott (1992), Grey (2005) e Spicer e Alvesson (2025), apenas para citar alguns autores do cenário internacional, desenvolveram o campo dos *Critical Management Studies*, voltado à análise das contradições e dos efeitos de dominação produzidos pelas formas organizativas hegemônicas. Essa literatura evidencia que conceitos como eficiência e produtividade são histórica e politicamente situados: não descrevem uma realidade neutra, mas constroem regimes de verdade que legitimam exploração, exclusão e assimetrias de poder.

No Brasil, essa crítica foi aprofundada, dentre outros, por estudos que denunciam a captura da subjetividade pelo discurso empresarial, com destaque para as análises da empresarização do mundo (BORGES, BARCELOS & RODRIGUES, 2018; COSTA, 2017; RODRIGUES & SILVA, 2019). Nessa perspectiva, a figura do "empresário de si" representa o ápice de um processo no qual a racionalidade empresarial deixa de operar apenas como modelo de organização do trabalho e passa a constituir modelo de organização da vida. As organizações passam, então, a ser avaliadas por sua capacidade de gerar resultados mensuráveis, atingir metas estratégicas e sustentar-se competitivamente, ainda que para isso aprofundem precariedades, intensifiquem sofrimento psíquico e comprometam as condições de reprodução social.

É nesse contexto que se torna fundamental questionar não apenas os efeitos colaterais do modelo empresarial, mas os próprios pressupostos que o sustentam como forma "racional" de organização. A ideologia da racionalidade empresarial funciona, em larga medida, como mecanismo de ocultamento de sua própria *irracionalidade* (CASTORIADIS, 1987; ŽIŽEK, 2024).

As crises alimentares globais, a concentração de renda, o colapso ecológico e a crise do trabalho não constituem anomalias exteriores a esse modelo, mas sintomas de uma forma de organizar a vida que se apresenta como racional enquanto produz irracionalidades sistêmicas (SAFATLE, 2023). A coexistência entre recordes de produção agrícola e milhões de pessoas em situação de fome, por exemplo, não é desvio acidental, mas consequência direta da lógica empresarial que estrutura o agronegócio (ABRAMOVAY, 2012; CISNEIROS & MARTINS, 2023; SEVERO, 2024; STEDILE, 2008). O que na aparência se coloca como eficiência, revela-se, em essência, como performance extrativista orientada pela destruição, exclusão e precarização.

Diante disso, importa recuperar a força da crítica dialética. Como sustenta Safatle (2019), em certos momentos o papel da crítica não é propor imediatamente um novo modelo de racionalidade (como a racionalidade substantiva, por exemplo), mas expor a irracionalidade que se esconde sob o nome da razão. É nesse ponto que a dialética se torna decisiva: em vez de afirmar um novo ideal organizacional já reconciliado, revela que os ideais existentes são falsos universais, formas de *dominação conceitual* (ADORNO, 2022) que operam como dispositivos ideológicos. A tarefa da crítica organizacional, nesse sentido, não é construir alternativas apenas externas ou opositivas em relação aos termos do sistema hegemônico, mas *demonstrar que esses próprios termos não se realizam sob a lógica dominante e que é possível sua realização efetiva a partir de outra totalidade social.*

Em outras palavras, talvez seja preciso dar um passo adiante em relação ao diagnóstico crítico já produzido pelos estudos organizacionais. Em vez de abandonar (negar) imediatamente tudo aquilo que passou a representar a empresa sob o capitalismo, talvez seja necessário disputar o próprio sentido dos conceitos que se converteram em significantes naturais da ideologia empresarial, ou seja, fazer a *negação-da-negação*, onde o próprio campo de significação é alterado a partir da forma como os conceitos se realizam materialmente ŽIŽEK, 2017; SAFATLE, 2019). Essa disputa só pode ser levada a sério quando enraizada na materialidade de organizações que enfrentam concretamente setores hegemônicos da sociedade. É nesse horizonte que a análise das organizações vinculadas ao MST se torna teoricamente relevante: não porque forneceriam um modelo positivo da alternativa, mas porque mostram, na prática, que a disputa por racionalidade, eficiência e produtividade pode assumir outra forma, inscrita em antagonismos reais e em uma lógica de reorganização material da vida social.

Efficientia, producere, rationalitas: breve histórico e a possibilidade de reapropriação dos conceitos organizacionais a partir da negação determinada

Depois de examinar a forma pela qual a empresa capitalista passou a monopolizar ideologicamente conceitos como eficiência, produtividade e racionalidade, nos convém recuperar, ainda que brevemente, a historicidade desses próprios conceitos. Uma crítica consequente da racionalidade empresarial não pode aceitar como naturais as associações semânticas entre tais conceitos e a forma-empresa. Se eles possuem uma história anterior à sua captura pela linguagem gerencial moderna, e se os conceitos não são fixos e imutáveis, a tarefa crítica não consiste apenas em denunciar seus usos ideológicos, mas em reabrir o campo de suas possibilidades semânticas e políticas (ADORNO, 2022; BAKHTIN, 2006; SAFATLE, 2019; ŽIŽEK, 2017). Em outras palavras, trata-se de demonstrar que eficiência, produtividade e racionalidade não pertencem por natureza ao universo empresarial, mas foram progressivamente apropriadas e ressignificadas em processos históricos concretos (HEGEL, 1991).

Comecemos pela eficiência. Do ponto de vista etimológico, o termo remete ao latim *efficientia*, derivado de *efficiens*, particípio de *efficere*, cujo sentido fundamental é "realizar", "produzir", "fazer surgir" ou "levar a efeito" (HARPER, n.d.; MERRIAM-WEBSTER, n.d.-a). Em sua acepção originária o conceito não designava prioritariamente o que conhecemos hoje por economia de meios, maximização de desempenho ou otimização técnico-gerencial, mas a capacidade de produzir um efeito, de fazer com que algo se realizasse efetivamente. Tal acepção é coerente com sua inscrição filosófica clássica na noção de *causa eficiente*, isto é, daquilo que produz ou ocasiona algo. Apenas posteriormente, sobretudo com a consolidação da administração científica, com a intensificação da racionalização formal do trabalho e com a centralidade da acumulação de capital como finalidade específica da empresa moderna, o termo passa a adquirir o significado hoje dominante: operação com mínimo desperdício de tempo, energia ou recursos dentro das organizações (BRAVERMAN, 1974; TAYLOR, 1914; WEBER, 2015). A associação contemporânea entre eficiência e cálculo gerencial não exprime, assim, uma essência do conceito, mas sua especialização histórica no interior das organizações orientadas pelo capitalismo moderno e a acumulação de capital.

O mesmo vale para a produtividade. Sua raiz etimológica remete ao verbo latino *producere*, isto é, conduzir adiante, trazer à luz, fazer surgir, gerar (HARPER, n.d.; MERRIAM-WEBSTER, n.d.-b). Em sua camada semântica mais ampla, produtividade refere-se à potência de produzir, de fazer existir algo, e não necessariamente à mensuração quantitativa da relação entre insumos e produtos que caracteriza sua acepção econômica moderna. É apenas com a consolidação da economia política e, posteriormente, da administração industrial que a produtividade tende a estabilizar-se como taxa de produção por unidade de trabalho, tempo ou capital. Também aqui se observa uma redução histórica: um conceito mais amplo, ligado à capacidade de geração material, é traduzido progressivamente para uma gramática quantitativa e abstrata, crescentemente vinculada ao imperativo de valorização e à hegemonia da empresa como forma privilegiada de mensuração econômica (BRAVERMAN, 1974; TAYLOR, 1914).

O caso da racionalidade é ainda mais expressivo. O termo deriva do latim *rationalitas* e, mais remotamente, de *ratio*, vocábulo que condensava sentidos como cálculo, medida, conta, juízo, explicação e razão (HARPER, n.d.; MERRIAM-WEBSTER, n.d.-c). Desde sua origem, portanto, a racionalidade não designa uma operação unívoca. Ao contrário, carrega uma tensão constitutiva entre cálculo e julgamento, entre mensuração e justificação, e principalmente entre *adequação de meios e reflexão sobre fins* — algo que a empresa parece não ter feito nunca, a menos que consideremos o cálculo sobre o acúmulo de capital.

A identificação moderna entre racionalidade e cálculo instrumental não esgota, assim, o campo histórico do conceito. Corresponde, antes, a um estreitamento particular de suas possibilidades semânticas. Tomar a racionalidade empresarial, fundada na previsibilidade, no controle e na mensuração, como se fosse a expressão consumada da razão em geral constitui, nesse sentido, uma operação ideológica de fechamento histórico de um conceito mais amplo, internamente contraditório e politicamente disputado (HORKHEIMER, 2002; WEBER, 1978, 2015).

Dado esse breve resgate etimológico, nos parece importante, também, recuperar uma discussão feita por David Graeber e David Wengrow (2021) em *O Despertar de Tudo*. Neste livro, os autores mostram a partir de dados arqueológicos e antropológicos a forma como civilizações primitivas, como os Wendat da América do Norte, eram capazes de se articular racionalmente a períodos sazonais, com estilos de liderança que variavam de acordo com períodos de caça e até mesmo formas de organização e hierarquia que se alteravam a partir das mudanças das estações do ano. Essa argumentação vem como sustentação à crítica dos autores a Hobbes e a Rousseau, os quais produziram dois mitos que sustentaram uma mistificação ideológica que moldou todo o pensamento ocidental a respeito da passagem à era moderna, e que perduram até hoje: primeiro, o de que os povos primitivos não possuíam capacidade de uma espécie de articulação teleológica de sua própria sobrevivência; segundo, que a passagem à era moderna necessariamente nos leva à racionalização de nossas formas de organização do tecido social, tal e qual conhecemos hoje.

A formulação de Graeber e Wengrow nos é central, pois nos permite fazer um contraponto, no campo dos estudos organizacionais, à dicotomia entre uma espécie de forma organizacional "pura" (alternativa) assentada em um tipo de não-razão desprovida de objetivos racionais concretos, e, uma forma organizacional rígida, caracterizada pelo domínio da natureza e pelo estabelecimento racional de objetivos rídigos marcados pela maximização da eficiência e da produtividade. Ou seja, *como se os modernos fossem racionais e os primitivos fossem irracionais.*

Assim, a contribuição dos autores nos possibilita não apenas compreender que os povos primitivos talvez fossem muito mais eficientes, produtivos e racionais do ponto de vista de suas formas de organização social e necessidades materiais, mas também desmistificar a própria estrutura imaginária que sustenta a naturalização das formas organizacionais contemporâneas. Se outros mundos organizacionais existiram, e se múltiplas formas de organização social já foram historicamente realizadas, então não há razão para assumir que a empresa capitalista represente a culminação necessária da racionalidade, da eficiência ou da produtividade. O que emerge, em vez disso, é a percepção de que a associação entre esses conceitos e a forma empresarial constitui uma construção histórica relativamente recente, dependente do apagamento da pluralidade organizacional efetivamente existente ao longo da história e que não necessariamente se pautava por uma rejeição da eficiência, da produtividade e da racionalidade, *mas de outra forma de apropriação material de tais conceitos.*

Nesse ponto, a recuperação da historicidade dos conceitos organizacionais precisa ser articulada a uma teoria que possibilite pensar a reapropriação dialética de seus sentidos a partir da materialidade histórica que se inserem. Para isso, vale a pena começarmos pela citação direta das formulações de Safatle (2019) e Žižek (2017) a respeito da *negação determinada* em Hegel (1991):

> A negação determinada não aparece, assim, apenas como passagem de um conteúdo a outro que visaria mostrar o caráter limitado dos momentos parciais da experiência. Ela é principalmente a *reconfiguração posterior dos conteúdos já postos tomados em conjunto*. O movimento que a negação determinada produz é um movimento de mutação para frente, mas também para trás. Adorno insiste neste ponto ao afirmar que aquilo que Hegel denomina como síntese "não é apenas a qualidade emergente da negação determinada e simplesmente nova, mas *o retorno do negado*; a progressão dialética é sempre também um recurso àquilo que se tornou vítima do conceito progressivo: o progresso na concreção do conceito é a sua autocorreção. Se quisermos, podemos afirmar que um belo exemplo desse movimento é a maneira com que Hegel lembra que o Espírito pode "desfazer o acontecido" (*ungeschehen machen kann*) *reabsorvendo o fato em uma nova significação* (SAFATLE, 2019, p. 89, nossos itálicos).
>
> A dialética aqui consiste em afirmar que a realização do progresso não consiste na simples melhor consolidação dos ideais normativos em operação em nossas formas sociais presentes, formas essas constituídas em nome do progresso. Ela consiste na destituição de tais formas através de uma crítica capaz de produzir uma transformação estrutural *em tais ideais*. Essa transformação, feita em nome da crítica do progresso, *é a verdadeira realização do progresso.* Se o verdadeiro progresso começa lá onde ele termina é porque a consciência do fracasso do progresso, até o momento atual, é a condição para *dar corpo ao que até agora foi impossível* (SAFATLE, 2019, p. 84, nossos itálicos).
>
> Mas e se a infame "negação determinada hegeliana" apontasse precisamente para o fato de que toda a formação particular envolve uma lacuna entre o Universal e o Particular – ou, em termos hegelianos, para o fato de que uma formação particular nunca coincide com seu conceito (universal) – e de que é essa própria lacuna que provoca sua dissolução dialética? Tomemos o exemplo do Estado e suas formas particulares de concretização; a questão em Hegel, no entanto, não é que, no decurso do processo teleológico da história, positivamente existente, os Estados reais aproximam-se gradualmente de seu conceito, até que finalmente, no Estado pós-revolucionário moderno, realidade e conceito coincidam. Hegel alega, antes, que a deficiência dos estados positivamente existentes, com relação a seu próprio conceito, baseia-se numa deficiência intrínseca ao próprio conceito de Estado; a cisão, portanto, é inerente ao conceito de Estado – ele deveria ser reformulado como a cisão entre o Estado como totalidade racional de relações sociais e a série de antagonismos irredutíveis que, *já no nível do conceito*, impedem que essa totalidade se efetive completamente (...) O argumento de Hegel, uma vez mais, não é que seja impossível ao Estado adequar-se plenamente a esse conceito – isto é possível; a questão, no entanto, é que *ele não seria mais um Estado, mas uma comunidade religiosa.* O que deveria mudar é o próprio conceito de Estado – isto é, o próprio padrão pelo qual medimos a deficiência dos Estados reais.
> A luta pela hegemonia político-ideológica, é, portanto, sempre a luta pela apropriação dos termos que são "espontaneamente" experimentados como "apolíticos", como termos que transcendem as fronteiras políticas (ŽIŽEK, 2017, p. 196).

Esta última formulação de Žižek nos parece particularmente útil. Em diálogo com Ernesto Laclau (1995), Žižek nos permite compreender que toda universalidade pode ser atravessada por uma lacuna constitutiva, a depender da condição histórica e material que se insere. Isso significa que, no caso da a empresa, há um ponto constitutivo em sua pretensa universalidade em relação aos conceitos que faz com que sua realização se dê apenas como seus exatos opostos: o fim específico e particularista do acúmulo de capital — centrado na exploração estrutural do trabalho e da natureza — *é* a lacuna constitutiva que faz com que a eficiência se realize apenas como *ineficiência*, produtividade como *improdutividade*, racionalidade com *irracionalidade*, e assim por diante. Em consequência, a crítica não pode limitar-se a opor a esse conteúdo um outro particular já pronto, como se bastasse substituir uma identidade organizacional por outra. A questão decisiva consiste em intervir na própria luta pelo conteúdo desses conceitos, deslocando o campo no interior do qual eles se tornam inteligíveis.

Nesse sentido, a negação determinada não significa simplesmente uma recusa da ordem existente, mas a possibilidade de reapropriar seus próprios conceitos e expor sua incompletude. Eficiência, produtividade e racionalidade podem ser mobilizados de maneira distinta quando destacados de sua função hegemônica e reinscritos em lutas coletivas. A negação determinada não é, assim, uma recusa da universalidade, mas sua rearticulação radical: o momento em que os conceitos mostram seu caráter histórico, contingente e disputável, revelando-se capazes de portar significados que contradizem seu uso dominante. Trata-se, nesse ponto, de um movimento propriamente materialista: não se busca a alternativa em conceitos ainda inexistentes, mas expõe-se os conceitos a partir da própria história e de sua inserção prática, revelando a inadequação entre o universal e sua realização particular hegemônica.

Complementa-se essa compreensão com a formulação de Bakhtin (2006, p. 16) para quem os conceitos nunca são neutros:

> Ao contrário, a forma lingüística é sempre percebida como um signo mutável. A entonação expressiva, a modalidade apreciativa sem a qual não haveria enunciação, o conteúdo ideológico, o relacionamento com uma situação social determinada, afetam a significação. O valor novo do signo, relativamente a um "tema" sempre novo, é a única realidade para o locutor-ouvinte. Só a dialética pode resolver a contradição aparente entre a unicidade e a pluralidade da significação. O objetivismo abstrato favorece arbitrariamente a unicidade, a fim de poder "prender a palavra em um dicionário". O signo é, por natureza, vivo e móvel, plurivalente; a classe dominante tem interesse em torná lo monovalente. Trata-se, justamente, de uma crítica ao distribucionalismo "neutro" (BAKHTIN, 2006, p. 16).

Por fim, como propôs Adorno (2022, p. 126), pensar dialeticamente não significa, contrapor, digamos, a uma proposição qualquer uma outra opinião a partir de fora, mas sim impelir o pensamento até o ponto em que ele se aperceba, de certa maneira, de sua própria finitude, de sua própria falsidade e, por meio disso, se impulsione para além de si mesmo. É por isso que a recuperação da historicidade semântica e social de conceitos organizacionais pode cumprir uma função teórico-política precisa. Ela permite demonstrar que tais conceitos não nasceram como sinônimos de acúmulo de capital, exploração do trabalho humano, dominação, quantificação abstrata ou cálculo instrumental. Ao contrário, foram progressivamente estreitados sob a hegemonia da forma-empresa e da economia política moderna, até passarem a aparecer como atributos quase naturais da organização capitalista. O que hoje se apresenta como evidência técnica é, na verdade, resultado de uma longa sedimentação ideológica que transformou sentidos plurais, ambíguos e disputados em significantes pretensamente unívocos da racionalidade empresarial. Nas palavras do filosofo:

> A dialética é, na verdade, um método que se refere ao modo de pensar, mas que, ao mesmo tempo, diferencia-se de outros métodos por meio disto: ela procura insistentemente não permanecer estagnada, busca recorrentemente se corrigir a partir dos dados [*Gegebenheit*] das coisas mesmas. Tentativa de fornecer uma definição: dialética é um pensar que *não se resigna à ordem conceitual, mas antes leva a termo a arte de corrigir tal ordem conceitual por meio do ser dos objetos*. Justamente nisso reside a força vital do pensar dialético, o momento da oposicionalidade [*Gegensätzlichkeit*]. // Dialética é o contrário daquilo que se representa normalmente sob esse nome: não é uma simples arte de operação [com conceitos], mas sim a tentativa de ultrapassar a manipulação meramente conceitual, de deflagrar, em cada um de seus níveis, a tensão entre o pensamento e aquilo que jaz sob ele. Dialética é o método de pensar, que não permanece simples método, mas que se torna a *tentativa de ultrapassar a mera arbitrariedade do método e fazer inserir-se no conceito aquilo que não é o conceito propriamente dito* (2022, p. 70, nossos itálicos).

Método e contexto empírico

Para sustentarmos essa possibilidade da reapropriação dialética de conceitos, gostaríamos de expor dados empíricos coletados a partir de pesquisas de campo em organizações do MST em Santa Catarina, principalmente de cooperativas que produzem produtos da marca Terra Viva e a rede Armazém do Campo. A pesquisa tem como objetivo geral a análise da constituição do MST como alternativa concreta ao agronegócio a partir de suas organizações produtivas e de comercialização. Assim, buscamos, dentre outras questões, compreender como a organização produtiva dessas organizações se vincula aos objetivos mais amplos do MST em direção à Reforma Agrária Popular como alternativa à hegemonia do agronegócio.

Essa escolha se dá pelo fato de que compreendemos que a produção e a organização só são inteligíveis *em conjunto com seus objetivos mais amplos como movimento social.* Movimento metodológico que nos permite não descartar de imediato conceitos como eficiência, produtividade e racionalidade como atributos que constituem uma organização alternativa. Eles dependem da forma como são articulados desde o surgimento histórico das organizações, seus propósitos e as formas que são apropriados no interior das lutas do movimento como um todo. Em outras palavras, é preciso *encontrar o Universal no Particular* (JABBOUR & GABRIELE, 2021; JABBOUR & BOER, 2026).

Dito isso, o contexto mais amplo do MST deve ser entendido a partir de sua (re)emergência em meados da década de 1980 com a luta pela reforma agrária, desde aí garantindo terra para mais de 400.000 famílias. Para além da luta imediata pela terra, o movimento viabiliza diversas iniciativas, que vão desde a produção de alimentos até a construção de assentamentos alternativos. Ao mesmo tempo, para assegurar sua reprodução social, o MST articula diversas organizações que permitem a circulação de sua própria produção. Assim, em vez de tratar o MST como uma organização única e delimitada, a pesquisa o aborda como um campo organizacional composto por infraestruturas produtivas e comerciais articuladas por um projeto político comum.

Essas organizações emergiram por meio da articulação entre experiências produtivas cooperativas e a necessidade de superar gargalos históricos na comercialização (MST, 2025). Em Santa Catarina, esse processo foi conduzido por agroindústrias e cooperativas como a Cooperoeste e a Coopercontestado, coordenadas pela CCA-SC desde os anos 1990, com o objetivo de processar a produção dos assentamentos, ampliar a escala, padronizar a qualidade

e acessar mercados mais amplos (CCA-SC, s.d.; Terra Viva SC, s.d.; Rover & Anschau, 2013). Nesse percurso, a Terra Viva tornou-se a principal marca coletiva explicitamente identificada com a Reforma Agrária, carregando essa origem política em suas embalagens, expressando o esforço do movimento em ganhar escala e acessar mercados mais amplos por meio da produção agroindustrial.

A rede Armazém do Campo, por sua vez, surgiu a partir de feiras urbanas e iniciativas de comercialização e foi formalizada como um modelo de espaços de varejo fixos e itinerantes, concebidos para encurtar a distância entre produtores e consumidores (MST, 2016; MST, 2025). Inaugurada inicialmente em São Paulo, em 2016, a rede ampliou a presença de produtos oriundos de assentamentos e cooperativas (principalmente da Terra Viva) nas grandes cidades por meio de lojas físicas, vendas online e serviços de entrega, ao mesmo tempo em que promove atividades culturais e políticas que conectam a comercialização à mobilização social.

A pesquisa adota um desenho predominantemente qualitativo, pois sua preocupação central não é apenas identificar arranjos organizacionais formais, mas também compreender como os atores os interpretam, justificam e narram na prática. Empiricamente, o projeto de pesquisa mais amplo combina entrevistas semiestruturadas, análise documental e pesquisas de campo.

As entrevistas estão sendo realizadas com um conjunto heterogêneo de atores envolvidos em diferentes camadas da infraestrutura organizacional do MST, incluindo militantes, trabalhadores, produtores rurais, gestores de organizações vinculadas ao movimento, presidentes e diretores de cooperativas, funcionários de lojas do Armazém do Campo, professores com vínculos políticos e institucionais com o MST, bem como indivíduos que nasceram no interior do movimento e nele continuam atuando. Essa diversidade de interlocutores é metodologicamente importante, pois o estudo busca apreender o movimento não a partir de um único ponto de vista organizacional, mas a partir das posições diferenciadas por meio das quais seu projeto produtivo e político é vivenciado, reproduzido e contestado. No momento da redação deste artigo, foram realizadas 22 entrevistas, cada uma com duração aproximada de 2 horas, resultando em 225 páginas de material transcrito. As entrevistas são orientadas à reconstrução de trajetórias organizacionais, decisões estratégicas, tensões práticas e julgamentos avaliativos relativos à produção cooperativa, à expansão agroindustrial, às estratégias de comercialização e à relação entre sobrevivência econômica e propósito político. A *Tabela 1* apresenta informações-chave sobre os entrevistados incluídos neste recorte específico.

Entrevistado	**Filiação**	**Cargo/Posição**	**Área de envolvimento**
Marcelo	Cooperoeste	Atual Superintendente	Produção/Gestão Cooperativa
Daniela	Armazém do Campo	Advogada	Consulta Legal/Comercialização/ Formação Política
Nauro	Membro do movimento	Antigo Cooperado	Produção/formação política
Fabíola	Membro do Movimento	Pesquisadora e Cooperada	Formação Política/Educação/Produção

Marines	Membro do Movimento	Ativista	Formação Política
Carlinhos	Membro do Movimento	Ativista	Formação Política

Tabela 1 – Informações Gerais dos Entrevistados

A análise documental complementa as entrevistas ao situar esses relatos no interior do discurso institucional mais amplo do movimento e de suas organizações. O estudo recorre a publicações do movimento, materiais organizacionais, comunicações institucionais, websites, relatórios e documentos relacionados a cooperativas, iniciativas de comercialização e organizações vinculadas ao MST. Esses materiais são utilizados não apenas como pano de fundo descritivo, mas como parte do *corpus* empírico por meio do qual podem ser examinados a autocompreensão pública do movimento, suas narrativas organizacionais e seus vocabulários estratégicos, que nos permitem compreender, em última instância, como conceitos organizacionais como eficiência, produtividade e racionalidade são submetidos a uma lógica socializante, condizente com os propósitos do MST como movimento social que luta pela Reforma Agrária Popular como alternativa concreta ao agronegócio.

A retomada da questão da propriedade e a disputa pela hegemonia no contexto agroalimentar: o processo de reapropriação de conceitos organizacionais no interior das organizações do MST

É fato notório que o MST adquire historicamente sua força política por meio da luta pela reforma agrária. O movimento não enfrenta uma desigualdade residual, mas uma das *contradições globais* (SAFATLE, 2019) mais duradouras do capitalismo brasileiro. A persistência da concentração fundiária, apesar do Estatuto da Terra de 1964 e do reconhecimento da função social da propriedade pela Constituição de 1988, indica o alcance limitado da reforma institucional na democratização do acesso à terra. Isso ajuda a explicar por que as ocupações de terra, os acampamentos e a mobilização coletiva permaneceram repertórios centrais de luta.

Embora isto constitua o fundamento histórico do MST, o movimento parece reconhecer atualmente que uma reforma agrária clássica já não é suficiente para assegurar sua expansão política mais ampla. Em resposta, adotou o conceito de *Reforma Agrária Popular*, fundamentado na compreensão de que sua luta deve se estender para além do acesso à terra, incluindo também os meios de produção e de comercialização nos circuitos urbanos. Nesse sentido, o MST busca apresentar uma alternativa ao modelo hegemônico de produção e consumo alimentar por meio da massificação da agroecologia e dos alimentos orgânicos, ao mesmo tempo em que avança na construção de uma produção e comercialização racional e eficiente de alimentos saudáveis, da soberania alimentar e do fortalecimento da autonomia camponesa, assumindo, assim, uma posição antagônica em relação ao agronegócio hegemônico (MST, 2015). A soberania alimentar torna-se, portanto, uma questão nacional: trata-se de garantir a toda a população o acesso a alimentos saudáveis produzidos em territórios organizados democraticamente, e não subordinados à lógica das *commodities* de exportação

baseada na acumulação de capital (STEDILE *et al*., 2025)[3]. Como se pode observar no discurso político mais amplo do movimento:

> As medidas realmente eficazes do governo [em relação à Reforma Agrária] só funcionarão no médio e no longo prazo se estivermos dispostos a construir uma nova estrutura de produção e distribuição de alimentos. Para isso, a sociedade e o governo devem utilizar o Estado para fazer do alimento um direito, e não apenas uma mercadoria que gera lucro para um punhado de empresários. (MST, 2025)

Entretanto, justamente por tocar um dos pontos mais centrais da hegemonia financeira no Brasil, a luta do MST tem sido alvo de intenso preconceito e perseguição. Desde sua origem, o MST enfrenta ameaças político-ideológicas, ao passo que uma imagem negativa de suas atividades políticas penetrou o imaginário social brasileiro. Uma das agricultoras de um assentamento no Sul descreveu como foram recebidos na região quando o assentamento foi criado, na década de 1990:

> Nós éramos aqueles que ninguém queria por perto. As pessoas da cidade nos respeitavam porque tinham medo de que invadíssemos suas casas, seus comércios. Muitas vezes, íamos à cidade pedir água para beber e tínhamos portas fechadas na nossa cara. Fomos vítimas de preconceito e sabíamos que precisávamos provar por que estávamos ali. (MARINES, 2015)

Essa luta contra uma imagem política negativa também parece constituir um espaço no qual o MST encontra uma motivação importante para crescer como movimento social produtivo e transformador por meio de suas organizações. Grande parte do esforço do movimento é direcionada a ser produtivo *como resposta* a essa imagem negativa. Fabíola, integrante do movimento desde o nascimento, revela que:

> Quando você vai para a terra, você precisa sobreviver, precisa plantar. E essa questão da produtividade, inclusive dos rendimentos, é central. Porque o que nos chamaram durante muito tempo... e ainda chamam hoje... é de preguiçosos. Dizem que queremos terra de graça porque não gostamos de trabalhar e que não vamos pagar pela terra. Então, isso foi incutido na cabeça das pessoas de uma forma muito cruel, eu diria. E digo isso por causa do meu pai, dos meus vizinhos e das pessoas mais velhas que participaram das primeiras ocupações de terra — essas pessoas trabalham de uma forma absurda. É algo que não dá nem para colocar em palavras. Elas se forçam a ser produtivas para provar à sociedade que não são preguiçosas. E, ao fazer isso, muitas vezes cometem uma violência enorme contra si mesmas, entrando em um processo intenso de autoexploração do trabalho apenas para demonstrar produtividade. Então... muitas vezes, isso leva a erros: não parar, não refletir sobre estrutura, organização e gestão. É por isso que eu digo que gostaríamos muito que a administração e a gestão fossem incluídas nos programas de ATER [Assistência Técnica e Extensão Rural], para que pudessem ajudar as famílias a pensar a gestão dos seus próprios lotes, a organização dos seus processos produtivos. Porque, sim, essas são ferramentas do capital, mas também são ferramentas desenvolvidas pela humanidade, e nós temos o

[3] É importante observar que o agronegócio brasileiro mantém sua hegemonia, em grande medida, porque o país adotou o setor primário, baseado na exportação de alimentos commoditizados, como uma suposta estratégia de desenvolvimento fundada em vantagens comparativas. Como alguns estudos têm demonstrado (STEDILE, 2008; DELGADO, 2012; SANTOS, 2023), os interesses do modelo neoliberal financeirizado avançaram por meio da manutenção do agronegócio como um sistema que explora a terra e os mercados alimentares como ativos financeiros.

> direito de acessá-las. No fim, se não fizermos isso, acabamos sempre dependendo dos fornecedores do agronegócio. (FABÍOLA, 2025)

É nesse contexto de luta econômica, social e político-ideológica que emergem as organizações e marcas do MST. À medida que o agronegócio financeirizado se consolidou gradualmente como um "modelo de desenvolvimento" institucionalizado no contexto socioeconômico neoliberal brasileiro (STEDILE, 2008; DELGADO, 2012; SANTOS, 2023), os mercados alimentares passaram a ser crescentemente estruturados por sua lógica e por seu poder, produzindo também um imaginário hegemônico no qual camponeses e assentados da reforma agrária são vistos como preguiçosos e improdutivos. Em resposta, construir uma alternativa exigiu mais do que resistir a partir das margens. Exigiu ocupar espaço em diferentes tipos de mercado, o que, por sua vez, demandou escala produtiva, formas eficientes de coordenação cooperativa e a criação de marcas, como a Terra Viva, capazes de conferir visibilidade, coerência e circulação aos produtos vinculados à reforma agrária. Como argumentam alguns entrevistados:

> A partir do momento em que começamos a constituir assentamentos, também começamos a enfrentar questões de comercialização, de produção e até dificuldades de acesso a insumos. Então, pela materialidade da vida, essas necessidades começaram a se evidenciar. A partir disso, começamos a debater a questão da cooperação como uma das formas de encontrar alternativas coletivas. (FABÍOLA, 2025)

> [Ela surgiu] da necessidade e da lógica de que pequenos camponeses, sozinhos, não conseguiriam competir com o capitalismo, com as grandes propriedades e empresas, certo? Mas isso também precisava ser afirmado como uma marca da reforma agrária. Como uma forma de mostrar à sociedade, também, digamos, um produto produzido pela reforma agrária. Esse foi um debate realizado com a própria sociedade. (NAURO, 2025)

Essa perspectiva introduz o ponto central de nossa argumentação: a pressão por produtividade e eficiência, longe de indicar simplesmente cooptação ou degeneração em direção à lógica do agronegócio, constitui precisamente o terreno contraditório a partir do qual formas organizacionais distintas emergiram na história do MST. Em vez de interpretar esse movimento como simples assimilação de critérios gerenciais, torna-se visível um processo pelo qual tais critérios começam a ser reapropriados no interior de uma racionalidade política orientada a fins distintos. Nesse contexto, produtividade e eficiência não aparecem como imperativos de maximização do lucro, mas como condições de legitimidade social e de reprodução material de um projeto coletivo que busca afirmar a Reforma Agrária Popular como alternativa concreta ao modelo hegemônico. Não fazê-lo significa deixar espaço livre para que o agronegócio e a imagem social negativa associada ao MST prosperem ainda mais. Nauro e Daniela são inequívocos nesse ponto:

> Infelizmente, ainda estamos operando dentro do modo de produção capitalista. Então, quando você pensa em ampliar a escala da produção e aumentar a produção, também precisa manter um certo ritmo, certo? (...) Acho que essa é a principal contradição e o principal objetivo a ser alcançado, que é: bem, vamos produzir em larga escala, com um modo de produção que ainda é, em alguma medida, industrial, com uma forma cooperativa de organização, mas a distribuição dos lucros, a questão de como essa renda está sendo apropriada, acaba servindo a um programa de reforma agrária, por

> assim dizer, certo? Serve a finalidades distintas da acumulação de capital. (NAURO, 2025)

> Acho que há pelo menos duas questões em jogo nessa disputa entre modelos de agricultura. Primeiro, assentamentos sem infraestrutura e sem renda não conseguem se sustentar. Então, qual é o resultado provável nesse caso? Que eles sejam reapropriados pelo agronegócio. O que mais acontece então? Os lotes são vendidos. Quem vai permanecer em um assentamento que não gera renda? Há lugares em que as pessoas passam fome no campo. Sem crédito, escolas, estradas, moradia e todas as demais condições que precisam ser garantidas e desenvolvidas, as pessoas vão deixar o meio rural. Este é o primeiro ponto: se o território não se desenvolve, se não há renda e se nenhuma das condições necessárias para a vida e para o trabalho é assegurada, as pessoas abandonam o campo. E então corremos o risco de uma nova apropriação desses espaços, porque eles estão sempre em disputa. Há uma ameaça constante de que esses territórios sejam retomados pelo agronegócio. (DANIELA, 2026)

Em última instância, o que os entrevistados deixam claro é que produtividade e eficiência organizacional não podem ser tratadas, natural e intrinsecamente, como categorias capitalistas. Seu significado depende das relações sociais, dos fins políticos e das formas de apropriação nas quais estão inseridas. Dessa perspectiva, eficiência, produtividade e racionalidade não são rejeitados em si mesmos. Ao contrário, são dialeticamente subsumidos no interior de um projeto emancipatório mais amplo. A questão central, portanto, não é se a produção gera excedente, mas quem se apropria dele, para quais fins e por meio de qual lógica organizacional. Quando os ganhos derivados da produção cooperativa são mobilizados coletivamente para sustentar assentamentos, assegurar meios de vida, impedir a desterritorialização e reproduzir o horizonte político mais amplo da reforma agrária, eles deixam de operar segundo a mesma lógica que governa a acumulação capitalista. Nesse caso, a eficiência já não está subordinada à valorização privada, mas à reprodução material e política de uma luta coletiva. O que emerge, então, não é a simples negação das formas produtivas modernas, mas sua reapropriação disputada (negação-da-negação): capacidades industriais, coordenação organizacional e resultados econômicos são reapropriados como condições para resistir ao agronegócio, estabilizar a vida no campo e ampliar as bases sociais da Reforma Agrária Popular.

> Sempre que temos esse tipo de debate, precisamos pensar sobre a questão central, que é se isso está possibilitando a acumulação de propriedade, e sobre a questão das relações de trabalho e da apropriação da riqueza, da apropriação do lucro, da apropriação da mais-valia. Então, essa é a função central. Se isso não está acontecendo, se essa questão não está se dando da mesma forma que em outra empresa, então não estamos falando da mesma coisa. O que importa, portanto, é quem está se apropriando dessa riqueza, desse resultado, e que tipo de relação de trabalho está sendo desenvolvida em torno disso, e se isso está concentrando propriedade. Se está favorecendo a concentração de propriedade ou não. (DANIELA, 2026)

O que o argumento de Daniela traz aos estudos organizacionais, especialmente ao debate sobre organizações alternativas, é a necessidade de recuperar a *propriedade* como categoria analítica central ao discutir as alternativas organizacionais. A questão crucial não é simplesmente se uma organização busca produtividade ou eficiência, mas por meio de qual forma de propriedade a riqueza que ela gera é apropriada. Sob o capitalismo, a propriedade privada é o mecanismo que permite que o excedente seja acumulado *como capital*. Portanto, categorias como produtividade e eficiência estão vinculadas à apropriação privada e à

acumulação de capital. Se, contudo, a riqueza é apropriada coletivamente, e não por meio da propriedade privada, essas categorias podem ser dialeticamente reapropriadas. Nesse caso, produtividade e eficiência deixam de servir primordialmente à concentração da propriedade e à extração de mais-valia, podendo ser mobilizadas em direção à reprodução coletiva, à permanência territorial e à transformação política mais ampla.[4]

Mais que isso, a questão da racionalidade é expressa de forma concreta quando observados os efeitos de encadeamento dessa eficiência e produtividade sobre as necessidades materiais da sociedade. Como dirá Carlinhos, atuante de longa data do movimento em torno da campanha Natal Sem Fome em Florianópolis:

> A gente vê como o MST e o Armazém aqui proporcionam realmente uma resposta material, concreta, para esse tipo de questão envolvendo a fome. [...] Hoje, a Coopereste é uma indústria alimentícia de grande porte. Isso mostra como os ideais do movimento vêm dando frutos e sustentando muitas famílias, com uma orientação diferente daquela do sistema financeirizado, marcado pela ganância e pela indiferença em relação à saúde dos consumidores. A cooperativa, ao contrário, mantém uma preocupação central com a agroecologia e com a produção de alimentos saudáveis. No Natal Sem Fome, cerca de 300 cestas foram distribuídas na Grande Florianópolis. (CARLINHOS, 2026)

A fala de Carlinhos desloca o problema da eficiência organizacional do terreno abstrato dos indicadores econômicos para o terreno concreto dos resultados sociais produzidos. Ao narrar a atuação do MST na organização do Natal Sem Fome em Florianópolis, Carlinhos evidencia que a produção vinculada às cooperativas do movimento não se limita a circular como mercadoria em um mercado indiferente às necessidades sociais. Ao contrário, ela é mobilizada como parte de uma infraestrutura coletiva capaz de responder materialmente a uma das contradições mais brutais da irracionalidade social brasileira: a fome em um país marcado por abundância territorial, capacidade produtiva e riqueza agrícola. Durante a entrevista, Carlinhos lembra, também, da importância da eficiência e da produtividade no interior das organizações do movimento durante o período da COVID-19, contribuindo com mais de 7 mil toneladas de alimentos e mais de 1 milhão de marmitas em âmbito nacional (MST, 2021; 2022).

A capacidade do MST de organizar doações, distribuir alimentos e articular redes de solidariedade revelou uma racionalidade prática que contrasta com a irracionalidade de um sistema alimentar orientado pela exportação de *commodities* e pela acumulação financeira. Enquanto o agronegócio hegemônico podia apresentar altos índices de produtividade e exportação, milhões de pessoas enfrentavam dificuldades de acesso à alimentação. A produção do MST, por sua vez, mostrou que a produtividade socialmente racional não é aquela que apenas aumenta volumes exportáveis ou rentabilidade, mas aquela capaz de responder a necessidades urgentes da população. O resultado material — alimento saudável chegando às famílias — torna-se, então, critério decisivo da forma como a *racionalidade organizacional* é reapropriada no interior das organizações do MST

Por isso, a análise da propriedade deve ser acompanhada de uma análise dos resultados sociais da organização. A propriedade coletiva ou cooperativa não é relevante apenas por sua forma jurídica ou política abstrata, mas porque possibilita que o produto do trabalho seja orientado a fins distintos daqueles da acumulação privada. Quando Carlinhos afirma que as cooperativas doam parte dos alimentos e que outra parte é adquirida a preço de custo pelos

[4] Em uma perspectiva Žižekiana, argumentamos que isso corresponderia a “tocar o Real das Organizações Alternativas”. Ver Arnoni (2025).

sindicatos para compor cestas básicas, ele mostra empiricamente como a *forma de apropriação altera o destino social da produção*. O alimento que poderia circular apenas como mercadoria passa a circular também como direito, solidariedade e política pública ampliada pela ação coletiva. A eficiência, nesse caso, mede-se pela capacidade de alimentar pessoas, fortalecer redes comunitárias, reduzir a distância entre produção e consumo e disputar o significado social da agricultura, além de desmascarar a narrativa ideológica central do agronegócio que coloca o MST como *improdutivo*, *ineficiente,* etc. Como dirá Marcelo, atual superintendente da Cooperoeste:

> Do ponto de vista do movimento da reforma agrária, primeiro, é necessário provar que aquele pessoal que foi acampado, que fez ocupação lá em 1985 e nos anos posteriores, que a reforma agrária dá certo; que aquelas famílias que eram desprovidas de qualquer coisa conseguem organizar uma estrutura, gerenciar e competir como o próprio agronegócio faz, como as grandes indústrias fazem. As cooperativas representam a consolidação desse processo, que é tornar a terra produtiva e produzir alimentos, alimento que chega à mesa do consumidor numa condição melhor (Marcelo, 2026)

> A gente precisa ser eficiente naquilo que faz. Muitas áreas eram improdutivas, e hoje a gente levou elas, tornou elas produtivas. Mas tem muita coisa que a gente pode fazer e melhorar, torná-las ainda mais produtivas, gerar mais alimentos, gerar mais resultados. A questão está no final: o que você faz com o resultado e para quem você entrega. Se você concentra em uma ou duas pessoas ou se você distribui isso para o número de famílias que fazem parte da cooperativa, que fazem parte do assentamento. (Marcelo, 2026).

Por fim, a fala de Marcelo poderia dar a entender que "os fins justificariam os meios", e que estaríamos novamente diante de uma forma de cooptação de um movimento social a formas de organização burocráticas e hegemônicas. No entanto, é preciso evitar uma leitura apressada dessa contradição. O ponto central não é afirmar que instrumentos como escala, eficiência, controle por indicadores, gestão profissionalizada e inserção em mercados convencionais sejam neutros ou politicamente inofensivos. Ao contrário, tais mediações carregam riscos reais de burocratização, adaptação ao mercado e distanciamento da base social que originou essas organizações.

Ainda assim, reduzir sua adoção à simples cooptação significaria perder de vista a disputa sobre o conteúdo social e material dessas categorias. Como Marcelo afirma, "a questão está no final: o que você faz com o resultado e para quem você entrega". Essa formulação recoloca o problema da eficiência em termos de apropriação: se o resultado é concentrado por poucos, ele reproduz a lógica capitalista; se retorna para os associados, assentados, trabalhadores e comunidades, ele pode ser reinscrito em outra racionalidade organizacional.

Assim, a eficiência da Cooperoeste não aparece como maximização abstrata do lucro, mas como condição para manter agricultores no campo, remunerar melhor produtores, garantir direitos a trabalhadores, sustentar assistência técnica, entregar alimentos à sociedade e preservar a legitimidade material da reforma agrária. A própria inserção no mercado convencional torna-se uma mediação contraditória: ela expõe a cooperativa às pressões do capital, mas também permite que produtos da reforma agrária circulem socialmente e disputem, na prática, o imaginário de improdutividade atribuído ao MST.

Portanto, não se trata de justificar quaisquer meios em nome de fins emancipatórios. A dialética aqui não consiste em afirmar que a finalidade política purifica automaticamente os instrumentos utilizados. Pelo contrário, trata-se de reconhecer que os instrumentos organizacionais são atravessados por disputas concretas. Eficiência, produtividade e racionalidade não pertencem ontologicamente ao capital; tornam-se capitalistas quando subordinados à propriedade privada e à acumulação. Quando apropriados por organizações coletivas, podem ser tensionados e reorientados para a reprodução social, a permanência territorial e a transformação política.

Assim, torna-se possível compreender a alternativa como negação determinada da forma organizacional hegemônica, e não como sua simples recusa externa pela diferença. Ao se apropriarem de categorias como eficiência, produtividade e racionalidade, as organizações do MST expõem o caráter ideológico da racionalidade empresarial, que apresenta tais categorias como neutras enquanto as subordina ao particularismo da propriedade privada, da concentração de riqueza e da acumulação de capital. A *crítica da ideologia* (ŽIŽEK, 2024), nesse caso, consiste em revelar que a organização capitalista não realiza plenamente a eficiência ou a produtividade, mas as realiza de forma mutilada, particularista e socialmente irracional. Ao reinscrever essas categorias na reprodução coletiva dos assentamentos, na permanência das famílias no campo, na produção de alimentos e no combate à fome, o MST faz a negação determinada da organização hegemônica, mostrando que aquilo que o capital reivindica como seu pode ser reapropriado em outra totalidade social.

Considerações finais

Este artigo buscou demonstrar que conceitos como eficiência, produtividade e racionalidade não pertencem ontologicamente à empresa capitalista, ainda que tenham sido historicamente capturados por sua ideologia. A crítica organizacional, ao identificar tais categorias imediatamente à lógica empresarial, corre o risco de reforçar involuntariamente a própria hegemonia que pretende criticar, pois concede à empresa o monopólio prático e simbólico daquilo que conta como organização eficiente, produtiva e racional. Em oposição a essa leitura, argumentamos que a tarefa crítica não deve consistir simplesmente em abandonar esses conceitos, mas em disputar seus sentidos no interior das contradições materiais da vida social.

A partir da análise de organizações vinculadas ao MST, especialmente a Cooperoeste, a marca Terra Viva e o Armazém do Campo, procuramos mostrar que a eficiência e a produtividade podem ser reapropriadas de modo dialético quando inscritas em outra totalidade social. Nesses casos, produzir em escala, organizar processos, acessar mercados, controlar indicadores e gerar resultados econômicos não significam necessariamente formas de cooptação à racionalidade capitalista. Tais práticas permanecem contraditórias e atravessadas por riscos reais de burocratização, adaptação mercantil e distanciamento da base social. No entanto, quando subordinadas à propriedade coletiva, à permanência territorial, à reprodução dos assentamentos, ao fortalecimento dos produtores e ao combate à fome, essas categorias deixam de operar exclusivamente como mediações da acumulação privada.

Nesse sentido, as organizações do MST realizam uma negação determinada (SAFATLE, 2019; ŽIŽEK, 2017) da forma organizacional hegemônica. Elas não recusam abstratamente os instrumentos modernos de organização, mas os confrontam a partir de sua própria insuficiência histórica. Ao demonstrar que a empresa capitalista realiza a eficiência de forma mutilada, particularista e socialmente irracional, essas experiências expõem o caráter ideológico da racionalidade empresarial, neste caso, materializadas no modelo agroempresarial na agricultura. A crítica da ideologia, portanto, não se limita à denúncia discursiva da empresa, mas se materializa na construção de infraestruturas produtivas e comerciais capazes de responder a necessidades sociais concretas, como a produção de alimentos saudáveis, a sustentação de famílias agricultoras, a disputa contra o agronegócio e a entrega de alimentos em situações de crise.

A principal contribuição do artigo aos estudos organizacionais está, assim, em recolocar a propriedade, a apropriação do resultado e a finalidade social da produção no centro do debate sobre organizações alternativas. A questão decisiva para a questão da alternatividade organizacional não é apenas se uma organização utiliza categorias como eficiência ou produtividade, mas quem se apropria dos resultados gerados, para quais fins e sob quais relações sociais. Desse modo, o MST mostra que a alternativa não emerge como exterioridade pura ao capitalismo, mas como disputa imanente de seus próprios conceitos e formas. É nessa tensão, entre inserção contraditória nos mercados e reorientação coletiva de seus resultados, que se encontra a força política e teórica dessas experiências organizacionais.

Referências

ABRAMOVAY, R. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. São Paulo: Edusp, 2012.

ADORNO, T. W. **Introdução à dialética**. São Paulo: Editora Unesp, 2022.

ALAKAVUKLAR, O. N. Untangling alternative organising within and beyond capitalist relations: the case of a free food store. **Human Relations**, v. 77, n. 11, p. 1596–1619, 2024.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. Cortez Editora, 2025.

ARNONI, V. A. The real of alternative organizations: a Žižekian critique of critical discourse analysis in organization studies. **International Journal of Žižek Studies**, v. 19, n. 2, 2025.

BAKHTIN, M. M. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 2006.

BHATT, B. et al. Prefiguring alternative organizing: confronting marginalization through projective cultural adjustment and tempered autonomy. **Organization Studies**, v. 45, n. 1, p. 59–84, 2024.

BOGGS, C. Marxism, prefigurative communism, and the problem of workers' control. **Radical America**, v. 11, n. 6, p. 99–122, 1977.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BORGES, J. C. P.; BARCELOS, M.; RODRIGUES, M. S. Empresarização da saúde pública: o caso da EBSERH. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 4, p. 75–90, 2018.

BRAVERMAN, H. **Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century**. New York: Monthly Review Press, 1974.

BURGOS, R. Perturbando o real: política e ideologia em Slavoj Žižek. **Leitura Flutuante**, v. 13, n. 2, p. 95–106, 2021.

CASTORIADIS, C. **The imaginary institution of society**. Cambridge: MIT Press, 1987.

CISNEIROS, P.; MARTINS, D. F. V. **Fundamentos de administração: da teoria organizacional ao agronegócio**. São Paulo: Paco e Littera, 2023.

COSTA, C. S. N. **A empresarização do espaço em cidades locais: um estudo no município de São José do Norte/RS**. 2017. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2017.

DE PAULA, A. P. P. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, p. 127–?, 2002.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1968.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GRAEBER, D.; WENGROW, D. **The dawn of everything: a new history of humanity**. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2021.

GREY, C. Critical management studies: towards a more mature politics. In: _____. **Handbook of Information Systems Research**. Aldershot: Edward Elgar, 2005. p. 174–194.

HARPER, D. Efficiency. In: **Online Etymology Dictionary**. [S.l.: s.n.], n.d.

HARPER, D. Productivity. In: **Online Etymology Dictionary**. [S.l.: s.n.], n.d.

HARPER, D. Rationality. In: **Online Etymology Dictionary**. [S.l.: s.n.], n.d.

HEGEL, G. W. F. **Fenomenologia do espírito**. Petrópolis: Vozes, 1991.

HEGEL, G. W. F. **The encyclopaedia logic**. Indianapolis: Hackett, 1991.

HORKHEIMER, M. **Eclipse of reason**. New York: Continuum, 2002.

JABBOUR, Elias; GABRIELE, Alberto. **China: o socialismo do século XXI**. Boitempo

Editorial, 2021.

JABBOUR, Elias; BOER, Roland. **Poder e Socialismo:** governança, classes, ciência e projetamento na China. Boitempo Editorial, 2026.

LACLAU, E. The time is out of joint. **Diacritics**, v. 25, n. 2, p. 86–96, 1995.

MEIRA, F. B. Liminal organization: organizational emergence within solidary economy in Brazil. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 713–729, 2014.

MERRIAM-WEBSTER. Efficiency. In: **Merriam-Webster.com Dictionary**. [S.l.: s.n.], n.d.

MERRIAM-WEBSTER. Productivity. In: **Merriam-Webster.com Dictionary**. [S.l.: s.n.], n.d.

MERRIAM-WEBSTER. Rationality. In: **Merriam-Webster.com Dictionary**. [S.l.: s.n.], n.d.

MST. **MST já doou mais de 7 mil toneladas de alimentos desde o início da pandemia**. MST, 12 set. 2022. Disponível em: https://mst.org.br/2022/09/12/mst-ja-doou-mais-de-7-mil-toneladas-de-alimentos-desde-o-inicio-da-pandemia/. Acesso em: 5 maio 2026.

MST. **Solidariedade Sem Terra chega a 1 milhão de marmitas e 5 mil toneladas de alimentos doados durante a pandemia**. MST, 8 jul. 2021. Disponível em: https://mst.org.br/2021/07/08/solidariedade-sem-terra-chega-a-1-milhao-de-marmitas-e-5-mil-toneladas-de-alimentos-doados-durante-a-pandemia/. Acesso em: 5 maio 2026.

MST – MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA. **Alimentos devem ser garantidos pelo Estado**. MST, 24 mar. 2025. Disponível em: https://mst.org.br/2025/03/24/alimentos-devem-ser-garantidos-pelo-estado/. Acesso em: 5 maio 2026.

NASCIMENTO, M.; DELLAGNELO, E. H. L. Entre a obrigação e o prazer de criar: uma análise psicodinâmica do prazer-sofrimento no trabalho artístico. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 24, p. 135–166, 2018.

PARKER, M. et al. (org.). **The Routledge companion to alternative organization**. London: Routledge, 2014.

RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. Empresarização e modernidade: a ideia de empresa no centro do mundo. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 1, p. 40–76, 2019.

ROTHSCHILD-WHITT, J. The collectivist organization: an alternative to rational-bureaucratic models. **American Sociological Review**, v. 44, n. 4, p. 509–527, 1979.

SAFATLE, V. **Dar corpo ao impossível**. Belo Horizonte: Autêntica, 2019.

SAFATLE, V. **Alfabeto das colisões**. São Paulo: Ubu, 2023.

SAFATLE, V. **Cinismo e falência da crítica**. São Paulo: Boitempo, 2025.

SAFATLE, V. O grande FMI universitário: como o colonialismo domina os estudos decoloniais. **piauí**, 2026. Disponível em: https://piaui.uol.com.br/materia/como-o-colonialismo-domina-os-estudos-decoloniais/.

SAFATLE, V.; SILVA JUNIOR, N.; DUNKER, C. **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2021.

SCHILLER-MERKENS, S. Prefiguring an alternative economy. **Organization**, v. 31, p. 458–476, 2022.

SCHILLER-MERKENS, S.; DEGENS, P. Organising for social transformation from below. In: WEIK, E.; LAND, C.; HARTZ, R. (eds.). **The handbook of organising economic, ecological and societal transformation**. Berlin: De Gruyter, 2024.

SERGEANT, J. R.; FERES, M. C. Eficiência organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 12, p. 99–110, 1972.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, p. 18–30, 1997.

SEVERO, M. Estado e agronegócio no Brasil. **Mana**, v. 30, n. 1, 2024.

SHANAHAN, G. Two routes to degeneration. **Organization**, v. 32, n. 4, p. 489–507, 2025.

SPICER, A.; ALVESSON, M. Critical management studies. **Journal of Management Studies**, v. 62, n. 1, p. 446–483, 2025.

STEDILE, J. P. The class struggles in Brazil. **Socialist Register**, v. 44, 2008.

SWAIN, D. Not not but not yet. **Political Studies**, v. 67, n. 1, p. 47–62, 2019.

TAYLOR, F. W. Scientific management. **The Sociological Review**, v. 7, n. 3, p. 266–269, 1914.

TENÓRIO, F. G. O "tipo burguês" e o pensamento organizacional. In: **Anais do II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**. Curitiba: UFPR, 2012.

TENÓRIO, F. G. Administration and the social issue. **Organizações & Sociedade**, v. 23, p. 460–486, 2016.

TOMETICH, P.; SILVA, R. C. da. O assalariamento e o poder da empresa. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**, 2016.

TRAGTENBERG, M. A teoria geral da administração é uma ideologia? **Revista de Administração de Empresas**, v. 11, p. 7–21, 1971.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Unesp, 2005.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática. In: CAMPOS, E. (org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 2015.

WILLMOTT, H.; ALVESSON, M. (eds.). **Critical management studies**. London: Sage, 1992.

YATES, L. Rethinking prefiguration. **Social Movement Studies**, v. 14, n. 1, p. 1–21, 2015.

ŽIŽEK, S. **Violência**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

ŽIŽEK, S. **Menos que nada**. São Paulo: Boitempo, 2013.

ŽIŽEK, S. **O sujeito incômodo**. São Paulo: Boitempo, 2017.

ŽIŽEK, S. **O sublime objeto da ideologia**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2024.