UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O CASO DO ASSENTAMENTO DOM TOMÁS BALDUÍNO, UM ESTUDO SOBRE A
GESTÃO DO TRABALHO E DAS RELAÇÕES DO TRABALHO NO MST.**

Claudia Mayu Konuma

Orientadora: Prof^a Dr^a Rosa Maria Fischer

SÃO PAULO

2005

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CLAUDIA MAYU KONUMA

**O CASO DO ASSENTAMENTO DOM TOMÁS BALDUÍNO, UM ESTUDO SOBRE A
GESTÃO DO TRABALHO E DAS RELAÇÕES DO TRABALHO NO MST.**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Profª Drª Rosa Maria Fischer

São Paulo

2005

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Konuma, Claudia Mayu

O caso do assentamento Dom Tomás Balduino, um estudo sobre a gestão do trabalho e das relações do trabalho do MST / Claudia Mayu Konuma. – São Paulo, 2005.

151 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005
Bibliografia.

1. Condição de trabalho 2. Relações de trabalho 3. Movimento dos sem-terra I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 331.2

**Aos meus pais que me educaram da
melhor maneira que puderam. Ao André,
companheiro presente e apoio constante. A
sua família, que me acolheu. Aos amigos e
todos aqueles que compartilharam comigo
seus conhecimentos e sonhos.**

Agradeço à professora e orientadora Rosa Maria Fischer pelas noites em claro, paciência e dedicação. Aos professores Graziella Maria Comini, Arnaldo José França Mazzei Nogueira e José Antônio Monteiro Hipólito pelos conselhos e encorajamento. Agradeço também os companheiros de trabalho pelas facilidades oferecidas para a conclusão desse trabalho.

**“É preciso que a justiça
E a igualdade sejam mais
Que palavras de ocasião.
É preciso um novo tempo,
Em que não seja só promessa
Repartir a terra e o pão”**

***Martin Cezar R. Gonçalves e Pedro Munhoz
(Sem Terra e compositores de
“Procissão dos Retirantes”)***

RESUMO

O objetivo do presente estudo de caso é descrever como o “método de administrar” do MST, decorrente da racionalização realizada por seus integrantes sobre a problemática da produção no campo, gera condições humanitárias de trabalho, de produção, de trocas comerciais e de relações sociais. O estudo tem como unidade de levantamento e análise a gestão do trabalho e o processo decisório realizados no Assentamento Dom Tomás Balduino e tem, como fontes de evidências, seus empreendimentos coletivos produtivos e de benefícios comunitários.

Esse estudo constatou que o MST desenvolveu um “método” próprio, que se diferencia dos estudos tradicionalmente desenvolvidos pela área de conhecimentos da Administração, por pressupor que é possível transformar uma sociedade predominantemente capitalista em outra em que prevaleçam valores humanitários.

Esse “método” envolve a organização funcional descentralizada de todo o Movimento, suportado pelo reforço educacional, capacitação técnica e prática nos valores humanitários, articulando a organização coletiva da produção com a atuação política dos participantes.

O estudo verificou que as condições humanitárias e solidárias de vida conquistadas pelos trabalhadores em Dom Tomás resultam da interação entre assentados e militantes, estes responsáveis por introduzir no grupo a aplicação do “método de administrar”. Assim, crianças recebem educação e adultos passam a desenvolver visão crítica, a partir de reflexões teóricas e práticas, inclusive nos princípios cooperativistas. Como trabalhadores, ensaiam seus primeiros passos na autogestão de seus empreendimentos. As famílias começam a consolidar a integração de sua comunidade em função de uma visão de futuro semelhante. Constroem em mutirão equipamentos comunitários de aprendizado e de lazer, realizam o embelezamento das áreas onde vivem, desenvolvem atividades culturais e, principalmente, saem de uma situação de exclusão social para a de inclusão, inclusive, em sua dimensão política.

ABSTRACT

The objective of this case study is to describe how MST's "management method" generates humanitarian conditions of work, of production, of exchange and social relations. This "method" is result from the rationalization developed by its members about the countryside's production problematic. The study uses as unit of survey and analysis the work management and the decision-making process made in the Dom Tomás Balduino Settlement and it has, as sources of evidences, its productive and collective enterprises and communitarian benefits' enterprises.

This study evidenced that the MST developed a unique "method", that differs from traditional studies developed by the Administration's knowledge's field, basically because it presumes the possibility of transforming one predominantly capitalist society into another one, where humanitarian values prevail.

This "method" involves the decentralized functional organization for all the Movement, supported by educational reinforcement and practical technique qualification over humanitarian values, uniting the organization of collective production with the participants' political actions.

This study verified that the humanitarian and solidary conditions of life, conquered by the workers in Dom Tomás, are the result of interaction between settled and movement activists, these responsible for introducing in the group the application of the "management method". Thus, children receive education and adults start to develop critical views, starting with theoretical and practical reflections, also over co-operative principles. As workers, they assay their first steps into self management of enterprises. The families start to consolidate the integration of their communities based on a similar vision of future. They construct collectively learning and leisure community facilities, carry through terrain embellishment, develop cultural activities and, most important, they get out of a situation of exclusion to social inclusion, even, on political dimension.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	2
2	A PROBLEMÁTICA DA PRODUÇÃO NO CAMPO	7
3	O PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	11
4	REFERENCIAL TEÓRICO E FUNDAMENTOS HISTÓRICOS	13
4.1	Resgate Teórico	17
4.1.1	Organizações Burocráticas	18
4.1.2	Cooperativismo	28
4.1.3	Autogestão	48
5	METODOLOGIA DE PESQUISA	56
5.1	Unidade de Análise	61
5.2	Estruturação da coleta de dados	62
5.2.1	Contextualização do Estudo de Caso	63
5.2.2	Investigação da Unidade de Análise	64
5.2.3	Investigação das Unidades incorporadas de análise	65
5.3	Análise das informações Coletadas	67
5.4	Qualidade da pesquisa	71
6	O ESTUDO DE CASO	74
6.1	Descrição do Assentamento	74
6.2	Contexto	79
6.2.1	Histórico da Reforma Agrária e o Surgimento do MST	79
6.2.2	O “Método de Administrar” do MST	85
6.2.2.1	Razão de ser e Objetivos Gerais	85
6.2.2.2	A “Organicidade” do MST	88
6.2.2.3	A Estrutura Organizacional do MST	89
6.2.2.4	O Método de organização de um novo assentamento	99
6.2.2.5	A Educação e Disseminação de informações no MST	104
6.2.2.6	Cooperação e Produção no MST	111
6.3	A Unidade de análise	124
6.3.1	A organização do Assentamento Dom Tomás Balduino	124
6.3.2	A comunicação e a Educação em Dom Tomás	129
6.3.3	Cooperação e Produção em Dom Tomás	132
7	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
	REFERÊNCIA	149

1 INTRODUÇÃO

O campo da Administração historicamente tem estudado maneiras de equilibrar a equação capital e trabalho, em função da produtividade e da agregação de valor do trabalhador aos objetivos organizacionais. Isto pode ser verificado a partir das diversas iniciativas empresariais preocupadas com as relações sociais e culturais no ambiente de trabalho, como o desenvolvimento de pesquisas de clima, processos de transformação organizacional, planejamento de carreira dos profissionais, remuneração estratégica, métodos participativos e qualidade de vida no trabalho.

Ou seja, uma série de estudos que mantém foco sobre a problemática da eficiência organizacional, considerando inclusive a influência das relações interpessoais sobre a mesma.

Por outro lado, ao menos no Brasil, as pessoas, consideradas como um dos elementos críticos dessa eficiência organizacional, deixam de ter qualquer valor para os estudos deste campo de conhecimento quando desempregadas, especialmente aquelas com menor qualificação. São pessoas que, de uma hora para outra, parecem se tornar cidadãos de segunda classe, alvos da responsabilidade da área social do governo.

No entanto, ao refletir sobre qualquer empreendimento individual ou coletivo em que há o objetivo de produção e de trocas, existe trabalho e há necessidade de administrar, mesmo que se trate de iniciativas daqueles indivíduos desempregados de menor qualificação. Um questionamento que se faz é se os estudos desenvolvidos pela área de conhecimento da Administração são adequados para esses empreendimentos, bastando apenas uma adaptação à situação.

Um ramo relativamente novo para a Administração, enquanto área de conhecimento e de profissionalização, é a Administração das organizações que constituem o chamado Terceiro Setor. Outrora pouco profissionalizada, dependente de métodos informais de administração, as organizações que nascem da iniciativa privada para atender a necessidades sociais, estão se modificando ao perceberem a importância da eficiência de sua gestão para a consecução de seus objetivos.

É possível que parte considerável dos estudos desenvolvidos pela área de conhecimento da Administração possa ser aplicada desde que leve em conta a “razão de ser” desses empreendimentos e outros fatores condicionantes. Por outro lado, é possível também que certos estudos do campo de conhecimento da Administração, ao serem adaptados e aplicados nessas organizações, gerem distorções que levem a rumos distantes daquilo que se tenha estabelecido como intenção.

Uma possível explicação para isto seria que os estudos desenvolvidos na área de conhecimento da Administração assumem como pressuposto fundamental o alinhamento ao modelo capitalista de trabalho, de produção e de trocas.

Assim, mesmo instrumentos desenvolvidos nesta área de conhecimento que sugerem a ponderação dos diversos interesses envolvidos em um empreendimento, como da comunidade, da cadeia de fornecimento e de consumo, dos trabalhadores e acionistas, a eficiência organizacional resultante será, potencialmente, condizente ao modo capitalista de trabalho, de produção e de trocas.

A modernização e a “eficientização” em todos os setores produtivos trouxe consigo também um processo de crescimento do desemprego e do subemprego, em especial, nas regiões metropolitanas do país.

Esta situação pode ser comparada com o período da Revolução Industrial, quando ao mesmo tempo em que inaugurava a busca incremental da eficiência pelas organizações, dava-se origem a um acelerado processo de desemprego. Foi um momento em que as manufaturas eram substituídas pelas indústrias mecanizadas, ou seja, o trabalho manual era trocado pelo das máquinas.

Como reação, empregados se sindicalizavam e desempregados se organizavam, criando as primeiras cooperativas, registrando-se o surgimento das iniciativas com características peculiares à situação do desemprego e, que foram, com o passar do tempo, incorporando valores e atuações próprios aos pensamentos socialista e anarquista.

Para citar alguns exemplos: no século XIX, as Aldeias Cooperativas idealizadas e fomentadas pelo industrial inglês, Robert Owen; as cooperativas de crédito alemãs, que continuaram evoluindo, dando origem a bancos do povo; as cooperativas de compra e venda, de consumo, de produção industrial ou agrícola e, mais recentemente, as iniciativas dos *kibutzes* e empresas de autogestão.

A criação desse tipo de iniciativas demarca o nascimento daquilo que hoje se denomina Economia Solidária, que tem por característica a defesa de um modelo de produção econômico alternativo ao capitalismo.

No país, há um contingente crescente de trabalhadores alienados de seus meios de trabalho e, conseqüentemente, com dificuldades de sustentação e reprodução. O desemprego é crescente, inclusive no setor de produção agrícola, que desafiado pela concorrência, como em outros setores, também se moderniza.

Este contexto social permite, ao menos em parte, compreender as razões pelas quais distorções sociais, especialmente nas grandes metrópoles, como a delinquência juvenil, prostituição, violência, crimes associados a comércio de produtos ilegais têm se destacado nos diários locais e na mídia nacional.

Apesar desse contexto atual pessimista, tal como no período da Revolução Industrial, pessoas buscam alternativas legítimas para subsistir e se reproduzir. Como é o caso das empresas autogestionárias, que surgem da organização entre funcionários de empresas falidas, assumindo a frente dos negócios; das cooperativas entre trabalhadores de baixo poder aquisitivo e dos movimentos sociais, como o Movimento dos Trabalhadores Sem Terra, MST, entre outros empreendimentos alinhados à Economia Solidária.

Na verdade, afirmar que o MST é uma alternativa legítima para esses desempregados gera controvérsia perante a opinião pública, no entanto, trata-se de um dos movimentos que não apenas manifesta publicamente suas reivindicações, mas é também responsável por fazer surgir iniciativas que além de buscar a permanência do agricultor no campo, pretende atender a demanda nacional por alimentos.

Para tanto, o Movimento desenvolve uma série de ações coordenadas tendo por foco transformar os valores da sociedade, condicionados pelo capitalismo, de modo a se tornarem mais humanistas e solidários, sensibilizando outros setores da sociedade. Ou seja, a gestão do trabalho e das relações de trabalho do MST pressupõe a viabilidade dessa transformação.

Assim, o MST é um caso interessante para a área de conhecimentos da Administração, ao mesmo tempo, importante e polêmico no contexto social no Brasil de hoje.

Isto é, o MST pode ser considerado importante pelas seguintes razões: existir há mais de duas décadas, estar presente em abrangência nacional, questionar a estrutura econômico-social agrária, resistir ao tempo com discurso de luta consistente, representar conquistas de famílias trabalhadoras desempregadas e até, simbolizar a esperança de uma sociedade transformada, com melhor distribuição de riquezas para a população.

Ao mesmo tempo, o MST causa polêmicas: atos públicos massivos que não se deixam passar despercebidos, ocupações de terras “com dono”, conflitos violentos entre Sem Terra, polícia e, ou, jagunços, palavras de ordem que impõem como mais corretos seu ponto de vista, a legitimidade da reivindicação à terra, o comprometimento e índole dos assentados, a dúvida de que a agricultura familiar não solucionaria o problema do abastecimento de alimentos do país e nem modifica a estrutura social.

Apesar de toda a polêmica, do impasse da opinião pública, o MST tem obtido avanços, como o assentamento de cerca de 350 mil famílias até 2003, em todo o país, segundo o site da Revista Veja (VEJA, 2005), já segundo o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA, 2005), entre 1995 e 2001, foram assentadas cerca de 584.600 famílias, independente de fazerem parte do Movimento.

Os assentamentos filiados ao MST desenvolvem uma dinâmica própria, diferente dos acampamentos realizados nas áreas ocupadas pelo Movimento, pois deixam de constituir espaços de reivindicação para assumir a posição de espaços legal e oficialmente conquistados, dedicados à produção econômica.

Os assentamentos são os locais em que o Movimento tem possibilidade de concretizar a defendida transformação social junto aos trabalhadores anteriormente desempregados, desenvolvendo maneiras próprias de organização social, de trabalho, produção e de trocas.

Ou seja, parece existir um método de administrar peculiar ao Movimento que ao pressupor a viabilidade dessa transformação, diferencia-se dos estudos tradicionalmente desenvolvidos em Administração sobre a gestão do trabalho.

Então, o presente estudo elege como tema essas “maneiras de fazer” próprias do MST, em especial no contexto de um assentamento, descrevendo-os e relacionando-os a possíveis implicações frente à pretendida transformação.

É possível, assim, que o estudo dessa experiência permita, por meio da descrição do caso de um assentamento vinculado ao MST, agregar à área de conhecimentos da Administração, análises sobre como a gestão do trabalho e suas relações podem apoiar ou não a viabilização do objetivo de transformação de uma coletividade condicionada por valores capitalistas, para outra em que predominem valores humanitários.

2 A PROBLEMÁTICA DA PRODUÇÃO NO CAMPO

Ao eleger um assentamento alinhado ao MST como objeto de estudos desta pesquisa, é importante compreender os principais desafios vivenciados por esta unidade de análise, levando em conta o contexto, tanto o social, já que se trata de um movimento popular, quanto o institucional.

Na verdade, o desafio central vivenciado pelo MST como um todo reside em um ponto fundamental da discussão sobre a democratização da propriedade das terras, trata-se de encontrar um equilíbrio entre: questão agrícola e questão agrária.

Conforme salienta José Graziano da Silva (1994, p.10), especialista em Economia Agrícola, “a questão agrícola diz respeito aos aspectos ligados às mudanças na *produção em si mesma*: o que produz, onde se produz e quanto se produz. Já a questão agrária está ligada às transformações nas *relações de produção*: como se produz, de que forma se produz.”

Para este estudioso, a primeira questão, a agrícola, pode ser equacionada pelo balanço entre as variáveis quantidades e preços dos bens produzidos, enquanto que à questão agrária importa a “maneira como se organiza o trabalho e a produção; o nível de renda e emprego dos trabalhadores rurais; a produtividade das pessoas ocupadas no campo, etc” (SILVA, 1994, p.11).

Esse autor atribui o aumento da pressão pela reforma agrária à expansão das relações capitalistas de produção no campo. Pois, ao tentar equacionar a questão agrícola, com investimentos privados e estatais na produção agropecuária, os impactos sobre o nível de emprego e renda do trabalhador rural foram negativos. Assim, o foco dessa política agrária sobre a questão agrícola acabou ampliando a questão agrária, fato que relaciona com o desencadeamento de distúrbios sociais como as migrações do campo para a cidade, o subemprego, a mendicância, prostituição e criminalidade crescentes nos centros urbanos do país. Nas palavras do autor (SILVA, 1994, p.12):

O fato é que a expansão da grande empresa capitalista na agropecuária brasileira nas décadas de sessenta e setenta foi ainda muito mais acelerada do que em períodos anteriores. E essa expansão

destruiu outros milhares de pequenas unidades de produção, onde o trabalhador rural obtinha não apenas sua própria alimentação, como também alguns produtos que vendia nas cidades. Foi essa mesma expansão que transformou colono em bóia-fria, que agravou os conflitos entre grileiros e posseiros, fazendeiros e índios, e que concentrou ainda mais a propriedade da terra.

Como contraponto a essa visão, encontramos opiniões como a de Francisco Graziano Neto, presidente do INCRA em 1995 e secretário da Agricultura do Estado de São Paulo nos anos de 1996 a 1998 (GRAZIANO NETO, 2005):

[...] Os censos do IBGE atestam que inexistiu movimento de concentração fundiária. Os estudiosos sabem disso. Da mesma forma, de latifundiária e, por conseguinte, com baixa produtividade, a agricultura recentemente se transformou em sucesso retumbante. O raciocínio é elementar: as massas metropolitanas estão abastecidas somente porque houve extraordinário aumento da produtividade agrícola. E os excedentes de exportação, responsáveis por 47% das vendas ao exterior, inexistiriam sem tecnologia agropecuária de qualidade.

É interessante destacar que nesse artigo publicado pelo jornal Folha de São Paulo, o autor ressalta o desempenho da produção agropecuária, mostrando que a resolução da questão agrícola é que faz diferença para a sociedade. Nesse artigo, o autor dá a entender que o problema do campo se refere muito mais ao abastecimento da população, portanto, o que e o quanto se produz.

Ainda no artigo, Francisco Graziano afirma que “[...] os dirigentes do MST não são democratas. Pelo contrário, são autoritários, praticam sua política com a faca no pescoço, na base da pressão que não raro descamba para a violência [...]” E complementa no decorrer de seu artigo, “Dói dizer. Mas a luta do MST representa hoje a agenda do atraso dentro da esquerda brasileira. Ao vislumbrar a coletivização, lembra o stalinismo [...]”. Com isto, detecta-se uma terceira variável com o qual o MST tem se defrontado, a questão política associada às reivindicações de cumprimento do Estatuto da Terra, e as acusações de uma postura coercitiva.

Sejam estas questões de Francisco Graziano pertinentes ou não, a afirmação é um alerta para a própria gestão organizacional do Movimento. As lideranças formadas seriam de fato orientadas para a imposição de autoridade? Como é a relação entre a direção e a “base” do Movimento? A maneira como esta relação ocorre, afinal, pode dar pistas sobre como se dá o processo decisório no MST, que implica no “como se produz” ou “de que forma se produz” em seus assentamentos, dado importante ligado, segundo Silva, à relação de produção, ou seja, à questão agrária.

Embora a expansão da grande empresa capitalista agropecuária seja considerada perversa, também pelo MST, por ampliar a condição de desemprego do trabalhador rural, João Stédile, um dos líderes do Movimento, em entrevista à revista Caros Amigos (AMARAL, 2003, p.4), afirma que apesar de considerar como base fundamental da reforma agrária a desapropriação das grandes propriedades improdutivas, acredita que assentar não basta, sendo importante considerar as questões econômicas.

O entrevistado, então, apresenta o que seria um novo modelo de assentamento, na concepção do MST. Lá haveria o desenvolvimento de núcleos urbanos, aglutinando as famílias e trazendo luz, água, posto médico, escola, garantindo-lhes uma condição de cidadania. Ou seja, Stédile elenca algumas das condições de vida que permitiriam aos agricultores a realização de sua produção. Acrescenta, ainda, que a agricultura atualmente é uma produtora de insumos para a indústria, não somente uma produtora de alimentos, assim vislumbra a importância da agroindústria no assentamento, que tornaria o agricultor competitivo, orientado para sobreviver nesse mercado.

Com a agroindústria nos assentamentos, Stédile acredita que se resolveria mais uma questão: a da demanda por “mão-de-obra especializada”. A seguir, sua explicação:

[...] os jovens e as mulheres não devem achar que a solução para a sua vida é pegar no cabo de uma enxada e sofrer debaixo do sol de 40 graus trabalhando na agricultura. Isso não é futuro, não é progresso. Então qual é a saída para essa população que vive lá no meio rural [...] É criar outros tipos de trabalho para aproveitar o estudo, para aproveitar outras possibilidades. E a agroindústria gera novos tipos de emprego: precisa de quem trabalhe no escritório, do químico que analisa o leite, do caminhoneiro que transporta.

A sua visão é de que a mecanização da agricultura, feita nos assentamentos, não seria negativa, pois os benefícios da modernização seriam distribuídos a todos não apenas para algumas empresas que dominam o agronegócio. Portanto, Stédile busca apresentar em seu discurso o equacionamento da questão agrícola e agrária, com a implantação do novo modelo de assentamento sugerido pelo MST.

Com relação a essa agricultura moderna, especialmente voltada à exportação, Bresser-Pereira (2005, p. B2), professor da Fundação Getúlio Vargas e ex-ministro da Fazenda, da Reforma do Estado e da Ciência e Tecnologia, reconhece a sua relevância para o desenvolvimento

econômico do país, afirmando que o seu desempenho tem sido importante para o restabelecimento das contas externas do país.

Entretanto, sua colocação a respeito da problemática vai além, questiona se “[...] devemos condenar a reforma agrária porque a grande propriedade privada seria mais eficiente [...]”, ponderando que a luta do MST pela defesa da reforma agrária é legítima. Pois, segundo o autor, “[...] Podemos discordar de seus métodos, mas não podemos negar que lute pela justiça. [...]”. E antecipa-se a possíveis críticas de que a justiça não seria possível sendo feita contra a lei, afirmando que “[...] a história da luta pela justiça e também da liberdade foi, inicialmente, a luta contra a ordem estabelecida pela lei. [...]”, remetendo-se às práticas de ocupação de propriedades sob o pretexto de ação reivindicatória.

Com isto pode-se notar que Bresser-Pereira (2005, p. B2) também coloca na balança as duas questões controversas, a agrícola e a agrária, podendo ser relacionadas como desafios que o MST tem se deparado, representando os desafios vivenciados por esta organização.

Ainda nesse artigo, Bresser-Pereira (2005, p. B2) coloca que a reforma agrária pode ser um meio, ao final das contas, ineficiente de se fazer justiça social, entretanto, salienta que mesmo que isto seja verdade, acredita que não se deve subordinar a importância da justiça à questão da eficiência, pois, para o autor, trata-se de um valor máximo da humanidade.

Como conclusão, o autor entende que a reforma agrária por si só não é um pré requisito para o desenvolvimento do Brasil, porém acredita que “[...] um dos principais problemas que impedem o desenvolvimento brasileiro é a enorme desigualdade aqui existente. [...]”. É por esse motivo, e não tanto pela bandeira da reforma agrária em si, que Bresser-Pereira vê o MST como força positiva.

Assim, a escolha do Movimento como objeto de estudos tem a sua importância social. E, simultaneamente, justifica-se focalizar o desafio vivido pelo MST que é o de ponderar sobre as questões agrária e agrícola no seu processo de decisão, constituindo as suas próprias maneiras de organizar, trabalhar, produzir e trocar, os quais aqui serão chamados de “método de gestão ou de administração do MST”.

3 O PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

É possível que o MST, além de apenas pressupor a viabilidade dessa transformação, esteja gerindo o trabalho e desenvolvendo relações de trabalho que favoreçam, de fato, tal modificação pelo menos nos assentamentos, implementando o seu novo modelo de assentamento.

Ou uma outra possibilidade. Apesar da crença a respeito da viabilidade dessa transformação e da preocupação em desenvolver métodos de gestão que o permitam, talvez, os resultados alcançados sejam distantes do pretendido, até mesmo nesses assentamentos, afetado, por exemplo, pela postura coercitiva adotada pela direção.

As considerações feitas até o momento levam ao seguinte raciocínio. Em primeiro lugar, para o MST a transformação social é viável, entendida aqui como a modificação de uma sociedade fundamentada no modo de produção e de trocas capitalista para outra, em que prevaleçam valores humanistas e solidários, especialmente no que se refere a uma maior igualdade na distribuição de renda e o respeito às condições de cidadania.

Um segundo ponto é que o MST é desafiado pela problemática da produção no campo esquematicamente apresentado por Silva (1994, p.10) como questão agrícola e questão agrária, sendo que a primeira se alinha mais às preocupações trazidas pela vocação capitalista da produção agrícola e a segunda se vincula às condições humanitárias de produção e de vida no campo.

Em terceiro lugar, os mais de vinte anos de existência do MST, com uma bandeira de luta consistente ao longo desse tempo, é uma evidência que se trata de uma organização social que tem desenvolvido um método de administração próprio.

Ou seja, esse método de administração do MST supõe a viabilidade da transformação social, simbolizada por sua bandeira de luta. E é condicionado pelo desenvolvimento das discussões ao redor da problemática da produção no campo.

Uma última consideração é que os assentamentos do MST são os locais em que o Movimento tem possibilidade, de fato, de gerar essa transformação social. Portanto, o método de administração também leva em conta a gestão do trabalho e das relações de trabalho no assentamento, ou seja, o desenvolvimento do trabalho, da produção, das trocas e das relações sociais locais.

Assim, a investigação do método de administrar do MST e da sua aplicação no assentamento permite compreender como o equacionamento da questão agrícola e agrária pelo MST, através da prática no assentamento, levaria a geração de condições humanitárias de trabalho, produção, trocas e relações sociais.

Assim, o problema de investigação do presente trabalho é:

Como o método de administrar do MST, tal como se aplica no assentamento, ao equacionar a problemática da produção no campo permitiria condições humanitárias de trabalho, produção, trocas e relações sociais?

A seguir, serão relacionados os construtos relativos ao problema de investigação, bem como o referencial teórico e histórico que o fundamentam.

4 REFERENCIAL TEÓRICO E FUNDAMENTOS HISTÓRICOS

Dada a diversidade de ações desenvolvidas pelo MST, a complexidade de coordená-las e ainda levando em conta a manutenção do discurso de luta ao longo dos anos de sua existência, é esperado que tenham se criado uma estrutura organizacional e processos de gestão que percorram todas as instâncias decisórias e de ação do Movimento. Sem os quais não seria possível um mínimo de coordenação.

É possível, então, que a gestão do trabalho no MST se utilize de conceitos semelhantes aos de estudos desenvolvidos sobre organizações burocráticas e seu funcionamento, objeto de estudos tradicional da área de conhecimentos da Administração.

Motta e Bresser-Pereira, autores da obra “Introdução à organização burocrática”, explicam que qualquer sistema social pode ser considerado uma organização, na medida em que é burocraticamente organizado (MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 2004, p.8-9). O termo “burocracia”, segundo os autores, permitem dois entendimentos.

O primeiro entendimento é aquele apresentado na obra de Max Weber que, conforme os autores, “[...] não considerou burocracia como um tipo de sistema social, mas um tipo de poder ou de dominação [...]”. O segundo entendimento, o assumido pelos autores, corresponde às organizações ou às burocracias, fazendo referência a um tipo de “[...] sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados; é o sistema social em que há procura deliberada de economizar os meios para se atingir os objetivos.” (MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 2004, p.8)

Assim, é possível considerar que tanto o MST, como os assentamentos e seus empreendimentos, constituem cada qual uma organização, com configurações de trabalho específicas, racionalizadas e organizadas de modo a atingir seus fins de maneira a economizar recursos.

É preciso ressaltar, entretanto, que na organização burocrática o critério da eficiência é um elemento chave, a qual não se restringe ao resultado de atos racionais e coerentes com os seus objetivos. Eficiência refere-se ao conjunto de atos, que também minimizam esforços e

recursos, maximizando resultados, ou seja, aumentando a produtividade. Portanto, uma organização burocrática é um tipo de sistema social que se administra a partir do critério da eficiência, isto é, onde decisões são tomadas sempre tendo em vista o aumento da produtividade.

A questão da eficiência é no MST um critério tão importante quanto a questão agrícola é para a reforma agrária na qual os trabalhadores engajados acreditam. Ou seja, a importância da eficiência não pode ser negada à medida que a produção agrícola necessita também cumprir seu papel de fornecedora de alimentos à sociedade.

Porém, conforme apresentado na discussão a respeito da problemática da produção no campo, do ponto de vista do Movimento, a questão agrícola não é a única questão a ser focada, é preciso também agir sobre a questão agrária, que se refere à “maneira como se organiza o trabalho e a produção; o nível de renda e emprego dos trabalhadores rurais; a produtividade das pessoas ocupadas no campo, etc” (SILVA, 1994, p.11).

Então, em um contexto social em que prevalece uma política mais voltada às questões agrícolas, surge o MST com um ideal de transformação social. Conforme destacado anteriormente, este é o diferencial desta organização, o que a faz mais que meramente burocrática. Apesar da área de conhecimento da Administração, em geral, não se aprofundar na investigação de tal tipo organizacional, estudos de outras áreas servem como referência teórica.

Trata-se de estudos mais alinhados às áreas de conhecimento da Sociologia e da Economia Solidária, área esta recém constituída enquanto campo de estudos, congregando uma série de experiências, tão antigas quanto às primeiras organizações industriais, que compõem a base dos estudos da área da Administração.

Assim, da área de conhecimentos da Sociologia, sobre a qual a própria área de estudos da Administração encontra parte importante de suas raízes, obtém-se a referência dos pensamentos de Proudhon. As idéias e estudos desenvolvidos por este pensador permitem a compreensão dos conceitos da autogestão, a qual pode representar uma inspiração para o entendimento da desejada postura autogestionária dos trabalhadores rurais no assentamento

do MST, ou seja, a conduta do participante que subverte a ordem do trabalho perante o capital, assumindo a condução de seu próprio trabalho.

E, dos diversos estudos que se alinham à área de conhecimentos da Economia Solidária encontram-se o cooperativismo e as próprias iniciativas autogestionárias, que oferecem um contraponto histórico e da atualidade ao que é praticado pelos empreendimentos coletivos ou de cooperação nos assentamentos do MST. Trata-se de tipos organizacionais históricos e que, portanto, ajudam a identificar situações que no passado desembocaram em resultados indesejados, como o restabelecimento de valores capitalistas, questionados pelos ideais cooperativista e autogestionário.

Ou ainda, por serem organizações que a prática demonstra como adaptáveis tanto ao modo de produção e trocas capitalista como ao alternativo a ele, os estudos desenvolvidos podem alertar para possíveis distorções que acabam por tornar o empreendimento em uma experiência deslocada dos objetivos de transformação social, tanto das iniciativas alinhadas à Economia Solidária, como do MST.

A visão de Silva (1994, p.94) corrobora para a importância da utilização de tais referências conceituais. Para ele, a reivindicação da grande maioria dos trabalhadores rurais brasileiros, na atualidade, é por uma reforma agrária, que não signifique uma pulverização antieconômica da terra, mas uma “[...] redistribuição da renda, de poder e de direitos, aparecendo as formas multifamiliar e cooperativas como alternativas viáveis para o não fracionamento da propriedade. [...]”.

Portanto, o construto “método de administrar do MST”, ou seja, as maneiras de organizar a gestão do trabalho, da produção, das trocas comerciais e da organização comunitária no Movimento como um todo e no assentamento, pode revelar aproximação ou distanciamento de discussões e estudos desenvolvidos pelos temas: da organização burocrática, caracterizada pelo foco sobre decisões orientadas pelo critério da racionalidade e da eficiência; do cooperativismo, especificamente entre trabalhadores semelhantes em termos de condições econômicas e culturais; e da autogestão, que focaliza a conduta de cada participante.

O construto “problemática da produção no campo” diz respeito ao desafio vivenciado pelo MST para equacionar o dilema entre questão agrícola e questão agrária, assunto anteriormente desenvolvido, inclusive no segundo tópico deste trabalho.

Essa “problemática” surge também de uma reflexão sobre a desigualdade social praticada no sistema capitalista de produção e trocas, em especial no que diz respeito à desigualdade da distribuição de renda (SILVA, 1994, p.22):

[...] o objetivo das transformações capitalistas na agricultura (como em toda a economia) é o de aumentar a produtividade do trabalho. Isto é, fazer com que cada pessoa possa produzir mais durante o tempo em que está trabalhando. No sistema capitalista, quando o trabalhador produz mais, quem ganha é o patrão. É ele que aumenta seus lucros. Por isso, o sistema capitalista acumula riqueza de um lado e miséria de outro.

Assim sendo, para Silva (1994, p.106) a reforma agrária hoje é:

[...] uma questão eminentemente política. Ela não visa fundamentalmente aumentar a produção, embora isso também seja desejável e possível de obter. A reforma agrária é hoje a expressão da reivindicação dos trabalhadores rurais pela *apropriação dos frutos do seu trabalho*. E é nesse sentido que a reforma agrária não é mais apenas uma reivindicação dentro da “legalidade capitalista”: não é mais o direito de cada um à propriedade, mas o direito dos trabalhadores ao resultado da sua produção.

Embora, o objetivo de elevação da produtividade do trabalho seja importante em qualquer sistema de produção e de trocas, o desbalanceamento entre ganhos do capitalista e do produtor parece ser o responsável por criar condições de injustiça social. Assim, como busca explicar Giannotti (2000, p.70), ao discorrer sobre a vida e a obra de Marx, passa-se a tratar de como se resolve a questão da “[...] natureza de uma relação social de produção, enquanto forma de mobilizar e **medir** forças produtivas [...]”.

Estas visões abrangentes sobre reforma agrária inspiram o estabelecimento da definição do construto “condições humanitárias de trabalho, produção, trocas e relações sociais”, no contexto de um assentamento. Ou seja, significa trabalhar, produzir, trocar e relacionar-se socialmente, no assentamento do MST, de maneira que o trabalhador aproprie-se dos frutos do seu próprio trabalho, com melhoria das condições de vida e de trabalho.

Trata-se, portanto, de um construto que se alimenta dos valores que diferenciam a Economia Solidária do sistema de produção e de trocas capitalista, portanto, melhor caracterizados a

partir da compreensão dos valores que fundamentam iniciativas como o cooperativismo e de organizações autogestionárias.

Cabe mencionar que pensadores como Marx ou Proudhon, conhecidos, respectivamente, pelo desenvolvimento da base da teoria socialista e pelos fundamentos iniciais da anarquia e da autogestão, serão brevemente citados por este trabalho, sem a intenção de aprofundamento, apenas com o objetivo de caracterizar as referidas condições humanitárias de trabalho, produção, trocas e relações sociais.

No tópico a seguir, com o objetivo de facilitar a compreensão, descrição e análise do “método de gestão do MST”, serão destacadas as características e fundamentos históricos relacionados a organizações burocráticas, cooperativas e empreendimentos autogestionários. E, ainda a partir dos conceitos estudados nesses dois últimos tipos organizacionais citados, alinhados aos ideais da Economia Solidária, pretendem-se também relacionar os principais elementos considerados como valores relacionados a “condições humanitárias de trabalho, produção, trocas e relações sociais”.

4.1 Resgate Teórico

No presente tópico, são estudados os principais conceitos relacionados a um tipo puro de organização burocrática, apresentados na obra de Motta e Bresser-Pereira. Com isto permite-se relacionar a gestão organizacional ao exercício da dominação racional-burocrática por administradores funcionais e esta, por sua vez, a reações adversas capazes de impactar negativamente a organização como um todo.

Tais reações adversas levaram, ao longo da história, ao desenvolvimento de alternativas de estruturas e de processos de gestão. Estas também compõem o conjunto de características que poderá se relacionar ao “método de administrar do MST”, sendo, portanto, considerados no presente resgate.

O aprofundamento teórico sobre o cooperativismo pretende, em primeiro lugar, permitir a diferenciação de cooperativas comprometidas com os valores da Economia Solidária daquelas que se adaptaram ao sistema capitalista de produção e trocas, a partir dos trabalhos de Singer em “Introdução à Economia Solidária”, Fleury em “Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil” e; Rios em “O que é Cooperativismo”.

A breve descrição do contexto histórico e os valores explicam o surgimento desse tipo organizacional. E, ao mesmo tempo, com a descrição de experiências de sucesso ou de insucesso apóia-se o reconhecimento dos principais cuidados no desenvolvimento de iniciativas desta mesma natureza. O contraste desses cuidados à prática das cooperativas ou outros empreendimentos coletivos do assentamento do MST pode apoiar o processo de análise, enquanto iniciativas que possuem como premissa a possibilidade da transformação social.

E, por fim, o assunto da autogestão é estudado a partir da obra de Motta, em “Burocracia e Autogestão”, caracterizando os principais conceitos apresentados por Proudhon e os valores associados a esse tipo organizacional. Além disso, faz-se uma breve descrição do movimento autogestionário no país e o distanciamento ou aproximação da prática aos princípios, fundamentados em Proudhon. Esse resgate sobre a autogestão apóia a análise das relações de trabalho, produção e trocas inerentes ao trabalhador autogestionário, perfil potencialmente necessário aos trabalhadores dos empreendimentos coletivistas ou das cooperativas do assentamento do MST.

4.1.1 Organizações Burocráticas

Apesar de parecer contraditório utilizar o tema das organizações burocráticas como referencial conceitual para a análise do “método de administrar do MST”, uma organização supostamente muito diferente da burocrática, o tema, apresentando em seu “tipo puro”, serve de referência para a investigação da estrutura e processos de gestão desenvolvidos pelo Movimento. Afinal, estruturar e gerir são os focos de atenção da organização burocrática e, também pontos de atenção para a existência de qualquer organização, inclusive do MST.

Conforme já destacado e segundo os autores Motta e Bresser-Pereira (2004, p.8), uma organização dessa natureza se caracteriza por dividir o trabalho de forma sistemática e coerente, procurando deliberadamente maximizar a utilização dos recursos, segundo o critério da eficiência, com decisões que visam o aumento de produtividade.

Uma outra maneira de delimitar uma organização em relação a outros tipos de sistemas sociais é aquela proposta por Max Weber, ou seja, por meio dos tipos de dominação envolvidos (MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 2004, p.12).

Para Weber, a legitimidade da dominação resulta de um conjunto de explicações aceitas por um grupo, que faz com que obedeçam a uma pessoa, conferindo-lhe poder. Assim, conforme este pensador, há três tipos de dominação: o carismático, o tradicional e o racional-legal ou burocrática. Este último tipo, diferente dos outros, se relaciona à organização burocrática, legitimando-se pela razão e pela legalidade.

Para se distinguir esta racionalidade, Motta e Bresser-Pereira (2004, p.14-22) elegem e descrevem três características básicas que traduziriam tal caráter no sistema social: o formalismo, a impessoalidade e a direção exercida por administradores profissionais.

De modo geral, essas características básicas indicam que na organização burocrática as regras, os critérios de decisão e processos estabelecidos prevalecem sobre vontades ou pensamentos dos indivíduos, pois documentos e normas estabelecidas são válidos e legítimos já que seriam racionais, ou seja, levariam aos fins visados.

A dificuldade é que normas escritas, nesse tipo de organização, são mutáveis e precisam ser atualizadas constantemente, de acordo com a transformação do ambiente em que se insere o sistema. Por outro lado, é preciso ponderar que esse processo de estabelecer normas e formalizar ações favorece o controle da alta administração, limitando a abrangência da decisão dos administradores subordinados e, ainda, facilitando a atuação desses últimos, pois se torna desnecessário pesar conseqüências a todo o momento, tornando comportamentos previsíveis e, portanto, controláveis.

Ou seja, nesse tipo puro de burocracia, o arbítrio do colaborador e, em alguns casos, do gestor se tornam quase desnecessários. Ao contrário do que se desejaria de sistemas mais

participativos, ou seja, que buscam o envolvimento de diversos participantes, tal como em cooperativas ou em empreendimentos autogestionários.

As burocracias são também hierárquicas, ou seja, as relações se baseiam no mando de um “superior” sobre um “inferior”, sendo a obediência de um ao outro, função de uma norma e restrita à abrangência delimitada por ela, isto é, o exercício do poder é impessoal, atribuído a uma função.

Mais uma característica básica do tipo puro de burocracia é que administradores profissionais exercem sua condução. Um administrador, nesse contexto, segundo Motta e Bresser-Pereira (2004, p.19), é um especialista, ou seja, “[...] homens especialmente treinados para exercer as diversas funções criadas através do processo de divisão do trabalho, que geralmente devem ter um diploma e / ou experiência para poder ocupar o cargo. [...]”. Este cargo de administrador não é uma posição que possa ser herdada, é, na verdade, ocupada por alguém que é nomeado por um superior hierárquico, fundamentado em geral em uma avaliação. O cargo é para o seu ocupante a única ou a principal atividade e fonte de renda, sendo seu papel, gerir recursos alheios, em nome de seus proprietários ou acionistas. O mandato do administrador é indeterminado, mas não vitalício, já que é passível de ser promovido, transferido ou demitido. O administrador, em função dessas responsabilidades e atribuições, é o elemento que exerce em grande parte a dominação burocrática.

A caracterização do papel do administrador profissional na organização burocrática poderá ser contraposto ao papel do dirigente do MST, polemizado por Francisco Graziano Neto (2005), em seu artigo na Folha de São Paulo, como um personagem “autoritário”. É preciso, salientar, entretanto, que atitudes passionais de uma ou outra figura que representa o MST, que possam ter ocorrido no passado, não serão alvo dessa análise, pois se considera que o comportamento individual é por natureza, incontável por um elemento externo, qualquer que seja o tipo organizacional.

Pode-se dizer, a partir do descrito, que a organização burocrática é o sistema social mais aperfeiçoado pelo ser humano, já que foi racionalizado para o alcance eficiente de objetivos. Assim, a organização burocrática é racional, precisa e coordenada, criada com o intuito de tornar previsível a reação dos indivíduos, no entanto, parte do comportamento humano não o

é. Na prática, a previsibilidade não se concretiza por completo, dando origem às disfunções da burocracia.

Então, segundo Motta e Bresser-Pereira (2004, p.47), na organização burocrática, o excesso de formalismo e despersonalização causam duas conseqüências, uma delas seria a plena conformidade do comportamento dos funcionários a esse sistema e, a outra reação, é a da resistência a tal conformidade.

Quando os funcionários aderem plenamente ao sistema, as disfunções mais freqüentes seriam: a rigidez administrativa, quando uma norma acaba sendo transformada em um fim em si mesmo; a realização de um desempenho mínimo, tal como estabelecido no padrão mínimo; o excesso de “papelada”, assumindo que a documentação é necessária; e o estabelecimento de relações conflituosas com clientes, uma vez que o funcionário deixa de reconhecer especificidades, atendendo-se às normas.

E, quando, ao contrário, os funcionários resistem a tal conformidade. A origem da resistência por parte dos funcionários a adequar-se às normas, na visão desses autores, é de que em todo o ser humano existe a tendência à liberdade, à autonomia, na mesma intensidade em que há necessidades de dependência, de aprovação social. Assim, se por um lado um sujeito pode se sentir podado ao ter que se sujeitar a norma, em outras ocasiões, elas podem estar desconsiderando vínculos grupais ou lideranças informais pré-existentes.

De qualquer forma, a frustração causada pela imposição de disciplina sobre as pessoas pode levar à resistência, manifestada como desobediência às regras, a deterioração do moral do grupo e, ainda, pela redução da produtividade. O que em algumas situações pode levar à administração burocrática a ampliar os níveis de “normatização” e de exigência de disciplina, agravando a situação e gerando um processo de escalada de resistências e imposições de normas e de disciplina.

No contexto desta investigação, compreender tais disfunções é conveniente, pois pode auxiliar na análise das reações dos indivíduos envolvidos no MST e/ou suas instâncias produtivas, no caso destes estarem sendo geridos de maneira a dar foco ao critério da eficiência.

Outra consideração a se fazer a respeito da formalização exigida pelos sistemas sociais burocráticos. De acordo com Motta e Bresser-Pereira (2004, p.51): “[...] Por mais formalizada que seja uma organização, por mais previsto e regulamentado que seja o comportamento de seus membros, nunca será possível prever e formalizar tudo [...]”.

O reconhecimento de que a imprevisibilidade absoluta do comportamento humano como sendo uma das variáveis que interferem na eficiência, deu origem à Escola de Relações Humanas. A conclusão mais geral que esta linha de pesquisa chegou é a de que a produtividade é função do moral e do grau de satisfação de seus membros, que, por sua vez, envolve outros fatores, como o grau de identificação dos funcionários com os objetivos organizacionais e a qualidade do próprio sistema de controle da organização burocrática.

Em outras palavras, os trabalhadores provavelmente possuirão alto moral e grau de satisfação a medida que desenvolvem seus trabalhos perseguindo objetivos próprios e satisfazendo necessidades pessoais, de maneira livre, o que agregará à empresa a medida da sua consonância com objetivos organizacionais. Nesse contexto, a existência de um sistema de controle aperfeiçoado que permita as pessoas desenvolverem-se de maneira a combinar interesses, possivelmente gerará um ambiente propício à identificação das pessoas com a organização, favorecendo sua eficiência.

Em meio às discussões sobre a importância destas variáveis à eficiência da gestão organizacional, surgem novos estudos em torno da centralização ou descentralização das organizações, esse último seria um contraponto ao primeiro, uma vez que permitiria, entre outras vantagens, maior autonomia aos trabalhadores, postura esta desejável aos assentados do Movimento na operação de suas rotinas coletivas e individuais de trabalho.

No entanto, conforme acreditam Motta e Bresser-Pereira (2004, p.98), o movimento de descentralização não deve ter ocorrido por motivos de ordem política, como o reconhecimento de que a massa de trabalhadores desenvolva um papel tão relevante quanto ao do administrador ou dos proprietários da organização, ou mesmo moral, em função de valores éticos, por exemplo. Para os autores a afirmação de que a descentralização reconhece e eleva a importância de cada trabalhador no sistema refletiria, na verdade, uma “[...] inteligente racionalização *a posteriori* [...]”, surgindo, pois, como forma de ampliar o controle da administração, não o contrário.

Esta observação permite ponderar que a descentralização não é necessariamente uma forma melhor ou pior de gestão, em comparação à centralização. Significa tratar-se de estratégias de processos decisórios diferentes, cada qual com vantagens específicas, sendo possível estruturar um sistema que contemple um pouco das duas formas, de acordo com a aplicação.

O MST, sendo um movimento social popular, apresenta em seu discurso a representação democrática do conjunto dos Sem Terra participantes, dessa maneira, a compreensão das vantagens e diferenças entre a estrutura organizacional centralizada da descentralizada, bem como das características da estrutura mista, podem ajudar a analisar a forma em que na prática se suporta tal mobilização popular.

As vantagens da centralização são:

- As decisões mais importantes são tomadas por pessoas mais capazes, lotadas na cúpula da organização;
- Há necessidade de menor número de administradores de alta capacidade, já que os administradores de nível médio são responsáveis apenas por garantir a execução;
- A identidade dos administradores de nível médio com a organização é menos relevante para os resultados, já que sua amplitude de decisão é restrita;
- Coerência interna na racionalização da empresa, garantida pela uniformidade de diretrizes e normas;
- Coordenação mais fácil, com diretrizes estabelecidas;
- Melhor aproveitamento do trabalho dos especialistas, já que a centralização estrutura departamentos organizados por função, ou seja, especialização técnica;
- E, por fim, a gestão centralizada permite maior agilidade e peso em questões que envolvam negociação e ganhos de escala, como processos de compra de suprimentos.

As vantagens da descentralização, por sua vez, são:

- Maior proximidade da organização com os públicos com os quais atua, elevando o moral dos funcionários e, portanto, melhor atendimento das condições locais;
- Foco de atenção sobre os resultados e não sobre o controle;

- Estimula a iniciativa dos administradores de nível médio, desafiados a tomar decisões e responder por elas;
- Favorece a identificação do administrador com os objetivos organizacionais, pois cada um desses gestores se torna co-responsável pelo destino da empresa;
- Estimula a formação de sucessão de gestores de alto nível, pois há oportunidade de exercitar competências gerenciais, ainda que em um grau de complexidade restrito;
- Trata-se de uma maneira de avaliar administradores, isto é, os profissionais são testados em situações com implicações restritas;
- Alivia a carga de trabalho dos administradores da cúpula, afinal, as demandas de gestão ficam distribuídas e não centralizadas na alta gerência;
- E, por fim, estimula a concorrência interna entre os possíveis sucessores a postos mais elevados na hierarquia organizacional, qualificando o nível gerencial como um todo.

As vantagens apresentadas da descentralização se destacam em comparação às questões críticas da centralização, justamente porque, segundo Motta e Bresser-Pereira (2004, p.99), a descentralização é uma resposta desenvolvida pelas organizações às ineficiências detectadas no sistema centralizado. Além disso, condicionantes, como ampliação geográfica das organizações e diversificação da carteira de produtos da empresa, fazem com que a descentralização se torne uma condição de eficiência.

Com respeito ao processo decisório desenvolvido no MST, é provável que esta organização possua em sua estrutura parte dele centralizado em um grupo de representantes, fazendo com que sua bandeira de luta e discursos sejam uniformes, independentes da localização geográfica. Por outro lado, por ser um movimento social espalhado por todo o território nacional, que precisa atender a aspectos políticos e necessidades sociais peculiares a cada local, é também provável a existência de instâncias decisórias autônomas, tornando mais eficiente sua atuação regional. É importante, portanto, o aprofundamento teórico sobre o processo de descentralização das organizações burocráticas.

Os dois principais assuntos envolvidos no tema da descentralização de organizações burocráticas são: o processo de delegação de decisões e a amplitude de controle.

O ponto de partida do processo de descentralização é a delegação de decisões para níveis menos elevados da hierarquia organizacional, entretanto, é preciso “[...] saber quais decisões

delegar e em que níveis tomar este ou aquele tipo de decisão.” (MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 2004, p.104)

Na verdade a solução desta questão não é simples, sendo possível relacionar variáveis que permitem indicar se determinada decisão é passível de ser tomada em um nível mais ou menos alto da hierarquia organizacional. Essas variáveis são listadas por Motta e Bresser-Pereira (2004, p.104 - 108):

- Importância da decisão. O nível de gestão em que a decisão deve ser tomada depende do impacto econômico, legal, social, ambiental, de imagem sobre a longevidade e estratégia organizacional e repercussão diante os diversos interessados (*stakeholders*);
- Irreversibilidade da decisão. Quanto mais irreversível a decisão, independente do montante financeiro envolvido, em maior nível hierárquico a mesma deve ser tomada.
- Efeitos cruzados da decisão. Quanto maior o número de processos impactados pela decisão, maior a amplitude de visão deve possuir o gestor.
- Conhecimento das peculiaridades do problema. Quanto maior especificidade a decisão requerer, mais especialista a visão do gestor deve ser.
- Capacidade e dificuldade. Quanto mais a organização está preparada, tanto mais as decisões poderão ocorrer em níveis iniciais da carreira gerencial.
- Urgência da decisão. Quanto mais urgente, mais a decisão deve estar próxima do problema, ou seja, o gestor deve possuir maior contato com a questão.
- Tempo para decisão. Quanto menor é o tempo disponível para a decisão, tanto maior capacitação e abrangência de visão o gestor deve possuir.
- Necessidade de coordenação da decisão. Caso a decisão a ser tomada implique em uma série de outras decisões coordenadas, mais eficiente será se realizada pelo administrador de maior capacitação e visão.

No processo de descentralização da organização burocrática é também relevante a discussão sobre a “amplitude de controle”, isto é, o número de subordinados diretos que um administrador possui. Segundo, os autores, quanto maior esse número mais a organização tende a ser descentralizada em seu processo decisório, implicando em uma redução de níveis hierárquicos. Então esse gestor estaria tão próximo do topo, onde se tomam as principais decisões, como da base, onde se desenvolvem as atividades.

O tema da amplitude de controle foi extensamente discutido na literatura administrativa, entretanto, a melhor conclusão a que se chega é que esta deve ser um meio para reforçar ainda mais os benefícios da descentralização, depois de internalizada na organização a delegação de autoridade e a adoção do controle por resultados.

Conforme mencionado anteriormente, é possível combinar os benefícios da centralização aos da descentralização. Para Motta e Bresser-Pereira (2004, p.130), esta seria uma organização que alia à autoridade de linha à autoridade funcional como forma de viabilizar a descentralização, chamada de organização funcional descentralizada.

A autoridade de linha existe quando um grupo de trabalho deve responder a somente um único administrador. Autoridade funcional ocorre quando um administrador funcional possui plena autoridade no que se refere a sua função, assim, um profissional pode possuir mais de um supervisor, já que parte de suas atribuições corresponde a um gestor e parte a outros.

Segundo os autores, em geral, a organização funcional descentralizada resulta de um processo de descentralização focado na aplicação, no nível de administração de “cúpula”, da lógica da autoridade funcional, mantendo junto ao nível operacional a autoridade de linha. Assim, a cúpula se dividiria para gerir funções organizacionais.

Motta e Bresser-Pereira (2004, p.133) fazem uma comparação entre a organização funcional descentralizada e o centralismo democrático de Mao Tsé-tung, descrição provavelmente pertinente ao tipo de organizacional relativo ao MST.

Os autores observam que o próprio termo centralismo democrático coloca juntas duas palavras de entendimentos opostos, a primeira transmite a idéia de comando único e a segunda diz respeito ao poder que representa o povo, ou pelo menos, uma população mais ampla. Trata-se de um centralismo que prima por um sistema social hierárquico, em cuja cúpula estaria o Partido Comunista, composto por líderes sindicais e administrativos. E simultaneamente uma democracia que representa uma combinação entre criatividade e obediência, representando a iniciativa, espontaneidade, desejo e capacidade de tomar decisões autônomas e alinhadas. Nesse sistema a crítica e a autocrítica deveriam ser feitas nas chamadas “reuniões de retificação”; e previa-se independência local e regional para decidir sobre questões pertinentes.

Este exemplo é um paralelo que se aproxima do modelo de organização funcional descentralizado, em que se associam administradores funcionais e os de linha, sendo que estes últimos, embora sigam coordenadas estabelecidas, possuem autonomia operacional ampla, sendo responsáveis pelo alcance dos resultados da área pelo qual responde. E os primeiros, conforme destacado anteriormente, respondem pelos resultados alcançados pela função ou especialidade de sua responsabilidade.

O funcionamento deste tipo de organização ocorre “matricialmente”, explicando a partir de um exemplo: supondo a existência de três Diretorias de Projetos, a primeira focada no segmento A, a outra em B e a última em C, cada uma dessas diretorias possui demandas por profissionais nas funções de Gestão de Pessoas, Finanças, Marketing e de Tecnologia. Assim, além de responderem a seu superior direto na Diretoria de linha (de Projeto A, B ou C), esses profissionais respondem também à Diretoria funcional (Gestão de Pessoas, Finanças, Marketing ou Tecnologia).

Trata-se de dois tipos de atuação, as Diretorias de Projetos conduzem os negócios como se independentes do restante da empresa e as Diretorias funcionais oferecem serviços, alocando seus especialistas no interior das áreas de negócios, cuidando da consistência funcional em toda a organização.

Para o sucesso do processo de descentralização adotando-se o modelo de organização funcional descentralizado, afirmam Motta e Bresser-Pereira (2004, p.144), é necessária a confluência de uma série de fatores, dentre eles, a atitude favorável dos profissionais à multiplicidade de comando; a equivalência de autoridade e status, independente se o papel do administrador é funcional ou de linha; autonomia operacional e independência de cada uma das unidades de linha entre si; maior número possível de unidades de linha, de modo a não perder a consistência e qualidade; objetivos centrais e indicadores bem definidos pela administração central e garantidos pela administração funcional, entre outros condicionantes específicos de cada situação.

Enfim, neste tópico, foram descritas as principais características da organização burocrática, o foco dado para a eficiência econômico-organizacional nas decisões, a plena adesão e as resistências dos funcionários com relação ao formalismo e à impessoalidade do controle

organizacional; a constatação da Escola de Relações Humanas de que o moral e identificação dos trabalhadores afetam a produtividade, o que leva ao nascimento das discussões em torno da centralização ou descentralização das decisões e, por fim, o processo de descentralização organizacional e suas possibilidades.

4.1.2 Cooperativismo

Os empreendimentos mais estimulados nos assentamentos do MST são aqueles que agrupam pessoas com o objetivo comum de produzir. Talvez se acredite que esta forma de produção mantenha o alinhamento ao objetivo maior do Movimento de transformar uma sociedade guiada pelo sistema capitalista de produção e trocas para um modo alternativo de produzir e trocar, em que prevaleceriam os valores humanistas e socialistas.

Esta crença está na raiz do surgimento do movimento cooperativista, na Europa, em um momento de recessão econômica e ampliação do nível de desemprego, no início da Revolução Industrial. Em função desse contexto, trabalhadores desempregados passaram a se organizar em busca de soluções, ao mesmo tempo em que as cooperativas davam a sindicatos sustentação para greves. Trata-se do Cooperativismo Revolucionário.

Um dos pensadores que Motta (2003, p.3) chama de precursor da teoria da Administração, Charles Fourier, que vive entre 1772 e 1837, é ao mesmo tempo apontado como um dos precursores do liberalismo anárquico. Na visão deste pensador as instituições, costumes e tradições de seu tempo estariam falidos e que era necessário reconstruir a sociedade. Assim imagina uma sociedade organizada em “falanstérios”, “[...] comunidades agroindustriais autogeridas que congregariam os trabalhadores [...]”, onde todos trabalhariam em funções que lhes agradassem, conforme suas propensões. Acreditava que este formato de sociedade maximizaria as energias, tornando o trabalho mais digno e atrativo, elevando, conseqüentemente, a produção.

Outro personagem que transitou entre os temas da organização burocrática e de uma sociedade alternativa foi o industrial inglês, Robert Owen (1771-1857). Além de implementar

diversas racionalizações do processo produtivo, treinar e reduzir a jornada de trabalho, levando sua empresa à maior produtividade, Owen estrutura, propõe e ele próprio implementa o projeto das Aldeias Cooperativas. Embora este empreendimento tenha fracassado, comunidades inspiradas nas idealizações de Owen e de Fourier se multiplicaram pela Europa e depois pelos Estados Unidos.

Louis Blanc (1811-1882), cita Motta (2003, p.5), publicou em 1840 o livro Organização do Trabalho. Esta obra procurava mostrar que era possível construir uma sociedade igualitária a partir do Estado, que criaria “oficinas nacionais”.

Nessa linha de pensamento, encontramos outros autores revolucionários que influenciaram muito mais outras disciplinas como a Filosofia, a Sociologia ou a Economia, como Proudhon (1809-1865) e seu contemporâneo Marx (1818-1883).

O primeiro, Proudhon, influencia ainda hoje a linha de pensamento anarquista e a autogestão, tipo de organização de trabalho, onde o próprio trabalhador é responsável também pela gestão do negócio, sendo o valor mais preservado nessa proposta a liberdade, a autonomia.

Marx é um pensador que é a maior referência quando se trata de socialismo ou comunismo. Nas palavras de GIANNOTTI (2000, p. 7), “[...] O marxismo foi e continua a ser para um número reduzido de adeptos uma ideologia, no sentido marxiano do termo, utopia revolucionária, internacionalizante, mas também doutrina oficial de vários estados nacionais [...]”. O valor preponderante é o da igualdade, este traria a justiça social. É também uma linha de pensamento que, declaradamente, influencia o MST e o seu cooperativismo.

As visões tanto de Proudhon como de Marx, embora muito diferentes e tendo sido, em vida, oponentes ideológicos, tinham um ponto chave em comum, acreditavam que a sujeição do trabalho frente ao capital levaria à pauperização e à opressão dos trabalhadores. A partir desse embrião, cada pensador desenvolve propostas no que se refere à relação do trabalho, da produção e das trocas.

No entanto, a prática mostra que nem toda cooperativa ou empreendimento autogestionário desenvolve um componente ideológico transformador. Existem aquelas que, apesar de se utilizarem dessas nomenclaturas, no fundo são organizações que reproduzem o mercado

predominante, estabelecendo relação de exploração do capital sobre o trabalho. Assim, é importante compreender as principais características de uma cooperativa, também, considerando o seu “tipo puro”, a fim de facilitar a análise dos empreendimentos desenvolvidos no assentamento do MST.

Quanto às características principais de uma cooperativa, tanto Rios (1989, p.13), como Fleury (1983, p.21) concordam que estas seriam a propriedade cooperativa, gestão cooperativa e a repartição cooperativa. A primeira característica significa que se trata de uma associação de pessoas e não de capital, ou seja, a propriedade é atribuída aos associados independente de sua participação no capital social; a segunda, pretende destacar que as decisões são coletivas, tomadas em assembléia dos associados; e, por fim, a terceira característica evidencia que as sobras líquidas são, nesse tipo de organização, proporcionais à participação nas operações da cooperativa.

Assim, Rios (1989, p.16) sistematiza uma definição de cooperativa:

“[...] associação voluntária com fins econômicos, podendo nela ingressar os que exercem uma mesma atividade. A mesma é regulamentada democraticamente à base de “um homem, um voto”, e cada membro contribui para a constituição do capital social, mas os benefícios não se distribuem em função do capital subscrito, mas na proporção do volume de negócios realizado por cada associado com a cooperativa. Isto ocorre porque, como uma cooperativa é formada para prestar serviços a seus associados e não para obter lucros, as “quotas” de uma cooperativa são contribuições dos associados para o estabelecimento e manutenção desses serviços mútuos, “a preço de custo”. [...] Disso decorre o princípio de que o “excedente disponível” (lucro) seja devolvido aos cooperados na proporção de sua participação nas operações comerciais [...]”

Realizadas essas primeiras considerações, retoma-se a questão de que nem toda cooperativa desenvolve em sua gestão uma cultura de valores socialistas, aliás, talvez uma minoria a desenvolva.

Fleury (1983, p.143) destaca que muitos estudiosos seguidores da linha de pensamento marxista, como Rosa Luxemburgo ou Kautsky, acreditavam que cooperativas desenvolvidas no seio de uma sociedade capitalista estavam condenadas à extinção ou a transformação em empresa capitalista.

Hoje se constata que essa previsão não se confirmou totalmente, pois, embora algumas dessas cooperativas tenham sido extintas, a maioria sobreviveu e até se multiplicou. Fleury destaca

em seu trabalho quatro determinações que procuram expressar os fatores que conformam esse cooperativismo “sobrevivente”.

Segundo a autora, a necessidade de relacionamento da cooperativa junto ao mercado é a primeira determinante, que leva a assumir características de uma empresa privada, ou seja, como ser competitiva e eficiente.

A segunda determinante se refere ao próprio processo de desenvolvimento do capitalismo, que se fundamenta de maneira maciça na industrialização, sem uma produção agrícola capaz de acompanhar esse crescimento. Esse contexto abre espaço para produtores familiares que, procurados por produtores capitalistas, terminam por se sujeitar a uma nova forma de expropriação do trabalho pelo capital. Assim desenvolvendo uma relação benéfica ao produtor capitalista, mas ao mesmo tempo, colocando pequenos produtores como elementos importantes para a manutenção do “*status quo*” dos primeiros.

A terceira determinante destacada refere-se à não homogeneidade dos membros participantes da cooperativa. No caso empírico analisado pela autora, realizado entre os anos de 1977 e 1980, junto a cinco cooperativas de laticínios localizadas no Estado de São Paulo, constata-se a existência de estratos sociais distintos coexistentes no interior da cooperativa. Em outras palavras, identificou-se a existência de grupos de produtores simples de mercadorias e grupos de produtores capitalistas, tais grupos se diferenciavam poder aquisitivo e também pela amplitude de visão de mercado.

Isto é, uns possuíam maior clareza sobre o posicionamento de sua produção frente a variáveis externas, como a demanda da sociedade, precificação, políticas governamentais, avaliando, inclusive, impactos sobre a organização no caso de modificações no cenário. E, outros, não dispunham da mesma capacidade de extrapolação, compreendendo de maneira simplista as relações entre renda própria e tabelamento governamental, assumindo que somente o Estado poderia resolver seu problema de limitação de recursos.

Assim, esta terceira determinante destaca a diferença de estratos que leva a dominação de um grupo sobre o outro, desequilibrando a relação de “igualdade” no interior da cooperativa, especialmente naquilo que se refere às decisões organizacionais.

A quarta determinação trata da relação da cooperativa com o Estado. Este teria incentivado o cooperativismo não apenas por uma questão econômica, pois seria necessário dar conta da produção que não era de interesse do capital, mas também porque representava uma proposta “segura”. Ou seja, a formulação do cooperativismo apoiado pelo Governo possuía um caráter pouco transformador, limitando-se a uma proposta de modernização agrícola, restringindo a atuação na comercialização, crédito e transformação de produtos.

Assim, para Fleury (1983, p.147) a potencialidade do cooperativismo, no contexto de uma sociedade capitalista, depende das determinações decorrentes de seu relacionamento interno, como externamente com o mercado e com o Estado.

Essas quatro determinações que resultam dessas situações condicionadoras, levantadas por Fleury, servirão como fatores de análise para o presente estudo de caso.

Rios (1989, p.64), por sua vez, afirma existir um cooperativismo “de elites” e um cooperativismo dos “pés-no-chão”. O primeiro tipo seria organizado segundo uma estrutura de classes, legalizado, formalizado, estruturado e financiado, uma forma de viabilizar a comercialização vantajosa, diante de regras capitalistas. Em sua análise, as posições-chave dessas cooperativas estariam ocupadas por pessoas da elite rural, como grandes proprietários, que também dominariam politicamente a região. Assim, no interior dessas organizações a imagem de um “dono” seria comum.

No Brasil, segundo o autor (RIOS, 1989, p.52-55), o principal produto dessas cooperativas seria “de exportação” ou para suprir determinadas indústrias. Isto porque, como resultado da influência da elite, o Estado desenvolveria políticas de estímulo à criação de cooperativas, cuja produção fosse de interesse econômico. Esta produção teria a sua compra garantida pelas propriedades rurais ou indústrias dessa elite.

Adiciona a esta visão, outra crítica, o autor interpreta que esse cooperativismo formalizado e estimulado pelas elites transmite uma idéia de que o cooperativismo seria uma “esperança honrosa” àqueles que não conseguem competir individualmente no mercado. Assim, “[...] Se fracassam, tudo se resume em um problema de relacionamento entre indivíduos. Fracassaram não por uma situação de classe desvantajosa, sem acesso aos centros de decisão política, de

regulação do mercado e controle de preços de produtos, mas apenas porque, como indivíduos “ignorantes e ineficientes”, são incapazes de “cooperar”” (RIOS, 1989, p.58).

O autor entende que o cooperativismo não é necessariamente transformador, ou como identifica Fleury (1983, p.27) no estudo de caso sobre a Cooperativa Agrícola Cotia (CAC), realizada por Maria Rita Loureiro no início da década de 1980, uma cooperativa pode constituir uma forma de subordinação do trabalho dos agricultores ao capital, isto sem ser um fracasso organizacional. De acordo com este trabalho, cita Fleury (1983, p.27), “[...] a cooperativa não elimina nem suaviza a situação de descapitalização ou expropriação sofrida pelo produtor camponês, mas a mantém [...]”, já que os cooperados camponeses pagam pesadas taxas para a manutenção e o posicionamento competitivo da CAC, que vende no mercado os produtos a preços vigentes. Assim, esta cooperativa subordina-se ao capital e leva os cooperados ao empobrecimento. Esta constatação mostra que embora os camponeses sejam produtores, de participarem da gestão e serem proprietários dos seus meios de produção, ainda assim, a relação é de sujeição do trabalho ao capital.

Já, o cooperativismo dos “pés-no-chão” definido por Rios é caracterizado por serem cooperativas comumente informais, mas muito mais alinhadas a um projeto socialista de organização com gestão democrática, participativa e autogestionária, orientada a atender necessidades de seus participantes e com apropriação dos meios de produção. São organizações comprometidas com a transformação das estruturas de dominação.

Um exemplo brasileiro citado por Rios (1989, p.61-63), é o caso dos camponeses do Maranhão, na década de 1960, que em um primeiro momento produziam de maneira isolada. Ao longo de suas vidas, entretanto, os produtores acumularam dívidas com comerciantes locais, esses últimos na tentativa de quitá-las, começam a comprar-lhes a produção, porém a preços inferiores aos praticados normalmente, chegando até a coletar “na base da força”.

Em um dado momento, esses camponeses se organizam, constroem um paiol coletivo onde passam a armazenar coletivamente os resultados de seu trabalho e a guardá-los inclusive com policiamento coletivo “armado” (com facão, espingarda de caça). O seu objetivo com isso era o da defesa econômica perante a extorsão praticada pelos credores. O próximo passo desse grupo foi o de coletivizar a produção, a justificativa era de que jagunços, grileiros, fazendeiros e capitalistas estavam ameaçando a propriedade desses camponeses e, na sequência, também

os meios de produção foram coletivizados, uma vez que o próprio trabalho se tornara conjunto.

O próprio processo de extorsão e opressão do capital sobre o trabalho, levou esses camponeses a uma defesa de seu trabalho, não apenas com a intenção de eficiência, mas principalmente para garantir seu espaço e posicionamento. Com isto, o autor demonstra que ações econômicas realizadas coletivamente, calcadas em valores cooperativistas, mesmo sem constituição formal, existem e podem ser consideradas como cooperativas.

Para o autor, o cooperativismo de “terceira via” não existe, pois, ou a gestão dos negócios se subordina às exigências do capital, ou os objetivos do empreendimento são alinhados a um socialismo democrático, participativo e autogestionário, para poderem ser considerados como cooperativas. Em outras palavras, Rios descarta aquelas iniciativas coletivas, formalizadas, mas alinhadas ao sistema capitalista de produção e trocas do escopo daquilo que entende por “cooperativas”, incluindo aquelas que, mesmo informais, se alinham aos valores citados.

Apesar da contradição entre a concepção ideológica do cooperativismo frente ao contexto capitalista e da grande possibilidade de indução de uma forma de cooperativa “interessante” à manutenção da estrutura social e produtiva dominantes, ambos os autores mencionados não descartam a possibilidade de um cooperativismo transformador. Que, aparentemente, configura a “aposta” que tem sido feita pelo MST.

Entretanto, quando se faz um levantamento histórico sobre o movimento cooperativista, verifica-se que o mesmo não surge com uma pretensão filosófica de transformar as relações de produção e de trocas. De acordo com Singer (2002, p. 24), o movimento cooperativista surge na fase chamada de cooperativismo “revolucionário”, no início do século XIX, na Grã Bretanha, como reação à recessão econômica.

Como já citado, Robert Owen foi um industrial que inova as relações de trabalho em suas empresas. Para esse empreendedor a recessão econômica decorria do desaparecimento da demanda por produtos necessários à condução do ciclo de guerras vivenciado pelo país, o qual iniciou com a Revolução Francesa e se encerrou com a vitória inglesa sobre Napoleão, em Waterloo, em 1815. Em sua visão esta depressão levava ao desemprego e contração do consumo, assim, para restabelecer a economia era preciso dar condições de renda, portanto, de

consumo às pessoas. Sugeriu, então, ao governo a aplicação de um plano de reinserção dos trabalhadores ociosos à produção a fim de retomar o crescimento das atividades econômicas.

Observa-se que o ponto focal do pensamento owenista é a economia, ou seja, a questão da efficientização dos recursos. A questão da justiça mais ampla, em termos de distribuição mais igualitária da renda, não teria emergido ainda nesse momento.

O plano de Owen consistia na criação de Aldeias Cooperativas. Os fundos de auxílio do governo seriam aplicados na aquisição de terras e construção dessas Aldeias que seriam não somente a nova moradia dos desempregados, mas o local de produção da sua própria subsistência. Assim, as pessoas trabalhariam na terra ou em indústrias, obteriam seus recursos, cujos excedentes poderiam ser trocados entre as Aldeias, posteriormente, poupados e devolvidos ao governo.

Apesar da precisão do raciocínio econômico de Owen, o governo não apoiou seu projeto. Então, em 1825, nos Estados Unidos, Owen instala uma Aldeia Cooperativa, dirigindo-a por quatro anos, período marcado por diversas cisões entre seus participantes. Tais divisões reconduziram Owen de volta à Inglaterra e a Aldeia não teria sobrevivido mais um ano.

Nesse ínterim, de acordo com Singer (2002, p.26), na Inglaterra as sociedades cooperativas “owenistas” se multiplicavam por toda a parte, ao mesmo tempo em que o sindicalismo se firmava como decorrência da liberação das associações entre trabalhadores, proibida até então pelas Combination Acts, lei que proibia qualquer associação ou organização entre trabalhadores, considerando-os como uma tentativa de agressão à livre concorrência.

A primeira cooperativa inspirada nos ideais de Owen foi a London Co-operative Society, que surgiu no início da segunda década do século XIX. Tratava-se de uma cooperativa de jornalistas e gráficos, que publicava o The Economist. Após ela, outros jornais cooperativos surgiram. Depois, em 1826, foi fundada a Comunidade de Orbiston, que progrediu durante algum tempo, tendo realizado experimentos na área da educação e no pagamento proporcional ao número de horas trabalhadas. No ano seguinte seu fundador faleceu e seu irmão e herdeiro teve que se desfazer da Comunidade para pagar as dívidas contraídas.

As iniciativas “owenistas”, desenvolvidas nos oito primeiros anos a contar da primeira experiência de Owen, nos Estados Unidos, se caracterizaram por sua longevidade depender da figura do fundador. O que permite entender que cooperativas geridas de maneira centralizada, ou apoiadas na figura de um fundador, por exemplo, tendem a desaparecer a medida da não permanência dessa figura. Como foi o caso também da Brighton Co-operative Trading Association, cujos sócios eram predominantemente operários, que teve o seu fundador afastado por problemas familiares, levando ao desaparecimento da cooperativa dois anos depois.

Uma possível explicação para isso, é que ainda nesse momento, o cooperativismo era muito mais uma forma para a obtenção de recursos, que a compreensão de uma proposta de transformação. Assim, o compromisso maior dos participantes seria para com a solução de questões pessoais de sobrevivência, não necessariamente a propriedade e gestão cooperadas, características apontadas como fundamentais do cooperativismo por Fleury e Rios, além da repartição cooperada.

Este pensamento focado em questões pessoais começa a se transformar um pouco depois. Em 1833, surgiu o Grand National Consolidated Trades Union, uma cooperativa organizada e conduzida por sindicatos, que passava a atuar não apenas em prol da melhoria das condições de trabalho e remuneração, mas, que radicalizava a luta de classes, atuando pela eliminação do trabalho assalariado e pela instauração da autogestão.

Simultaneamente, sociedades owenistas inovavam ao organizar e integrar produção e consumo intra e inter Aldeias Cooperativas, utilizando armazéns próprios dos cooperados como a London Co-operative Bazaar, que possibilitava o consumo de seus próprios produtos e a troca direta (escambo) com produtos de outras Aldeias. Esta prática se alinhava à visão de muitos socialistas da época que condenavam o comércio que visasse o lucro, por considerarem-no parasitário, isto é, uma vez que distribuidores são suportados por produtores, entendia-se que os primeiros lucravam sobre o trabalho dos últimos. (SINGER, 2002, p.31)

O ano de 1833, segundo Singer (2002, p.32-33), marca o auge do movimento sindical na luta contra o capitalismo, Owen levou e conseguiu aprovar junto aos cooperados a criação da República Cooperativa, a qual almejava tomar toda a indústria, reorganizando-a em uma grande cooperativa de abrangência nacional. Nesse ano, o movimento obteve a vitória da

aprovação da Factory Act, legislação protetora do trabalhador de fábrica, mas que não abrangia a limitação da jornada de trabalho para 8 horas. Isto causou uma frustração tão grande que a reação liderada por Owen, que buscava limitar de vez a jornada de trabalho pela recusa dos próprios operários em trabalhar além das 8 horas, se alastrou rapidamente.

Os industriais passaram a reagir, demitindo todos os empregados sindicalizados. A defesa da posição dos trabalhadores foi demorada, mas derrotada, abriram mão do Sindicato. A exceção ocorreu no segmento da Construção, em que os sindicalistas demitidos formaram cooperativas e tentaram vender seus produtos nas Bolsas em todo o país. Apesar dos esforços, da cobrança de taxas dos associados em prol dos excluídos, as demissões continuavam e a União dos trabalhadores não suportou. (SINGER, 2002, p.34)

Nesse momento da história, começa-se a evidenciar a ligação do cooperativismo com um ideal de transformação social, sendo por esse motivo, chamado de “cooperativismo revolucionário”.

As modalidades de cooperativismo de consumo, de compra e venda e de produção serão, a seguir, estudadas, podendo contribuir na compreensão das relações envolvidas em um empreendimento no interior do assentamento do MST. Apenas as cooperativas de crédito, atualmente também conhecidas como bancos do povo, não serão abordadas, pois, embora essa modalidade também seja desenvolvida no Movimento, não é objeto do presente trabalho.

A partir de 1844, se desenvolveu o chamado cooperativismo de consumo, que hoje em dia é considerado por muitos simpatizantes do socialismo como um cooperativismo de “fachada”, ou seja, que possuiria um baixo nível de comprometimento com a transformação social.

Entretanto, o cooperativismo de consumo, conforme Singer (2002, p.39), foi um importante difusor dos conceitos cooperativistas pela Europa a partir da metade do século XIX. Seu grande representante é a cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochdale, na Inglaterra. Segundo Singer (2002, p. 45) “[...] o desdobramento de cooperativas de consumo em cooperativas de produção era um propósito central dos Pioneiros e de outras sociedades com o mesmo lastro ideológico”. Assim essa cooperativa tinha por meta constituir uma colônia comunista, na qual as necessidades de consumo, em sua maior parte, seriam satisfeitas pela

produção dos próprios participantes, sendo que somente o excedente seria trocado por produtos de outras colônias de mesma filosofia.

O exemplo desta cooperativa de Rochdale é abrangente. Sua primeira contribuição ao movimento cooperativista foi a adoção, desde o início, de um conjunto de princípios que hoje estão imortalizados como sendo seus princípios universais, conforme descreve Singer (2002, p.39-40):

1º) que nas decisões a serem tomadas cada membro teria direito a um voto, independentemente de quanto investiu na cooperativa; 2º) o número de membros da cooperativa era aberto, sendo em princípio aceito quem desejasse aderir. Por isso este princípio é conhecido como o da “porta aberta”; 3º) sobre capital emprestado a cooperativa pagaria uma taxa de juros fixa; 4º) as sobras seriam divididas entre os membros em proporção às compras de cada um na cooperativa; 5º) as vendas feitas pela cooperativa seriam sempre feitas à vista; 6º) os produtos vendidos pela cooperativa seriam sempre puros (isto é, não adulterados); 7º) a cooperativa se empenharia na educação cooperativa; 8º) a cooperativa manter-se-ia sempre neutra em questões religiosas e políticas.

A seguir, cada um dos princípios será comentado para que, posteriormente, na análise do estudo de caso, possa-se compará-los à prática das iniciativas coletivas existentes no assentamento do MST.

A questão de um voto por cabeça, independente da contribuição junto ao capital social da organização, garantia aos Pioneiros, desde o seu nascimento, a predominância do trabalho sobre o capital, preservando um dos fundamentos da democracia, a da igualdade da voz.

O segundo princípio, a da porta aberta, assegura a manutenção do espírito cooperativista e o seu fortalecimento, por meio da possibilidade de expansão do número de sócios, da ampliação dos ganhos de escala, estabelecendo crescimento econômico mais sólido. Conforme destaca Singer (2002, p.40), esse princípio evita que membros fundadores tornem a cooperativa em uma variação da empresa capitalista, ou ainda, a admissão de novos cooperados mediante aplicação de direitos inferiores. Ainda, evita que cotas de participação se valorizem demasiadamente, induzindo cooperados a vendê-las, fragilizando a organização perante o capital.

O terceiro princípio, a do pagamento de uma taxa fixa de juros a empréstimos, garantiria um mecanismo de capitalização da cooperativa. Com esta regra, obtinha-se financiamento para os

negócios, à medida que seus associados compravam produtos na cooperativa, cujo valor pago era trabalhado como um fundo de investimentos.

O quarto princípio, o mecanismo de distribuição de sobras, era um compromisso assumido junto aos associados, assim, após a liquidação de suas obrigações e obtendo sobras, a cooperativa as distribuía de acordo com o montante total das compras realizadas pelo membro. Esta medida oferecia uma margem para a cooperativa praticar preços por vezes superiores ao do mercado comum sem perda da atratividade.

O quinto princípio, conforme Singer (2002, p. 41), protegia a cooperativa da inadimplência dos membros, que só poderiam consumir mediante pagamento à vista, educando-as, simultaneamente, para a não contração de dívidas e para a realização de poupanças.

O sexto princípio, da garantia de pureza dos itens, inovadora na época. Pois não era comum, esta garantia e nem era assegurada pelo sistema produtivo, fazendo sentido no contexto econômico e se transformando em um diferencial competitivo da cooperativa.

O sétimo princípio se fundamenta nos conceitos elaborados por Owen, que pressupunha que as pessoas são aquilo que recebem ou não na educação. Assim, a educação cooperativa era uma meta, para que todos entendessem e apoiassem o movimento. (SINGER, 2002, p. 42)

O último princípio complementa o primeiro, relacionando-se com a neutralidade em questões políticas e religiosas, garantindo a livre associação e integração ao cooperativismo, impedindo que as mesmas fossem ou se tornassem exclusivistas.

A partir dos princípios imortalizados da cooperativa de Rochdale são destacadas as características de igualdade e o senso de cooperação interna e externa ao empreendimento, relacionando-as ao construto “condições humanitárias de trabalho, produção, trocas e relações sociais”. Ou seja, igualdade de opinião e poder de decisão entre os participantes, independente da participação, religião, partido político de preferência ou qualquer característica física pessoal. O desejo da cooperativa em progredir é avesso à concorrência e é acompanhado do senso de cooperação para ampliar a sua independência e a de outros diante do capital, seja na relação com potenciais novos cooperados, com consumidores ou com fornecedores. Os

produtos, portanto, são honestos, ou seja, puros e saudáveis, sem intenção de ganhos com produtos adulterados.

Além dos princípios do cooperativismo, a experiência dos Pioneiros deixa ensinamentos importantes ao movimento. De maneira breve, pode-se verificar que a cooperativa iniciou em 1844, com apenas 24 fundadores e cinco anos depois, já era composta por 390 membros. Começou suas atividades oferecendo vendas a varejo, em seguida, ampliou sua prestação de serviços, organizou reuniões semanais para debater os valores do movimento, investiu em educação, com a disponibilização de salas de leitura e biblioteca, criou uma unidade associada para vender no atacado com o intuito de abastecer outras cooperativas.

Já no final da década de 1850, os Pioneiros fundaram uma indústria de tecelagem. O capital desse empreendimento era de origem mista, ou seja, parte vinha da própria cooperativa, parte de sócios que adquiriam ações e parte dos trabalhadores das próprias. Os acionistas recebiam 10% de juros sobre o valor de suas ações e os trabalhadores, além dos juros sobre suas ações, obtinham uma bonificação de 20% sobre seus salários, como participação nos lucros.

Singer (2002, p.44) destaca que a composição dessa cooperativa de produção era instável, pois tentava unir interesses contraditórios entre cooperativados, acionistas e trabalhadores. O desgaste desta relação se tornou evidente no período da Guerra Civil, quando a indústria se deparou com a falta de matéria-prima, o algodão. Foi um período em que, em empresas capitalistas, salários e jornada de trabalho foram reduzidos, diferente da situação dos trabalhadores das cooperativas, que continuavam recebendo normalmente a sua remuneração.

Os sócios da cooperativa de consumo reagiram a isso e, em maioria de acionistas, a proposta de retirar dos trabalhadores o pagamento do abono foi aprovada. Esses trabalhadores não reagiram a redução de direitos e, assim, a cooperativa manufatureira era convertida em empresa capitalista comum. (SINGER, 2002, p.47-50)

Na análise de Singer (2002, p.45) sobre o que ocorreu com os Pioneiros, o número de sócios cresceu além do número de vagas nas cooperativas de produção, além disso, a meta de se constituir uma comunidade comunista foi perdendo força, à medida que deixava de ter a adesão da maioria dos membros. O vigoroso crescimento e expansão da cooperativa de

Rochdale, em meados do século XIX, não foi um fato isolado, significou o renascimento do cooperativismo em toda a Grã-Bretanha.

A essa época, já se questionava a essencialidade da autogestão para o cooperativismo, uma polêmica, aliás, ainda não encerrada. Mas, Singer (2002, p.49) aponta que a classe média inglesa daquele período, formada também por socialistas, acreditava no cooperativismo como uma forma para tornar independentes os trabalhadores em sua produção e distribuição de riquezas. Ao superar os antagonismos entre capital e trabalho, oferecendo ao trabalhador um lugar justo e digno na sociedade, por meio de um processo harmônico e sem conflitos de classes.

O cooperativismo de consumo, além de permitir a experimentação de conceitos socialistas e cooperativistas na prática, trouxe uma série de inovações ao comércio varejista e atacadista. Como a abertura de sucursais, seja utilizando cooperativas locais, seja abrindo filiais, criando mais esta forma de aumentar o ganho de escala nas compras de produtos e serviços. Outro exemplo é o atacado cooperativo que chegou a abranger mais localidades que os atacadistas do mercado comum. O comércio nos moldes cooperativistas tinha uma vantagem em relação ao molde convencional, pois possuía um mercado certo e seguro: seus próprios membros.

Para estes a relação era também vantajosa, pois, além de receberem um bônus por comprar nesse estabelecimento, eram ouvidos enquanto consumidores. Assim, por apresentar vantagens econômicas, o cooperativismo de consumo dominou o mercado inglês, no século XIX. (SINGER, 2002, p.52-53)

Apesar do vínculo estabelecido com os consumidores, a relação era predominantemente econômica, então, quando o mercado varejista tradicional reverteu a situação, implementando formas de reduzir seus custos, como lojas de auto-serviço, a embalagem auto-explicativa e padronizada ou o “shopping center” (loais distantes dos centros, mais baratos, que congregam varejistas e prestadores de serviços, com produtos e serviços a menores preços), o cooperativismo de consumo regrediu. (SINGER, 2002, p.54-55).

Havia uma cultura na cooperativa aversiva à concorrência, em função da crítica feita ao capitalismo, portanto, os instrumentos de propaganda aplicados pelo mercado comum eram vistos como ferramentas de massificação da relação com o consumidor.

Esta aversão era tão marcante que, conforme Singer (2002, p.55), essas cooperativas preferiram perder clientela a abrir mão de seus valores. Assim, elas não suportaram a concorrência do mercado comum, mesmo igualando seus preços, reduzindo a margem de “sobra”, aquela que era posteriormente rateada entre seus clientes, o que implicou em uma nova queda nas vendas.

O que se sucedeu, de maneira generalizada, é que o movimento foi se enfraquecendo e cada vez mais cooperativas pequenas e as que iam mal eram obrigadas a se fundir na tentativa de obterem escala. Uma numerosa quantidade de cooperativas se reduziu a um grupo mais restrito de associações e, ao fim, muitas foram vendidas ao capital privado. Apesar dessas circunstâncias, aquelas cooperativas que resistiram e se mantiveram firmes em seus princípios, permaneceram no mercado. Isto reforça que a determinação estabelecida pela cooperativa na relação com o mercado, questão apontada por Fleury, é relevante para manter-se alinhada com os valores do cooperativismo.

A seguir, as cooperativas de compra e vendas são descritas, pois equivalem à modalidade de aplicação mais freqüentemente no MST, as cooperativas de prestação de serviços (CPS).

As autênticas cooperativas de compra e venda congregam pequenos agricultores, artesãos ou profissionais liberais. Elas se organizam para adquirir insumos, equipamentos ou outros recursos técnicos que isoladas não teriam condições de comprar, ou então, proporcionam uma relação mais equilibrada entre produtores e compradores, que são, em geral, uma grande firma capitalista ou uma indústria de agronegócios. (SINGER, 2002, p.83)

Deduzir que países como a Dinamarca, predominantemente agrícola, com desenvolvimento amplo de cooperativas ao ponto de serem consideradas como uma comunidade cooperativa de agricultores, sejam economias de orientação mais socialista, pode parecer natural, mas Singer (2002, p.87-88) aponta que se trata de um engano. Embora a administração dessas cooperativas seja democrática, as atividades são organizadas na lógica capitalista. Assalariados das cooperativas fazem o processamento e comercialização dos produtos. Assim, apesar do cooperativismo ter impedido avanços das grandes empresas agrícolas, protegendo os pequenos agricultores, essas cooperativas operam de modo capitalista, prevalecendo a heterogestão e a desigualdade.

Portanto, a forma como atribuições são organizadas e decisões são tomadas revelam a lógica econômica que a organização adota na prática, reforçando o pressuposto assumido para a realização desta pesquisa.

Singer (2002, p.89) faz uma menção às cooperativas de catadores de lixo. Quando catadores isolados, acabavam-se submetendo a sucateiros que pagavam preços exploratórios pelos materiais recolhidos, a troco do sustento de seu dia. Assim, unidos sob uma cooperativa, eles obtêm preços menores na compra de itens e valores menos exploratórios na venda dos objetos coletados, além de se constituírem institucionalmente junto a organismos governamentais.

A partir deste exemplo, pode-se destacar que as condições humanitárias relativas ao trabalho, produção, trocas ou relações sociais, envolve a defesa do valor do trabalho realizado perante o domínio do capital, assim como os catadores de lixo que obtêm, juntos, preços menos exploratórios para o material reciclável coletado e selecionado.

As cooperativas de produção se diferenciam das demais modalidades por ser imprescindível que atue de maneira alinhada aos princípios do cooperativismo. Além de congregarem somente produtores, as cooperativas de produção podem envolver profissões diversas, que visem uma meta comum de produzir bens ou serviços a serem vendidos em mercados, mediante a aplicação de princípios que garantam a democracia e igualdade (um voto por cabeça, a assembléia geral como autoridade decisória máxima e cotas equivalentes). É provável que em função disso, conforme destaca Singer, existam tão poucas iniciativas desse tipo. (SINGER, 2002, p.89-90)

Por ser necessariamente uma associação entre produtores, a cooperativa de produção escapa à situação de conflito de interesses entre seus membros, pois, não une produtores a acionistas ou a consumidores, característica que acaba levando à desigualdade e à heterogestão em sua estrutura organizacional.

As primeiras cooperativas de produção resultam de uma série de greves ocorridas no ano de 1833, na França e na Inglaterra, por ocasião da substituição da mão-de-obra por máquinas. Conforme cita Singer (2002, p.90), Birchall, um periódico francês, difusor da proposta de cooperativas de produção, justificava que as pessoas, então desocupadas, deveriam buscar

tornarem-se “mestres” e não simplesmente “executantes de tarefas”, pois isto as fazia substituíveis por máquinas, ou seja, que desempenhassem efetivamente uma função e não somente uma operação. (SINGER, 2002, p.90-91)

Em 1848, na França, surgem cooperativas com o apoio financeiro do governo. A Comissão Governamental para o Trabalho, de iniciativa estatal, composta por representantes de empresas e trabalhadores de todos os setores econômicos, foi criada para arbitrar questões que envolviam capital e trabalho e o de articular planos de ajuda a trabalhadores, incluindo aí a criação de cooperativas de produção, agindo, principalmente, em casos de indústrias em processo falimentar. Algumas cooperativas de produção chegaram a ser concebidas, mas todas fracassaram.

O fracasso de algumas se deveu ao golpe de Estado de 1851, promovido por Luís Napoleão; outras, à própria incapacidade de se autogerir e problemas organizacionais; e outros ainda, embora fossem viáveis, não resistiram sobreviver em uma república por si condenada.

O que a prática mostra, incluindo aí cooperativas de iniciativa estatal desenvolvidas mais recentemente no Terceiro Mundo, é que as tentativas de cooperativas de produção esbarram na dificuldade de se autogerir. Em especial, as cooperativas estabelecidas pelo Estado, pois não conseguem se dissociar da ambigüidade entre sujeição a um tutor-financiador e a busca pela autonomia, não resistindo aos valores do modelo capitalista de produção e distribuição.

Ou seja, o potencial de sucesso é maior em uma cooperativa de iniciativa autônoma em relação ao Estado, com planejamento desenvolvido e pactuado coletivamente entre seus participantes e autonomia no desempenho de atividades individuais, alinhadas ao planejado.

Vale destacar, como exemplo de sucesso, a Corporação Cooperativa de Mondragón, o maior complexo cooperativo do mundo. Segundo Singer (2002, p.98), os princípios de cooperativismo são aplicados de forma coerente à corporação como um todo, que “[...] combina cooperativas de produção industrial e de serviços comerciais com um banco cooperativo, uma cooperativa de seguro social, uma universidade e diversas cooperativas dedicadas à realização de investigações tecnológicas.”

Mondragón é uma pequena cidade, na região Basca. Nela, o padre Arizmendi (José Maria Arizmendiarreta) criou, com o apoio comunitário, uma escola técnica onde dava aulas do que hoje poderia ser chamado de Economia Solidária, ou modo de produção e distribuição alternativo ao sistema capitalista de produção e trocas. (SINGER, 2002, p.99)

Em 1956, cinco técnicos formados, com o apoio de Arizmendi, conseguiram entre moradores um empréstimo para a compra de uma indústria de fogões falida, fundando a Cooperativa Ulgor. Em poucos anos, em época de grande expansão industrial, a cooperativa se transformou em uma das cem maiores empresas do país. (SINGER, 2002, p.99)

Porém o grupo pretendia constituir pequenas cooperativas de modo que o contato pessoal e direto fosse o elemento balizador e garantidor da igualdade e solidariedade. Talvez essa crença tenha garantido à Corporação o seu alinhamento aos princípios do cooperativismo. Assim, outras cooperativas complementares foram criadas, evitando que a Ulgor se tornasse mais complexa de se gerir.

Em 1959, a Caja é fundada, um banco cooperativo e primeira cooperativa de “segundo grau” das cooperativas de Mondragón. Ela presta serviços financeiros, controla cada uma das cooperativas associadas e também é incubadora de novas cooperativas (SINGER, 2002, p.101). Como controladora, a Caja pactuava com cada uma das cooperativas, os princípios: de não utilização de mais que 10% da força de trabalho por não-associados; as diferenças entre a menor e a maior retirada não podem exceder à relação de 1:6; de garantir que a participação do membro na cooperativa fosse entre 80 e 120% da participação na Caja, evitando a conformação do papel de “capitalista” e; aplicação da mesma lógica na distribuição das sobras. (SINGER, 2002, p.101)

Em 1963, Arizmendi projeta o grupo cooperativo Ularco, composto pelo conjunto das cooperativas e, aplica elementos importantes para a manutenção dos valores cooperativistas. Como a formação de um conselho gestor, que alinhava as atividades entre as unidades e oferecia condições de economias de escala e, eliminava diferenças de resultados econômicos entre elas. No ano de 1970, a Ularco compôs um fundo único entre todas as suas cooperativas, distribuindo-o igualitariamente entre todos os sócios. Essa medida evitou a eclosão de atritos. (SINGER, 2002, p.100)

Em 1967, a Caja que havia começado a prestar serviços de assistência social aos trabalhadores das cooperativas, funda a cooperativa Lagun-Aro. A Lagun, com um fundo de auxílio formado a partir de um percentual sobre a massa salarial total de cada cooperativa, tem por atribuição gerir o desemprego, avaliando as vagas disponíveis na corporação e movimentando as pessoas. Em situações de não recolocação, a Lagun garantia 80% da renda que o trabalhador recebia anteriormente. Esse sistema garantiu um nível praticamente de pleno emprego ao agrupamento cooperativo de Mondragón.

A Educação foi desde o princípio o foco das atenções de Arizmendi que, em 1968, cria o departamento de pesquisa da escola técnica. Em seguida, abre-se um laboratório de automação. Em 1977, inaugura-se a Ikerlan, um centro de pesquisa com laboratórios, escritórios e oficina mecânica, aos quais se agrega, mais tarde, um centro dedicado à mecatrônica e outra à energia. Hoje, a escola técnica é a Universidade de Mondragón com cerca de 3.500 alunos no ano de 2000 e possui cursos de engenharia e de humanidades aplicadas ou de interesse empresarial. (SINGER, 2002, p.103)

Singer, ainda, atribui em parte ao investimento em educação e pesquisa a elevada competitividade do agrupamento de Mondragón, além de ter evitado que ruísse o significado cooperativo de suas iniciativas. Ainda segundo o autor, o fato da elite gerencial do agrupamento ser composto em sua maioria por egressos da escola técnica e sendo muitos discípulos diretos de Arizmendi haveria condições do agrupamento desenvolver-se na cultura cooperativista. Ou seja, a ampliação do poder aquisitivo e do nível de consumo dos membros do agrupamento não levou à degeneração do sistema. “Ela é o mais completo exemplo de uma economia solidária que não é intersticial, mas possuidora de sua própria dinâmica.”

Desta maneira, as cooperativas de produção são em número reduzido pelo mundo e de modo geral surgem com ímpeto no momento de um colapso econômico, quando os governos passam a patrocinar a passagem de massas falidas em empresas autogeridas, as quais na maioria das vezes, tornam-se organizações falidas.

É interessante, por fim, destacar que atualmente no país o cooperativismo é associado a “uma certa maneira” de autogestão. Um exemplo trivial é o que se pode encontrar no “*website*” de uma cooperativa de um grupo ecologista-naturalista, a Coolmeia (2005).

Para esta instituição, “COOPERAR é reunir indivíduos em prol de objetivos comuns, de modo que todos tenham o mesmo peso participativo, decisório e de responsabilidade sobre a organização, a estrutura e os fins da cooperação.”, destacando que em uma cooperativa, “[...] o trabalho e os benefícios do mesmo são compartilhados por todos de modo igual, as funções independem de títulos e podem ser múltiplas, em rodízio ou mutirão. O alvo do trabalho é a cooperação, e não a competição ou o lucro.”

Isto é, ainda hoje, os principais conceitos desenvolvidos ao longo da história em torno do assunto prevalecem. Inclusive a carta de princípios do cooperativismo, criada pela cooperativa de Pioneiros, em Rochdale, está transcrita para esta instituição. Agrega ainda, a Coolmeia que uma “[...] cooperativa é administrada através de AUTOGESTÃO, ou seja, nela todos os indivíduos atuam como colaboradores de si mesmos, no sentido de que os objetivos coletivos determinam a atuação individual, que, por sua vez, é auto-administrada em conjunto.”

Embora a associação da autogestão ao cooperativismo seja, na verdade, uma polêmica ainda não resolvida, é interessante destacar a forma de autogestão que a citação anterior visa. Nela sugere-se que cada indivíduo deva gerir seus afazeres de acordo com diretrizes coletivas, o que faz supor que a Coolmeia possua como valor, que o interesse coletivo reflita as vontades e aspirações individuais, pois o indivíduo reconheceria tais condicionamentos como legítimos, não havendo porque não aceitá-los.

Esta “autogestão” remonta a uma perspectiva de liberdade marxista, ou seja, nesta concepção a verdade emana do coletivo. Como se verifica no trabalho de Prado Jr (1981, p.32), ao destacar o posicionamento do indivíduo inserido em uma sociedade socialista, “[...] A vontade, as aspirações e a ação dele não encontram nunca outro limite que o estabelecido pelo consenso geral do país, e não é condicionado se não pelo interesse coletivo tal como é interpretado e definido naquele consenso [...]”.

Diferente da liberdade anarquista, fundamento inicial do movimento autogestionário, antecipando o assunto que será explorado a seguir, cuja verdade emana do trabalhador individual em interação com o trabalhador coletivo, em busca de um acordo que equilibrem interesses. Nesta perspectiva, a ordem seria gerada na relação interpessoal dinâmica e não previamente concebida.

4.1.3 Autogestão

A autogestão parece ser um termo que se popularizou, de maneira desvinculada aos seus princípios e valores iniciais, apesar disso, certas racionalizações de trabalho desenvolvidas em cooperativas fazem menção à importância da autogestão, focando a autonomia e disposição do trabalhador em estabelecer planos de ação, organizar e realizar seu trabalho. Além disso, quando se diz casualmente “capacidade de uma organização de se autogerir” se quer, no fundo, fazer referência à sustentabilidade organizacional.

Na verdade, a autogestão fundamentada na proposta de Proudhon, conhecido como pai da anarquia, focaliza a subversão da relação entre trabalho e capital, de modo que o trabalhador em sua ação produtiva e de trocas posicione o seu trabalho como elemento central das relações sociais, produtivas e de consumo.

Assim, o estudo desse tipo organizacional apresenta o desenvolvimento das relações entre trabalhadores, ora como produtores, ora como consumidores de trabalho, muito mais que maneiras de administrar. A autogestão em sua forma pura traz uma mensagem para a mudança na atitude e na lógica das relações de produção e consumo interpessoais, uma transformação cultural.

O MST faz uma breve menção à autogestão, embora também com o sentido de autonomia do trabalhador e orientação para a ação. Porém, a bandeira de luta do Movimento envolve transformar a sociedade atual para uma outra em que o trabalho prevaleça sobre o capital, isto significa que os Sem Terra, em todos os espaços em que se localizem, necessitariam mudar sua cultura, passando a estabelecer novos acordos diante de seu potencial de trabalho. Trata-se também de um processo que, muitas vezes, resgata o moral e a autoestima do trabalhador, que como desempregado no contexto em que predominam valores capitalistas, passa a ser excluído e a não representar valor social.

O movimento autogestionário surge no Brasil se confundindo com o movimento cooperativista, com o qual mantém forte vínculo. Talvez, a justificativa da apropriação do

termo “autogestão” para denominar tais organizações seja para reforçar seu foco sobre a ação conjunta entre trabalhadores, buscando se distanciar das “cooperativas de papel”, ou seja, que nada mais associam a não ser grandes proprietários, empreendimentos que se caracterizam muito mais pela busca de ganhos econômicos de escala, que de atuação cooperativa propriamente dita.

Para compreender o que são empreendimentos autogestionários no contexto brasileiro, pode-se utilizar de dois marcos históricos: o surgimento da primeira empresa autogestionária, a Cooperaminas e a fundação da Anteag, associação que congrega diversos empreendimentos autogestionários, cujo objetivo é o de promover a capacitação dos trabalhadores para a sua transformação cultural.

O movimento autogestionário, no Brasil, nasce da luta de trabalhadores de empresas em processo de falência por manter seus empregos. Em 2002, o número de empresas autogestionárias já era de 144, com outras 87 em processo de constituição.

A preocupação desses trabalhadores ao se depararem com a situação falimentar da sua empresa, em geral, vai além dos problemas transitórios causados pela possível perda do trabalho. Eles vislumbram uma dificuldade de reemprego de médio prazo, pois o fechamento de uma empresa leva ao aumento de desempregados, elevando a oferta de mão-de-obra e derrubando salários. Como resultado, muitos trabalhadores se submetem a ocupações que exigem menor qualificação e/ ou a salários inferiores.

Assim, além de recorrerem ao sindicato, os próprios trabalhadores se mobilizam na busca de caminhos próprios, pois muitas vezes a experiência sindical se limita à negociação com instâncias públicas sem o objetivo da longevidade organizacional, focando em questões mais pontuais. Outra questão é que a luta pela transformação da empresa em empreendimento autogestionário, nem sempre recebe a adesão do sindicato, pois, como cita NAKANO (2000, p.69), o debate sobre a autogestão acaba passando pela discussão do fim do emprego, o que pode soar como o levantar da bandeira pelo fim do emprego formal, sem as condições necessárias à autonomia do trabalhador.

O primeiro marco histórico do movimento ocorre em 1987, em Criciúma, no sul de Santa Catarina, onde surge a primeira empresa brasileira autogestionária. A Cooperminas, antiga

Companhia Brasileira Carbonífera de Araranguá, nasce de maneira traumática. Passa por arrocho salarial, greve de trabalhadores, impedimento do transporte de carvão de outras mineradoras, além da “traição” do sindicato que tentava acobertar dos trabalhadores o processo de venda da Companhia a uma terceira empresa e de diversas mesas de negociação com a Justiça, com preparação e defesa de projetos de auto-sustentabilidade e apresentação de garantias. Enfim, somente após a superação de uma série de dificuldades foi possível seu reconhecimento como primeiro empreendimento autogestionário (Anteag, 2000, p.31).

A partir deste exemplo, já se pode obter algumas características próprias do movimento: o fato de surgirem como empreendimentos que se sucedem a um negócio pré-existente; serem “alguém” desde o seu nascimento, ou seja, ser reconhecido no mercado como um concorrente; assemelharem-se ao cooperativismo entre trabalhadores; e a preocupação por preservar o emprego.

Um outro marco importante para o movimento é a fundação da Anteag – Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária, em 1994. Para Nakano (2000, p.67) e à própria Anteag (2000), a origem desta associação resulta de um processo que iniciou em 1991, quando empregados da antiga Makerly, indústria calçadista localizada em Franca (São Paulo), assume a luta pela manutenção da empresa, “[...] uma ação que não pode ser interpretada única e exclusivamente como uma tentativa desesperada de manter os postos de trabalho”. Essa ação revela a busca autônoma de um setor sindical por novas maneiras de agir e enfrentar as questões trabalhistas.

O primeiro motivo para esse surgimento simultâneo é a proximidade entre aqueles que lutavam pela sobrevivência daquela empresa e as pessoas envolvidas na fundação da Anteag, influenciando-se entre si; o segundo motivo refere-se ao entendimento de que a falência da Makerly seria a única saída, levando à decisão dos funcionários de construir um “modelo de *fábrica de trabalhador*”, quando se convidaram os fundadores da Anteag a participar das discussões para a elaboração desse projeto.

Segundo NAKANO (2000, p.67), havia por parte da CUT (Central Única dos Trabalhadores) interesse a respeito dessas discussões, pois parecia haver alinhamento em torno de um ideal socialista de mundo e entendia que os trabalhadores deveriam sobreviver sem um “patrão”, a personificação da propriedade. No entanto, acreditava-se que não bastava simplesmente dizê-

lo aos trabalhadores. Assim, a CUT, a Anteag e o Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos) discutiram alternativas para as questões trabalhistas, como a autogestão, mesmo que este fosse um tema polêmico com posições opostas dentro do próprio movimento sindical.

Como resultado da articulação de trabalhadores de empresas falidas ou em vias de falir, os setores sindicais e o apoio do Dieese, deteve-se o desemprego em massa, manteve-se a operação das empresas, mantiveram e ampliaram discussões e experiências em torno da autogestão, fazendo com que surgisse a necessidade de uma entidade que coordenasse os diversos projetos. São essas as bases que fundamentam o surgimento da Anteag.

Embora pareça contraditória a criação de uma entidade gestora de iniciativas cujos trabalhadores deveriam gerir seu próprio trabalho, é ao mesmo tempo, compreensível já que a grande maioria deles não estava e não está preparada para atuar solidariamente com outros trabalhadores em quaisquer funções organizacionais. A capacitação em questões relativas à comercialização, ao acesso ao crédito, à gestão organizacional, envolvendo aí uma série de itens, como o planejamento e controle orçamentário, a legislação, a tecnologia, entre outros assuntos, era e é ainda hoje uma necessidade. (NAKANO, 2000, p.98)

Ou seja, trata-se de “empresas sem patrão”, um movimento alinhado ao ideal socialista, de apropriação do trabalho pelo próprio trabalhador e de afastamento de certos setores sindicais.

A partir dessas características, pode-se inferir o contexto contraditório e desafiador vivido por essas organizações. O conflito relacionado à necessidade de transformação cultural, em que os trabalhadores devem transcender ao discurso do fim do emprego, para a prática diária, necessitando se transformar em seu próprio patrão. E ao fato de que algumas representações de trabalhadores não se identificam com a proposta autogestionária, podendo indicar que talvez este não seja o caminho para o trabalhador se apoderar de sua capacidade de trabalho.

Uma questão ainda em aberto é quanto à proximidade do conceito de autogestão ao conceito de cooperação. Pode ser que ambos sejam tão semelhantes que o estudo específico de cada um deles em separado não seja, de fato, tão agregador ao estudo do presente caso, entretanto, pode significar sutis diferenças filosóficas que, na prática, impliquem em resultados distintos.

Assim, justifica-se o resgate do conceito de autogestão acompanhado de uma avaliação crítica daquilo que trata este termo na prática brasileira atual, para compreender semelhanças e diferenças com relação ao cooperativismo.

O termo “autogestão” é uma nomenclatura recente, se comparado ao tempo em que viveu Proudhon (1809-1865), entretanto, este pensador é apontado como sendo o pai da autogestão e da Anarquia.

As primeiras obras de Proudhon datam de meados do século XIX, sendo que o seu primeiro livro, “O que é a Propriedade?”, está entre seus mais consagrados trabalhos. Segundo Motta (1981, p.66), esse livro pretende mostrar a “propriedade”, cotidianamente entendida como um direito ao usufruto de um bem por ser seu responsável, como um falso direito ao usufruto de riquezas, considerando esse suposto direito como ilegítimo, pois corresponderiam a riquezas pelas quais não trabalhou, sendo apenas resultado de um fato econômico. A isto, ao usufruto ilegítimo, Proudhon (1998, p.20) chama de “roubo”, denunciando que esse ato é o que desagrega uma sociedade, sendo o fato gerador de oposições de classes.

Encontra-se, pois, nos trabalhos deste pensador uma crítica social sobre a atuação cotidiana das pessoas, mostrando como o poder público centralizado, leva ao processo generalizado de pauperização.

Para o autor o empobrecimento da população se associava à sujeição do trabalhador ao capital, que dominava a produção a partir do fracionamento da função, quer dizer, à custa da racionalização do processo produtivo, o trabalhador se tornava somente um executor de atividades específicas, deixando de ter um papel produtivo específico na sociedade. Assim, sem este papel, o trabalhador deixava de ser um produtor transformando-se em uma mão-de-obra equivalente a qualquer outra.

Este fenômeno se tornava, então, justificativa para o pagamento de salários baixos. Isto é o que Proudhon chama de “despotismo econômico”, o exercício da força legitimada pela propriedade do capital e dos recursos de produção, devidamente camuflado por sistemas políticos aparentemente legítimos.

A partir deste raciocínio, Proudhon (1998, p. 94) era crítico a quaisquer representações da autoridade do homem sobre o homem, entendendo que a simples troca de sistema político, como da monarquia para a democracia, não mudaria o problema da pobreza generalizada da população. A mudança ocorreria quando trabalhador e proprietário se tornassem o mesmo.

Por isso, o pensador é considerado o pai da anarquia. Ser governado para ele é como viver sob um regime que limita o humano em suas diferenças, forçando-o a uma igualdade previamente estipulada e controlada por instrumentos como a Legislação ou o sistema de representação. Cujas delegação de poder de gestão a um “terceiro” autorizaria ao usufruto dos ganhos obtidos pelo trabalho coletivo, ou seja, uma forma de controle para a manutenção da relação de desigualdade entre trabalho e propriedade.

Seu princípio é de que, independente de qualquer lei, as próprias pessoas é que deveriam se respeitar como iguais em suas diferenças, compreendendo que cada um possui seu conjunto de crenças, necessidades e interesses e, assim, a negociação entre as pessoas é que deveria estipular as regras de convivência, de trocas e a ordem social.

O pensador pretendia que essas mudanças ocorressem à medida que as pessoas e suas organizações, empresa ou qualquer coletividade com finalidade produtiva, incorporassem estas concepções filosóficas, desenvolvendo características no pequeno grupo que de modo agregado e sinérgico, propiciariam uma transformação maior, abrangendo toda a sociedade.

Era, então, necessário que as próprias pessoas, ou como chamava, trabalhadores individuais retomassem o controle de seu trabalho produtivo, organizando seus papéis pela lógica das funções de trabalho, constituindo um todo que denominava de trabalhador coletivo.

Trabalhador individual e trabalhador coletivo seriam, dessa maneira, interdependentes. E a sociedade econômica não seria apenas o resultado de uma somatória de trabalhadores individuais, mas sim uma associação destes. Desta reflexão, conforme Motta (1981, p.81), Proudhon identifica dois lados de uma mesma lei do trabalho: o lado da divisão do trabalho que se traduz na constituição das funções econômicas dos trabalhadores individuais e, o lado da força coletiva manifestada na existência de uma sociedade econômica. Ou seja, não se trataria apenas de especificar funções, mas também de compor, de organizá-las entre si.

Tal integração focaliza a questão da liberdade individual, na verdade, para o pensador o homem só é homem em função da coletividade, e esta só alcança sua permanência à medida do equilíbrio entre as forças que a constituem, quer dizer, ao contemplar cada uma das pessoas como elementos indispensáveis para a sociedade. Nas palavras de Motta (1981, p.76), para Proudhon a “[...] personalidade e a liberdade do homem trabalhador são condições de desenvolvimento de uma sociedade progressista” e as teses que contradizem isso lançariam sementes para o despotismo.

Proudhon, portanto, não sobrepõe o homem à sociedade e nem o contrário, a sociedade como superior ao indivíduo. Vê o homem como parte integrante da sociedade, entendendo ser possível a existência de uma sociedade constituída por relações organizadas de tal maneira que permitam uma liberdade eficiente.

Em suma, a existência da liberdade em sociedade dependeria do envolvimento efetivo de todos os seus participantes no direcionamento social e do trabalho, representando um povo que pensa e age como se fora um único homem, em suas próprias palavras, “[...] a mais alta perfeição da sociedade se encontra na união da ordem e da anarquia.” (PROUDHON, 1998, p.32). Tal forma de organização política, por sua vez, só existiria em uma realidade em que a hierarquia cedesse lugar à solidariedade de funções, configurando um Estado subordinado à liberdade individual ou, em outros termos, a sujeição do capital ao trabalho.

Com isto, podem-se destacar mais algumas características ao que se entende, no presente estudo, como “condições humanitárias de trabalho, produção, trocas e relações sociais”, trata-se do envolvimento de todos os participantes de um empreendimento, valorizando o coletivo, tanto quanto o indivíduo, sem hierarquia e representando a solidariedade entre funções. Ou seja, o método de administração de uma organização autogestionária decorreria do controle de cada participante de seu próprio trabalho produtivo, com a organização dos papéis pela lógica das funções necessárias de trabalho, levando em conta o estabelecimento de pactos, seja de objetivos ou de resultados esperados.

A Anteag, enquanto representante do movimento autogestionário no país, procura apresentar em seus materiais de comunicação, no caso, artigo intitulado “Economia Solidária e Autogestão como Radicalização da Democracia”, sua definição de autogestão:

A autogestão caracteriza-se, antes de tudo, como um processo em construção no qual o trabalho e a relação entre as pessoas devem resgatar seu dimensionamento humano enquanto sujeitos que produzem e decidem. Não basta ser sócio, possuir quotas-partes de uma propriedade coletiva e participar apenas subscrevendo decisões periódicas. Quando se fala em gestão democrática pretende-se que os trabalhadores devam poder decidir sobre tudo o que acontece na empresa: metas de produção, política de investimentos e modernização, política de pessoal etc.

Como se pode verificar, o ideal autogestionário da Anteag é alinhado aos preceitos filosóficos proudhonianos, pois busca reaver a condição de produtor pelo trabalhador e que cada sujeito envolvido se torne parte integrante de um todo, onde irá desenvolver relações, ampliar suas visões, interagir e negociar, em prol do direcionamento do empreendimento. Nesse sentido, autogestão significa autonomia do trabalhador, em outras palavras, trata-se da preservação da liberdade individual, compreendendo que este é influenciado pelo contexto, ao mesmo tempo em que se reconhece ser possível influenciar decisões que impactem seus interesses individuais.

Assim, o movimento autogestionário e o cooperativista alinham-se ao objetivo de transformar uma sociedade de economia capitalista para outra em que prevaleçam valores humanistas nas relações sociais, de trabalho, de produção e de trocas. Portanto, é possível que uma organização cooperativa rural desenvolva um cotidiano de trabalho resultante do estabelecimento de pactos ou contratos interpessoais, que representam o controle de cada participante por seu trabalho, originando de um processo de organização de papéis pela lógica das funções de trabalho necessárias aos objetivos organizacionais almejados.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A partir do estudo teórico realizado, pode-se dizer que o método de administrar do MST e também dos assentamentos e seus empreendimentos podem resultar de uma combinação entre a racionalidade da organização burocrática; dos princípios de organização cooperativista; e da atitude dos trabalhadores para subverter a supremacia do capital perante o seu trabalho. Esta combinação levaria em conta uma racionalização da problemática da produção no campo, obtendo como resultado o desenvolvimento de uma condição humanitária de relações sociais, de trabalho, produção e trocas.

O presente tópico apresenta a metodologia de pesquisa identificada como a mais apropriada para se descrever o método de administração aplicado no MST e em seu assentamento, bem como as condições existentes no que se refere às relações sociais, de trabalho, de produção e de trocas.

Existe, segundo YIN (2003, p.24), cinco tipos de metodologias de pesquisa: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso. Cada um desses métodos pode ser usado para três propósitos, para explorar, para descrever ou para explicar. A escolha de uma metodologia de pesquisa, segundo o autor, deve contemplar uma reflexão sobre três condições: o tipo de problema de investigação proposto; o grau de controle que o pesquisador tem sobre ocorrências comportamentais atuais e o foco sobre eventos contemporâneos ou históricos.

O estabelecimento da questão de pesquisa é, em sua opinião, provavelmente o passo mais importante para o delineamento da mesma. O tipo de problema de investigação pode ser categorizado da seguinte maneira: “quem”, “o que”, “onde”, “como” e “por que”.

As questões “quem” e “onde”, ou ainda seus derivados “quanto” ou “quantos”, estão mais relacionadas a metodologias de levantamento de dados ou análise de arquivos ou documental. YIN (2003, p.25) cita que estes métodos beneficiam pesquisas cujo objetivo é descrever a incidência ou a prevalência de um dado fenômeno, ou quando tal fenômeno possa ser previsto sob certas circunstâncias.

Uma questão do tipo “o que” permite dois entendimentos diferentes, um deles seria, por exemplo, quando se pergunta “o que pode ser feito...” e o outro, quando se faz uma questão como “o que resulta de...”. Isto leva a duas possibilidades. A primeira seria o caso de uma questão que teria o objetivo de desenvolver hipóteses ou proposições, justificando a condução de um estudo exploratório, no entanto, é importante ressaltar que qualquer uma das metodologias anteriormente mencionadas pode, a princípio, atender ao propósito exploratório. A segunda possibilidade se refere muito mais a perguntas do tipo “qual” que buscam identificar os resultados relacionados a um fenômeno, cabendo, portanto, uma metodologia de levantamento de dados ou análise documental.

Por fim, as questões do tipo “como” e “por que” levam à formulação de propósitos de pesquisa explanatórios, quando se deseja explicar determinados fenômenos. Assim, experimentos, estudos de caso ou pesquisa histórica, tornam-se interessantes. Segundo YIN (2003, p.25), “[...] isto se deve ao fato de que tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências.”

Após refletir sobre a forma como o problema de investigação é colocado, o próximo passo é o de refinar qual dentre as abordagens mais indicadas para a condução do estudo seria a melhor, para isso deve-se refletir sobre a necessidade do pesquisador controlar a ocorrência do fenômeno e sobre o enfoque necessário em acontecimentos contemporâneos ou do passado.

Neste ponto, é importante trazer a colocação do problema de investigação, apresentado no item quatro deste projeto de estudos: “como o método de administrar do MST, tal como se aplica no assentamento, ao equacionar a problemática da produção no campo permitiria condições humanitárias de trabalho, produção, trocas e relações sociais?”.

No caso do problema de investigação deste trabalho, a questão é do tipo “como”, ou seja, pretende buscar explicações para a relação entre atuação organizacional eficiente, com o objetivo de se concretizar a justiça. Portanto, esta questão leva às possibilidades de realizar: experimentos, pesquisa histórica ou estudo de caso.

A partir das explicações de Yin (2003, p.26-27), a metodologia de estudo de caso parece ser a mais conveniente, pois comportamentos contemporâneos, relacionados às decisões

organizacionais e as relações de trabalho, produção e de trocas entre os participantes do assentamento e seus empreendimentos, precisam ser observados, sem necessidade ou intenção de controle ou intervenção.

Outra vantagem desta metodologia para o desenvolvimento do problema de investigação é que este comporta o uso de técnicas de entrevistas, observação, levantamentos de dados e de documentos. Tais como a história do MST, o registro que oficializa o assentamento e/ou seus empreendimentos, circulares e materiais de divulgação, materiais didáticos utilizados, as referências externas (“benchmarkings”) adotadas pelos integrantes para a gestão da organização, o processo padrão de tomada de decisões, os critérios de distribuição das “sobras” ou resultados. Ou seja, uma série de informações que podem apoiar na compreensão do contexto organizacional, bem como a dinâmica das relações de produção e de trocas entre os membros da iniciativa.

No caso da metodologia de experimento, o problema de pesquisa deveria focalizar o controle sistemático, preciso e direto de comportamentos, a partir do estabelecimento de poucas variáveis para permitir a intervenção e controle de efeitos. Assim, uma vez que esta pesquisa não pretende e nem poderia controlar comportamentos, com o estabelecimento de um pequeno conjunto de variáveis de controle, ou ainda, mesmo que o controle e intervenção fossem factíveis, provavelmente seus efeitos seriam observáveis em um prazo mais longo que este trabalho poderia dispor, entende-se que este método seria inadequado como opção metodológica.

A estratégia de pesquisa histórica também é descartada, pois seria mais apropriada quando não há acesso ou controle nenhum a respeito das ocorrências comportamentais, o método tem contribuição efetiva sobre estudos que tem por enfoque os acontecimentos do passado. Ou seja, quando não há a quem inquirir mesmo que em retrospectiva, sobre o que aconteceu, sendo assim, necessário que se confie como fonte principal de evidências, em documentos e artefatos físicos e culturais. (YIN, 2003, p.26)

Utilizar uma pesquisa histórica, trazendo também evidências contemporâneas, como método pode ser considerado possível, mas este formato já começa a se sobrepor à metodologia de estudo de caso.

Assim, a escolha da metodologia de estudo de caso para o desenvolvimento do presente trabalho parece ser a mais adequada.

Uma questão polêmica persiste em torno do potencial de generalização científica dos estudos de caso. YIN (2003, p.29) coloca que a situação é muito similar a dos experimentos, pois, é questionável, na mesma medida, o potencial de se generalizar conclusões a partir de um experimento único. Na verdade, indica o autor que, normalmente fatos científicos baseiam-se em um conjunto múltiplo de experimentos. Essa mesma forma de condução também pode ser apropriada pelos estudos de casos, realizando-os de forma múltipla, fazendo uso de mecanismos e critérios de controle diferenciados. Mesmo estudos de caso únicos, embora possam abranger uma situação específica, envolve maior número de elementos e fontes de pesquisa.

O autor ainda afirma que da mesma maneira que os experimentos, os estudos de casos são generalizáveis a proposições teóricas, mas não a populações ou universos, pois ambos não representam uma amostragem.

YIN (2003, p.32) apresenta a definição técnica de estudo de caso em duas partes:

1. Um estudo de caso é uma investigação empírica que
 - investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
 - os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Ou seja, a utilização do método favorece as situações em que se deseja, deliberadamente, lidar com condições contextuais, acreditando que elas estão ligadas ao fenômeno em estudo, ou seja, a limitação de um número restrito de variáveis não forneceria condições suficientes para o entendimento do mesmo.

A segunda parte da definição apresentada por YIN (2003, p.33) é transcrita abaixo:

2. A investigação de estudo de caso
 - enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
 - baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,

- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Essas definições técnicas contemplam precisamente as características do estudo que foi realizado. Ou seja, trata-se de uma investigação de um fenômeno contemporâneo, localizado no cotidiano dos participantes de uma organização do MST, cujos limites entre fenômeno e contexto não são facilmente delimitados.

De qualquer forma, não há pretensão de que o presente trabalho seja conclusivo, dado o seu caráter de tema pouco explorado, o enfoque de movimento social no campo da Administração.

E, como medida que favoreça a isenção no processo de análise das informações coletadas, a pesquisa deverá utilizar-se de fontes de evidências diferentes, levando a convergência no estudo do fenômeno, como se descreve brevemente a seguir:

Documentos externos ao MST:

- Estudos anteriores que tratem dos impactos dos assentamentos rurais.
- Estudos sobre o cooperativismo do Movimento.
- Imprensa privada: como jornais, revistas, entrevistas ou documentários.

Documentos ou registros sobre:

- Declaração de missão e valores;
- Estrutura organizacional;
- Grade curricular de cursos de capacitação, técnicos ou não;
- Orientações sistematizadas para a implementação de assentamentos;
- Sistema Cooperativista dos Assentados.
- Entrevistas, junto aos assentados e aos integrantes da coordenação estadual do MST em São Paulo.

Observação de situações de tomadas de decisão no assentamento ou nos empreendimentos relacionados.

O último item apontado por Yin em sua descrição técnica de estudo de caso, refere-se à necessidade de proposições teóricas, para a condução da coleta e análise de dados. Para este

trabalho, será necessário o aprofundamento teórico no que se refere aos temas: organização burocrática e propostas, mesmo que teóricas, de apropriação do trabalho pelo próprio trabalhador, no caso o cooperativismo e a autogestão.

Tal aprofundamento teórico será realizado no próximo capítulo, antes de descrever o pano de fundo do caso, ou seja, a reforma agrária no Brasil, que constitui o início da contextualização do estudo de caso, o qual, portanto, será desenvolvido em capítulo correspondente.

5.1 Unidade de Análise

O presente trabalho estuda o método de administrar do MST como um todo, mas focaliza o processo de gestão do trabalho e decisão que ocorre no âmbito do assentamento, envolvendo os empreendimentos coletivos econômicos e, ou, comunitários, como fontes de evidências. Portanto, a unidade de levantamento e análise dos dados é um assentamento específico.

A abordagem escolhida implica em como se poderá generalizar o “caso” relacionando com um corpo mais amplo do conhecimento. A pretensão do presente estudo é descrever como a gestão do trabalho nessa unidade pode gerar condições humanitárias e solidárias de trabalho, produção, trocas e relações sociais.

Considera-se pertinente a escolha de um assentamento do MST como unidade de análise, pois é neste nível em que se processam o estabelecimento de papéis, responsabilidades dos participantes e diretrizes de atuação, impactando imediatamente nas relações de trabalho, produção e trocas das iniciativas abrangidas.

Portanto, é necessário compreender tanto o contexto que condiciona o assentamento, como as iniciativas nele desenvolvidas. O contexto condiciona as unidades de análises, sendo assim o histórico da Reforma Agrária no país e, principalmente, o método de administrar do MST aplicado de forma ampla nas instâncias decisórias externas ao assentamento são estudados.

Além disso, há elementos que apóiam a compreensão da unidade de análise, denominadas por Yin (2003, p.64) de unidades incorporadas de análise. No caso do assentamento do MST, elas seriam quaisquer iniciativas produtivas ou não, existentes no assentamento.

Trata-se, assim, de um projeto de estudo de caso com unidades incorporadas de análise. Um projeto de caso único, por se tratar de apenas um único assentamento dos diversos filiados ao MST, mas ao mesmo tempo, com casos incorporados, pois para se estudar esse único assentamento, lançar-se-á mão de “subunidades” de análise.

Pode surgir a questão de porque estudar somente um caso de assentamento do Movimento. Entende-se que o Movimento, ao longo de sua existência tenha acumulado saberes próprios à implementação de assentamentos. Não que todos eles iniciem ou se desenvolvam da mesma forma, mesmo porque seus integrantes, influenciados ou não por uma cultura local ou por uma história de acampados relativamente longa, é que determinarão a forma do assentamento.

De qualquer forma, é possível dizer que o “método de administrar” desenvolvido e consolidado pela articulação estadual ou de outra instância do MST, tende a ser disseminado por igual, pois significa o interesse pela divulgação das “melhores práticas” aos assentamentos.

Um argumento adicional para a realização de um estudo de caso único, é a limitação de tempo e de recursos financeiros para o desenvolvimento de um estudo de casos múltiplos, já que esta envolveria deslocamentos a mais de um local de pesquisa, em um número de vezes que em tese deveria ser equivalente em cada um dos casos.

5.2 Estruturação da coleta de dados

Conforme descrito no tópico anterior, o estudo de caso em questão tem as seguintes características:

- como unidade de análise um assentamento pertencente ao MST;

- como contexto: a história da reforma agrária, o “método de administrar” do MST, tendo como referência a coordenação estadual do MST em São Paulo;
- como unidades incorporadas de análise:
 - a. empreendimentos coletivos de benefício comunitário, como uma farmácia comunitária, ou um núcleo de educação infantil, ou de saúde;
 - b. empreendimentos produtivos coletivos, como cooperativas formalmente constituídas ou não.

Assim sendo, a coleta de dados se desenvolveu nas três perspectivas que correspondem à unidade de análise e às unidades incorporadas.

A seguir serão apresentados os tipos de dados e fontes de evidências utilizados em cada uma dessas perspectivas, buscando relacioná-las às variáveis importantes a este trabalho, ou seja, ao “método de administrar do MST” no geral e em particular no assentamento e às “condições de trabalho, produção, trocas e relações sociais” efetivamente desenvolvidas.

Antes de dar seguimento, é importante destacar, que ao vincular fontes de evidências a um construto, não se quer criar uma relação de “um-para-um”, trata-se somente de uma organização para facilitar articulações posteriores entre os dados.

5.2.1 Contextualização do Estudo de Caso

O objetivo de contextualizar o ambiente em que uma organização se insere é o de tornar menos obscuro os aspectos mais gerais e externos que influenciam o cotidiano da unidade de análise, no caso, um assentamento do MST.

Assim, as fontes de evidências e respectivas informações obtidas para o desenvolvimento desta contextualização são:

Documentos externos:

- História da reforma agrária no Brasil.

- História do surgimento e consolidação do MST.
- Estudos anteriores que tratem dos impactos dos assentamentos rurais.
- Estudos sobre o cooperativismo do Movimento.
- Imprensa privada: como jornais, revistas, entrevistas ou documentários.

Documentos ou registros do interior do Movimento, a obtidos na coordenação estadual de São Paulo, contendo informações sobre:

- Declaração de missão e valores;
- Estrutura organizacional;
- Orientações sistematizadas para a implementação de assentamentos;
- Sistema Cooperativista dos Assentados.

Entrevista com representantes da referida coordenação, obtendo informações sobre:

- Processo de conscientização/ convencimento de novos participantes;
- Processo de monitoramento do mercado agropecuário;
- Processo de monitoramento das questões legais relativos ao Movimento;
- Processos de obtenção de créditos e financiamentos para os assentamentos e seus empreendimentos.
- Processos decisórios;
- Processos de Formação de lideranças;
- Processos de disseminação e trocas de informações;
- Processos de orientação para aplicação de técnicas agropecuárias.

Qualquer documento acima mencionado pode servir para investigar o “método de administrar do MST”.

5.2.2 Investigação da Unidade de Análise

A coleta de informações a desempenhada junto ao assentamento envolveu:

Registros no interior do assentamento:

- Processo de disseminação e troca de informações.

Entrevista a lideranças locais sobre:

- os critérios para o planejamento da produção (o quê, onde, quanto e quando produzir);
- os critérios para o planejamento do escoamento da produção (o quê, para quem, por quanto e quando vender).
- o processo de estabelecimento de critérios para a distribuição de sobras;
- o estabelecimento de controles sociais, como sobre o culto religioso, a inclinação político-partidária, o consumo de drogas lícitas (álcool e fumo) e drogas ilícitas;
- os incentivos para desenvolvimento técnico de cada integrante.
- práticas de gestão, tais como a definição de papéis e responsáveis.

Observação de processos coletivos de tomada de decisão, para observar a manifestação do predomínio de algum papel ou função sobre os demais.

5.2.3 Investigação das Unidades incorporadas de análise

De modo geral, os assentamentos do MST dispõem de dois tipos de empreendimentos: cooperativas e iniciativas coletivas de prestação de benefícios às famílias assentadas, como educação infantil, farmácia comunitária, secretaria de apoio. No estudo de caso em questão, encontrou-se, além dessa última modalidade citada, produção em lotes familiares, a estruturação da área coletiva de produção, idealização de projetos diversificados de produção e o esboço de uma cooperativa de prestação de serviços.

Nota-se, então, a existência de dois tipos principais de empreendimentos, aquela voltada para o oferecimento de benefícios comunitários e os voltados à produção. No caso de cooperativas formalizadas é comum encontrar registros e documentos, bem como a existência de uma diretoria eleita, de caráter executivo.

Assim, para o estudo dessas cooperativas poderiam ser levantados documentos ou registros como regulamentos e estatutos ou atas de reunião, especificando o processo de constituição de sua coordenação. Poderiam se realizar entrevistas específicas junto a responsáveis pela coordenação e, ainda, junto ao trabalhador comum.

No entanto, no assentamento específico, as iniciativas voltadas à produção ainda possuem caráter não formalizado, assim, decisões sobre ações coletivas produtivas aproveitam a própria estrutura de organização comunitária para a discussão dessa produção.

Assim, a estrutura de coleta de dados utilizada para investigar a gestão de ambos os tipos de empreendimentos são a mesma:

Entrevistas junto a responsáveis:

- O processo de estabelecimento de papéis e responsabilidades;
- O processo de tomada de decisões relacionado, como a necessidade de aquisição de materiais ou de capacitações específicas;
- Os critérios de aplicabilidade dos benefícios e controles envolvidos.

Entrevistas junto a trabalhadores questionando:

- Se o trabalho por ele executado lhe satisfaz, fazendo-o sentir-se gratificado;
- Se o entrevistado acredita que o seu trabalho é importante para a organização;
- Se o mesmo acredita que todos contribuem à organização, cada um à sua maneira;
- Se o entrevistado sente que seus companheiros lhe têm tanta consideração quanto acha que merece;
- Se o mesmo acredita que o sucesso da cooperativa depende da confiança e empenho mútuos;
- Se ele acredita que entre eles existe confiança no trabalho do outro.
- Se o entrevistado sente-se ouvido diante de problemas e desafios do trabalho desenvolvido em nome da organização;
- Se ele compreende como a administração do assentamento, da cooperativa e/ ou empreendimento de interesse geral funciona;
- Se o entrevistado está “por dentro” das decisões, dos riscos e dos resultados obtidos;

- Se, em sua opinião, somente as decisões unânimes são postas em prática, ou se há algum tipo de predominância no processo de tomada de decisões;
- Se o entrevistado está de acordo com as decisões tomadas no contexto do empreendimento;
- Se, em sua opinião, o número de trabalhadores, ou assentados, está equilibrado com o tamanho da produção.

5.3 Análise das informações Coletadas

Esta análise tem por foco a descrição do “método de administrar do MST” em abrangência geral e específica no assentamento e das condições de trabalho, produção, trocas e relações sociais desenvolvidas no assentamento. É nesse momento que o aprofundamento teórico realizado se torna decisivo, para uma interpretação balizada em teorias previamente desenvolvidas, possibilitando classificações ou caracterizações específicas.

Em outras palavras, as informações obtidas referentes ao contexto que envolve e condiciona a unidade de análise são consolidadas e organizadas da seguinte maneira: o primeiro subtópico refere-se à história da reforma agrária e do MST, depois sobre o “método de administrar do MST” mais abrangente e genérico, relatado nos subitens: Razão de ser e Objetivos Gerais; a “Organicidade” do MST; sua Estrutura Organizacional; o método de organização de um novo assentamento; a Educação e Disseminação de informações; e os fundamentos da Cooperação e Produção no MST.

Este “método de administrar” mais amplo do MST é analisado de maneira a identificar potenciais reações ou desencadeamentos para o interior dos assentamentos em geral, fundamentados na teoria estudada.

A descrição da unidade de análise, leva em conta as condicionantes provenientes do contexto, destacando, especialmente, potenciais implicações detectadas, além de envolver questões e características peculiares às unidades incorporadas de análise. Este relato é organizado em três subtópicos, referentes aos assuntos da organização do assentamento; a comunicação e a educação e; a Cooperação e a Produção.

Depois de encerrada a descrição do caso, com o desenvolvimento de seu contexto e da unidade de análise, levando em conta os achados das unidades incorporadas de análise, é possível organizar um conjunto de considerações finais.

Este contempla possíveis contribuições para o campo de estudos da Administração, relacionando encaminhamentos adotados no interior do MST e que possibilitem a geração de condições humanitárias de trabalho, produção, trocas e de relações sociais, de longo prazo.

O quadro a seguir sistematiza a estrutura de pesquisa e sistematização do estudo de caso.

Quadro 1. Estrutura da pesquisa e sistematização do estudo de caso

Problema	Perspectivas de investigação	Informações e Variáveis de interesse	Fonte de evidências	Consolidações	Relações
Como o método de administrar do MST, tal como se aplica no assentamento, ao equacionar a problemática da produção no campo permitiria condições humanitárias de trabalho, produção, trocas e relações sociais?	Contexto	História da reforma agrária e do MST na busca de equacionar a problemática da produção no campo.	Documentos – história e estudos anteriores relacionados.	Contexto histórico	Relações internas entre o contexto sobre a unidade principal e as incorporadas de análise. Relações entre: <ul style="list-style-type: none">- O “método de administrar” e os conceitos de Organização Burocrática, Cooperativismo e Autogestão.- Percepções dos trabalhadores sobre sua condição de trabalho, de produção, de trocas e relações sociais e condições humanitárias/ postura cooperativa e autogestionária de apropriação do trabalho pelo próprio agente.- Descobertas e área de conhecimentos da Administração.
		Método de administrar do MST: missão, valores, processo de convencimento de novos participantes. Estrut. Org., proc. monitoramento de mercado/ leis, SCA, proc. obtenção de créditos e financ.	Documentos institucionais. Entrevista a participantes da Coordenação estadual do MST em SP.	“Método de administrar” que apresenta seus principais valores e que influencia diretamente os assentamentos, seus empreendimentos e cooperativas.	
		Condições de trab., prod., trocas e rel. sociais: proc. decisório, formação de liderança, apoio técnico.			
	Unidade de análise: Assentamento	Método de administrar do MST e Condições de das rel. sociais: prática de gestão, de decisões, controle social, divisão de sobras, incentivo para a capacitação, proc. dissemin. / troca de infos, planejamento da prod. e vendas.	Documentos institucionais. Entrevista a lideranças locais. Observação.	O “método de administrar” aplicado na organização do assentamento e as condições de relações sociais propiciadas.	
	Unidade incorporada de análise: iniciativas de produção e de interesse comunitário	Condições de trab., prod., trocas e rel. sociais: participação, apropriação das decisões, reconhecimento do trabalho, respeito, confiança, identidade.	Documentos e registros. Entrevista à coordenação da cooperativa. Entrevista a responsáveis por empreendimentos. Entrevista a trabalhadores.	Como o “método de administrar” se efetiva junto aos trabalhadores. Percepção dos trabalhadores sobre as suas condições de trabalho, produção, trocas e relações sociais.	
		Método de administrar do MST: estatuto, regulamento, coordenação, definição de papéis e responsabilidades, planejamento da produção e vendas. Método de administrar do MST: estabelecimento de papéis e responsab., tomada de decisões, aplicabilidade de benefícios e controle.			

5.4 Qualidade da pesquisa

Um estudo para ser julgado como “de qualidade” deve: ser fidedigno, ter credibilidade, possuir “confirmabilidade” e apresentar fidelidade de dados. Assim, há quatro critérios para determinar a qualidade de uma pesquisa social, inclusive para um estudo de caso. Tal como descreve, sucintamente, Yin (2003, p.55-56), embora somente três deles sejam pertinentes para a metodologia de estudo de caso:

- *Validade do construto*: estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo.
- *Validade interna* (apenas para estudos explanatórios ou causais, e não para estudos descritivos ou exploratórios): estabelecer uma relação causal, por meio da qual são mostradas certas condições que levem a outras condições, como diferenciada de relações espúrias.
- *Validade externa*: estabelecer o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas.
- *Confiabilidade*: demonstrar que as operações de um estudo – como os procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados.

A primeira medida adotada para este trabalho refere-se à questão da validade externa, pois, pretende-se que esse estudo possa ser relacionado ao campo de conhecimento da Administração e a potencialidade de geração de condições humanitárias de trabalho, de produção, de trocas e de relações sociais, ainda, são utilizados fundamentos teóricos e históricos pertinentes ao desenvolvimento da temática em estudo.

A validade externa deste projeto se reforça pela própria questão de investigação, que nasce de debates polêmicos a respeito da reforma agrária, ou seja, da problemática da produção no campo no Brasil, sobre a qual, diversos estudos têm sido desenvolvidos, embora, pouco trabalhado no âmbito da disciplina da Administração.

Estes debates, em geral associados à temática da área de conhecimentos da Sociologia e da Economia Solidária, combinados às teorias da área de conhecimentos da Administração suportam o estabelecimento dos construtos utilizados e, portanto, o problema de investigação. Desta forma, garante-se a validade do construto.

Assim, a análise dos dados foi desenvolvida de forma a explicitar as ligações entre informações encontradas e construtos estabelecidos, fazendo uso do referencial teórico estudado.

Com relação à confiabilidade, optou-se pela utilização de procedimentos de coleta de dados relativamente controlados, como o levantamento de documentos externos ao Movimento e outros internos, bem como registros disponíveis no “website” do MST.

Quando os documentos utilizados apresentavam informações de forma imprecisa, adotou-se o procedimento de construir, em conjunto com representantes, um entendimento comum. Isto ocorreu, por exemplo, no desenho de um organograma mais aproximado à realidade organizacional do Movimento. Assim, a partir de informações obtidas em uma dissertação de mestrado, defendida na PUC-SP no ano de 1998, realizou-se uma análise à luz da leitura teórica a respeito das organizações burocráticas e das informações disponibilizadas no “website” do MST. Com esta análise, esboçou-se uma proposta de organograma a qual foi submetida à apreciação e questionamentos junto aos entrevistados, participantes da coordenação estadual do MST, permitindo o desenho final da estrutura organizacional.

As entrevistas mencionadas na estrutura de pesquisa estão relacionadas a certos papéis, como “participante da coordenação estadual”, “liderança local”, “responsável pelo empreendimento” ou trabalhador, quando o sujeito não se enquadra em nenhuma das classificações anteriores. Uma vez que não se está atrelando a um cargo específico, ou a nomes, a expectativa é que se garanta certa perenidade dessas relações, independente de mudanças estruturais que por ventura venham a ocorrer.

As entrevistas eram feitas com a utilização de linguagem simples e direta, considerando-se a característica dos entrevistados, iniciando pela identificação de assuntos de maior interesse, por exemplo, questionando a respeito de seu projeto para o lote individual, o porquê da escolha, as capacitações técnicas realizadas, solicitando a descrição de sua participação na coletividade e nas ações produtivas do assentamento. Com isto, a pesquisadora pretendeu estabelecer um vínculo com o entrevistado, permitindo um melhor entendimento das possibilidades individuais, das relações com o grupo e também das inclinações pessoais.

E, como terceiro procedimento de obtenção de dados, escolheu-se a observação. Este tipo de instrumento costuma ser mais propenso a subjetividade, pois depende de interpretação do pesquisador, sendo assim, elegeu-se somente um único tipo de ocasião para se fazer uso do mesmo: situações de tomada de decisão coletiva.

6 O ESTUDO DE CASO

A fim de introduzir o leitor na compreensão do caso em estudo o tópico a seguir relata, em linhas gerais, o histórico e as características do assentamento estudado. Em seguida, realiza-se o estudo do Contexto e do “método de administrar” mais geral, desenvolvido pelo Movimento como um todo. Em seguida, desenvolve-se o estudo da Unidade de Análise, o Assentamento Dom Tomás Balduino.

6.1 Descrição do Assentamento

O assentamento do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), Dom Tomás Balduino, está localizado nas proximidades da capital paulista, no município de Franco da Rocha, com cerca de 119.700 habitantes, população predominantemente urbana, com taxa de alfabetização de cerca de 90%.

Franco da Rocha teve seu desenvolvimento acelerado a partir da fundação da Colônia Agrícola do Juqueri, um hospital psiquiátrico do Governo do Estado de São Paulo, no ano de 1889. É considerado, conforme informações referentes ao ano de 2000, publicados no “website” do Governo do Estado de São Paulo, um município de “baixo desenvolvimento econômico e social”, possuindo apenas cerca de 6.700 trabalhadores formais, sendo 2.500 empregados na indústria, 2.300 em serviços e o restante, distribuído entre comércio e outros tipos de empreendimentos.

O assentamento é recente, com cerca de três anos de existência, sendo que a maior parte do grupo de assentados estabeleceu essa convivência há quatro anos. Este tempo que vai além do período do assentamento legalizado refere-se ao período em que o grupo viveu em acampamentos precários para obtenção da área de reforma agrária, chamados pelos Sem Terra de ocupações, iniciado por este grupo no dia 07 de setembro de 2001.

O assentamento caracteriza-se por sua elevada densidade populacional, com cerca de 350 habitantes, comparada a assentamentos de regiões mais distantes dos centros urbanos. Dom

Tomás possui 192 hectares de terras distribuídas por 64 famílias assentadas, ou seja, com média de 5 pessoas por família, em 3 hectares por lote.

A fim de facilitar a comparação do que se considera “elevada densidade”, utiliza-se a pesquisa desenvolvida pelo Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural, intitulada “Impacto dos Assentamentos” (LEITE *et al*, 2004, p.75-78), que pesquisou diversas manchas de assentamentos de reforma agrária no Brasil, dentre eles, a do Oeste de Santa Catarina, aparentemente, a região com características mais semelhantes às áreas rurais das proximidades da Grande São Paulo.

Segundo esta pesquisa, o Oeste de Santa Catarina apresenta cerca de 55% dos assentamentos com dimensão de 100 a menos de 500 hectares; dentre as manchas pesquisadas é a que tem a mais elevada ocorrência deste porte de assentamentos. No entanto, só 25% do total dos assentamentos abriga entre 50 a menos de 75 famílias, sendo que a média de número de famílias para assentamentos com menos de 1.000 hectares é de 28,6 famílias. Ou seja, quase um terço do número de famílias assentadas em Dom Tomás.

A dimensão de três hectares de terra no meio rural é considerada pequena, o que leva as famílias lá instaladas a compreenderem que a produção em escala só seria possível se feita coletivamente, com a agregação de parte dos lotes individuais para esse fim. Esta compreensão estimulou a escolha pelos assentados da proposta da Comuna da Terra do MST que se refere, simultaneamente, a uma forma de organizar a produção e o trabalho do assentamento e a uma estratégia para se “fazer frente ao capitalismo nas proximidades das maiores capitais urbanas”, conforme declara um dos entrevistados.

Entretanto, o processo de escolha do tipo de assentamento a ser constituído não resultou apenas do critério da produtividade ou da comparação com propriedades rurais mais afastadas dos centros urbanos. A escolha foi gerada após uma série de debates e reflexões que se sucederam no grupo dos Sem Terra. Portanto, é importante descrever esse processo de elaboração do modelo organizacional e as consequências de sua adoção.

Logo quando chegam os novos visitantes, os assentados narram suas recordações da fase de ocupações, descrevendo a opressão que sofreram. Era a polícia pressionando para que os Sem Terra desocupassem imediatamente o local “invadido”, fazendo-os deixar para trás

mantimentos e agasalhos nas poucas barracas de lona já instaladas, baixo à chuva forte. Do ponto em que pretendiam se assentar, em Franco da Rocha, tiveram que se deslocar através de outras quatro localidades, em diferentes municípios no estado de São Paulo, ao mesmo tempo em que, outras instâncias de ação do Movimento negociavam a reintegração de posse da fazenda em Franco da Rocha com o Governo do Estado.

Após a fase de acampados, o grupo vivenciou a etapa de pré-assentamento e, desde outubro de 2004, vem se organizando formalmente como um assentamento típico do Movimento. Durante o pré-assentamento, já na fazenda de Franco da Rocha, período de um pouco mais de dois anos, as 64 famílias dos Sem Terra viveram em barracas de lona, agrupados em uma pequena planície do terreno, de topografia acidentada.

Ainda nessa fase, o grupo procurou identificar os recursos naturais e as instalações pré-existentes do terreno; escolheu o nome do assentamento; definiu os locais em que bandeiras do Movimento seriam hasteadas; demarcou uma via para passagem de meios de transporte motorizados; organizou a cozinha coletiva, o banheiro, a farmácia-viva, a sala da secretaria, a horta de subsistência coletiva, os espaços para a Mística e para o jogo de futebol; colocou para funcionar a velha caixa d'água. Enfim, estabeleceu-se a vida coletiva e o espaço de convivência comunitário, após discutir e planejar coletivamente cada uma dessas iniciativas.

Em seguida, o foco das preocupações foi se voltando, gradativamente, para a capacitação técnica. Assim, no interior da organização do MST, os assentados começam a participar de cursos técnicos diversificados. E, com o apoio financeiro dos padres jesuítas, vizinhos de Dom Tomás e conhecidos do tempo em que o grupo necessitou acampar nas terras do seminário, obteve-se a doação de treze mil reais (R\$ 13.000) para que experimentações de empreendimentos diversos e coletivos fossem realizados.

Um destes empreendimentos foi a criação de codornas para a comercialização de seus ovos. Foi um trabalho organizado por quatro assentados, que juntos planejaram o número de aves necessárias para o empreendimento, calcularam o tamanho necessário para as gaiolas, o tamanho do abrigo onde ficaria a gaiola, o volume e os custos com ração.

Depois de se organizarem para montar a infraestrutura do criadouro, revezaram-se nas tarefas cotidianas de limpeza, alimentação, recolhimento e acondicionamento dos ovos, retirada de

aves que morriam com seus pescoços presos entre as grades, chegando, enfim, à etapa de comercialização dos ovos.

O transporte do produto, ainda dependente dos meios do MST, e o processo de sua comercialização eram feitos com o acompanhamento de um militante do Movimento mais experiente ligado ao setor de produção, área responsável por discutir e desenvolver metodologias de trabalho para tornar eficiente a produção e, assim, permitindo a participação dos assentados nas manifestações políticas organizadas pelo Movimento.

Segundo os participantes do empreendimento, a relação mais vantajosa entre custo e preço de venda seria a colocação do produto em feiras públicas, entretanto, esta forma não garantia a vendagem total da produção. Uma alternativa encontrada foi levar a sobra a uma empresa de alimentos da região que garantia a compra do total dos itens, embora, pagando um preço quase equivalente ao custo de produção.

Ao retornar ao assentamento com um faturamento praticamente equivalente ao que fora dispendido, os participantes concluíram que, apesar do crescimento da demanda por ovos de codorna e da margem relativamente confortável de preço obtido no mercado, o custo de produção deveria ser reduzido. Em outras palavras, era preciso produzir em grande escala para comercialização. Além disto, o capital de giro deveria prever a reposição das aves perdidas, pois este custo era mais elevado do que haviam imaginado.

Um outro empreendimento testado por outros assentados foi a fábrica de confecção. Duas ou três pessoas se interessaram por instalar uma pequena fábrica em um barraco de lona do assentamento. Com equipamentos antigos de um dos participantes e após conseguirem o fornecimento contínuo de retalhos de uma confecção profissional e alguns insumos como linhas e itens para a manutenção das máquinas, o grupo modelou bermudas esportivas, que passaram a confeccionar.

A dedicação na produção era e ainda é praticamente de tempo integral. Na opinião dos demais assentados, este empreendimento parece não trazer bom retorno, pelo tempo de dedicação necessário e comparado ao resultado auferido. Além disso, a intensidade de trabalho requerida, provavelmente, inibiria a dedicação ao cultivo das terras nos lotes familiares de cada participante do empreendimento.

Uma outra iniciativa foi o artesanato. Pelo fato de ser feito em escala artesanal, de maneira pouco profissional, encontrando um mercado bastante competitivo, em termos de variedade e de qualidade, o artesanato não se desenvolveu como uma alternativa econômica. A atividade ganhou caráter de terapia ocupacional, para recuperar a auto-estima de alguns dos participantes, cuja produção era vendida, em especial aos visitantes, no centro comunitário do próprio assentamento, como “souvenir”.

Atualmente, o Assentamento Dom Tomás Balduino já se encontra em fase de consolidação. Isto significa que os seus integrantes, apoiados por grupos do setor da produção do Movimento, conseguiram definir uma estratégia coletiva da organização do assentamento, com elaboração do projeto de recorte das terras e a efetiva demarcação pelo ITESP, Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo “José Gomes da Silva”; entidade responsável, entre outras atribuições, pelo serviço de parcelamento territorial para agricultura familiar no Estado.

O modelo adotado é o que se têm chamado de Comuna da Terra, resultado de discussão anterior e ampla no MST como um todo. Esta forma de organização pretende viabilizar a vida campesina nas cercanias das grandes cidades. Fundamenta-se no pressuposto de que é possível aproveitar os benefícios de se estar próximo aos mercados consumidores, bem como às indústrias de beneficiamento para obter a colocação desses produtos no mercado, minimizando a limitação de espaço e as restrições de exploração próprias dessas áreas. Restrições estas existentes pela própria proximidade às grandes cidades, em que os terrenos agrícolas são menores que no interior, além de muitas vezes estarem junto a áreas de preservação ambiental.

O grupo optou pela negociação das localizações dos lotes familiares e não pelo simples sorteio, que poderia não atender o desejo das famílias. Em função da legislação, o título de propriedade de terras adquiridas pela Reforma Agrária é do chefe de cada uma das famílias, assim, a tendência natural seria o isolamento dos assentados em seus lotes. Com o propósito de manter a integração entre as pessoas e fortalecer a vida comunitária, a proposta e a experiência do MST permitiram o desenvolvimento das moradas residenciais em agrovilas, com a aglomeração das áreas produtivas, que são exploradas de maneira conjunta ou individual.

Apesar da experiência e dos aconselhamentos de outras instâncias do MST, o assentamento Dom Tomás resolveu por se organizar em núcleos familiares e não em agrovilas.

Algumas das razões para tal decisão foram apresentadas pelos entrevistados: as distâncias do assentamento não são tão grandes a ponto de distanciarem as famílias; o centro comunitário foi constituído na confluência das três “picadas” de terra, pelas quais foram distribuídas as famílias; dos três hectares de terra de direito de cada família, somente um hectare ficaria no lote individual, isto é, um pedaço de 10.000 m² em que se cultivaria o sustento familiar e os outros dois hectares ficariam agregados à área comum, possibilitando a produção coletiva; e, por fim, a topografia acidentada, que não favorece plantações extensas inibindo a distribuição do total das terras ao trabalho coletivo das 64 famílias.

Os tópicos a seguir irão analisar com maior profundidade cada característica do assentamento e da vida de seus participantes, levando em conta contextos mais amplos do MST e da história da luta pela terra de modo geral.

6.2 Contexto

6.2.1 Histórico da Reforma Agrária e o Surgimento do MST

Investigar a questão da terra e sua produção no Brasil ao longo de sua existência significa estudar a história da formação do país, seja na dimensão econômica, seja na social. A história da luta no campo não é um fato isolado na história do país. Revela uma série de interesses, forças e atores que explica não apenas a conformação do meio rural, como o urbano.

Trata-se de um contexto importante para se entender as lutas sociais existentes no país. O presente trabalho se restringirá em verificar brevemente tal história, focalizando a formação dos assentamentos rurais, onde se desenvolvem as iniciativas cooperativistas, pontuando quando se julgar pertinente, os fatos históricos explicativos para determinadas decisões ou mudanças de rumo.

No governo de João Goulart, entre 1961 e 64, intensificava-se o debate sobre a questão fundiária no país, notadamente um “tabu” para as classes dominantes no país, fora um dos motivos que levou ao Golpe Militar de 1964.

Pressionado por mobilizações camponesas, segundo Canuto e Balduino (2003), no nordeste com as Ligas Camponesas e na região centro-oeste, em especial em Goiás, com o movimento de Trombas e Formoso. O recém empossado governo militar de Castelo Branco foi forçado a formular um instrumento legal capaz de dar conta dos conflitos pela terra. O Estatuto da Terra foi criado, ainda em 1964. Tratava-se da primeira Lei da Reforma Agrária do país que se fundamentava em uma visão progressista de desenvolvimento do meio rural.¹

De acordo com FERREIRA (2000, p.81), a agricultura brasileira sofreu intensas transformações entre os anos de 1965 e 1985, período marcado pela ditadura política, quando se implementou uma política de modernização agropecuária. Esta política, segundo a autora, levou a um desenvolvimento desproporcional da agricultura latifundiária, de grande escala, em relação à agricultura familiar, ou camponesa.

Esta desproporção se verifica pelo acirramento das desigualdades sociais tanto no campo, como na periferia das grandes cidades, conservando a “[...] secular concentração da estrutura fundiária” (FERREIRA, 2000, p. 81). No interior do país, através da Igreja católica, das comunidades eclesiais de base e dos grupos de famílias, surgiram reflexões a respeito da realidade econômica e social no campo, levando ao nascimento da luta “organizada” que questionava tal política de desenvolvimento agropecuário, julgando que se tratava de um instrumento político que levava à sujeição do trabalho na terra ao capital.

Foi quando, em 1975, a Comissão da Pastoral da Terra foi fundada por iniciativa da ala progressista da Igreja Católica que ainda resistia à pressão da ditadura militar, procurando ampliar o nível de consciência social e política das pessoas.

¹ É a Lei nº 4.504, de 1964, a qual criou simultaneamente o Instituto Brasileiro de Reforma Agrária e o Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário.

Àquela época começavam as primeiras ocupações de terra, seguida de permanência no local até a conquista legal da terra, como mecanismo de pressão popular pela agilização da reforma agrária.

No final dos anos de 1970, segundo FERREIRA (2000, p.81), as ocupações de terra e pedidos de desapropriações se intensificam e dão origem ao movimento social rural mais representativo no país, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, MST. Em 1979, no III Congresso Nacional dos Trabalhadores Rurais, os participantes entendem a necessidade premente de uma mobilização social em nível nacional, pressionando o Estado pelo cumprimento do Estatuto da Terra. (MEDEIROS e LEITE, 1999, p.8)

Em posição distinta, no início da década de 1980, são realizados sucessivos diagnósticos técnicos que procuravam mostrar a modernização do setor agrícola, indicando, de certa forma, que a questão agrária estaria superada (MEDEIROS e LEITE, 1999, p.8).

Entretanto, o início da década de 1980, segundo Medeiros e Leite (1999, p.8-9), também é “[...] marcado pela presença no espaço público de diferentes categorias de trabalhadores e por um efervescer de demandas e questionamentos que foram cruciais para que se verificasse a progressiva perda de legitimidade dos governos militares”. Nesse período, então, a ação sindical se reforça no setor rural com questionamentos à postura dos governos militares, não sendo por menos, que se cria o Ministério Extraordinário dos Assuntos Fundiários, entregando a sua condução a um militar. Esse contexto mostra como a temática da reforma agrária ganhou visibilidade, inserindo-se na agenda política.

Outro indício sobre a ampliação da importância da temática na dimensão política do país é que diversos governos de estado passaram a atuar em questões relacionadas à reforma agrária, uma questão historicamente de responsabilidade federal, passava a ser um novo foco por disputa de poder político.

Em 1984, o MST faz o seu primeiro encontro nacional, reafirmando a importância da ocupação da terra por trabalhadores como instrumento legítimo para reivindicação de seus direitos. A partir desse momento os participantes do movimento passam a se articular de maneira orgânica, estabelecendo objetivos e estratégias.

A meta deste movimento organizado é que a luta pela democratização da terra continue até que o último Sem Terra seja assentado. Assim, acreditam que mesmo os já assentados são ainda Sem Terra, pois a conquista da própria terra não significa, para esse grupo, a derrota da política de expropriação da propriedade e exploração do trabalho humano. Isto explica porque o MST vislumbra sempre uma nova conquista de terras como meio de eliminar esses parâmetros políticos.²

Findo o período da Ditadura Militar, cria-se o Ministério Extraordinário para o Desenvolvimento e a Reforma Agrária, querendo simbolizar que a tão esperada Reforma Agrária ocorria. Embora, seu primeiro ocupante fosse favorável e simpático à causa, criando o primeiro Plano Nacional de Reforma Agrária, cuja meta era destinar 43 milhões de hectares para o assentamento de 1,4 milhão de famílias em quatro anos; na realidade, sem a adesão do então presidente José Sarney, que cedia às pressões dos proprietários rurais paulistas, desconfigurava-se quase que completamente esse Plano Nacional. Assim, naquele governo em torno de um décimo das terras foi encaminhado à questão fundiária, atendendo a apenas 6% das metas inicialmente estabelecidas.

Em 1987, extinguiu-se o INCRA e, no mesmo ano, no Congresso Nacional Constituinte, o debate a respeito da Reforma Agrária foi intenso, apesar disso, a “bancada ruralista”, a representação dos proprietários rurais no âmbito federal, fez recuar a abrangência do Estatuto da Terra, introduzindo a alínea II do artigo 185, que proibia a desapropriação das propriedades produtivas para fins de Reforma Agrária. Contudo, os artigos 184 e 186, fazem menção à função social da terra, sendo comprovada a violação desta, seria permitida a desapropriação para a finalidade da Reforma.³ (CANUTO e BALDUÍNO, 2003)

Nesse período, o MST reafirmou sua identidade enquanto movimento social, criando sua bandeira, hino e símbolos.

O Ministério Extraordinário para o Desenvolvimento e a Reforma Agrária foi extinto em 1989, passando a responsabilidade pela questão fundiária para o Ministério da Agricultura e recriando o INCRA. Fernando Henrique Cardoso, novo presidente, que se declarava

² “Sem Terra” é uma auto-denominação dos participantes do MST a todos aqueles que pertencem ao movimento.

³ Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, criado em 1970. O INCRA resultava da fusão entre o Instituto Brasileiro de Reforma Agrária e o Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário.

compromissado com a questão agrária enquanto candidato, realizou, de fato, ações tímidas nessa área.

Na opinião do MST, os anos deste governo “[...] Foram tempos de repressão contra os Sem Terra, despejos violentos, assassinatos e prisões arbitrárias.” (MST, 2005e)

Em 1990, os Sem Terra realizam o II Congresso, cujo debate abrangia a sua organização interna e das ocupações, bem como a ampliação deste movimento social para toda a extensão do país. Nesse momento, se afirma que “A palavra de ordem era: ‘Ocupar, resistir, produzir’”.

É interessante destacar, em seu discurso o uso do termo “palavra de ordem”, pois ao mesmo tempo em que dá uma conotação de ordenação e coesão, representa a imposição como linha de ação. Ou seja, seu discurso parece legitimar a idéia da contra-repressão com as mesmas armas de uma lógica militar, pela “palavra de ordem”.

O período não favorece as intenções do MST, já que a política econômica se voltava, em especial, para o mercado externo. O objetivo dessa condução era manter a balança comercial favorável para o país, tornando-o confiável para seus credores externos. Por outro lado, ao se assumir esse encaminhamento, a decorrência natural é o estímulo à produção em escala, o que enfatiza a produção agroexportadora, competência existente somente nas propriedades latifundiárias. Ou seja, pequenas unidades agrícolas estavam fora da relação de prioridades daquele governo.

No ano de 1995, o III Congresso do MST é realizado e “[...] a palavra de ordem foi ‘Reforma Agrária, uma luta de todos’” (MST, 2005e), assim os Sem Terra passam a compreender a Reforma Agrária como fundamental não apenas para o campo, mas para toda a sociedade.

Somente após o “Massacre dos Carajás”, em 1996, o governo, reeleito, anuncia sua disposição para fazer a Reforma, criando o Ministério Extraordinário de Política Fundiária. Os oito anos do governo de Fernando Henrique marcaram o período em que se realizou o maior número de

assentamentos rurais na história do país, motivo de orgulho para esse governo, divulgando interna e externamente ao país como uma realização de sucesso.⁴

O que se afirma, do ponto de vista dos camponeses e trabalhadores rurais e suas representações, é que esse governo de fato desenvolveu uma política, um “jeito de fazer” a Reforma. Porém, apesar dos números promissores, acusam não ter havido mudança na estrutura fundiária do país, justificando, assim, resultados como um grande número de famílias assentadas que abandonam o campo, ao se depararem com as mesmas questões de desigualdades no que se refere à sobrevivência em um mercado dominado por latifúndios e agroindústrias. Dessa maneira, sem políticas públicas para viabilizar o desenvolvimento da família na terra, acabou reforçando-se o processo de concentração da propriedade.

No início do ano de 1999, no Estado de São Paulo, cria-se a Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo "José Gomes da Silva" (ITESP), vinculada à Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania do Estado, com o objetivo de ser a entidade estadual responsável pelo planejamento e execução das políticas agrária e fundiária. A fundação do ITESP contou com o apoio dos movimentos sociais e das representações dos trabalhadores rurais.

Em 2000, o MST realiza o seu IV Congresso, e a “[...] palavra de ordem foi ‘Por um Brasil sem latifúndio’”. Tal direcionamento é o seguido nos dias de hoje. O Movimento entende possuir um papel social de organizar:

[...] os pobres do campo, conscientizando-os de seus direitos e mobilizando-os para que lutem por mudanças. Nos 23 estados em que o Movimento atua, a luta não é só pela Reforma Agrária, mas pela construção de um projeto popular para o Brasil, baseado na justiça social e na dignidade humana. (MST, 2005e)

Apesar da utilização de termos que podem ser considerados autoritários, como “palavra de ordem”, “ocupar”, “conscientizar”, o cotidiano da luta pela terra, da mobilização camponesa é fundamentalmente cooperativo. Talvez em função de todos os participantes possuírem uma necessidade, uma meta em comum, sua ação se torne coesa.

⁴ Massacre de Eldorado dos Carajás, ocorrido em 17 de abril de 1996, quando 21 “*Sem Terra*” foram assassinados pela polícia no Pará.

Os trabalhadores participam de ocupações não apenas como um ato de luta, mas eles plantam e criam pequenos animais para a subsistência, compartilham atividades e dividem funções em seu dia-a-dia. Unem-se em debates quando o assunto gira em torno da Reforma Agrária e articulam a importância do apoio mútuo entre as diversas iniciativas, seja junto a outras ocupações, seja com assentamentos, agindo solidariamente, entendendo que o alcance das metas pessoais depende do sucesso de todos.

Assim, pode-se dizer que a “luta pela terra é por si só uma experiência de cooperação”. Mas a cooperação agrícola começa efetivamente quando são conquistadas as terras, que vêm com o desafio de viabilizar a sua produção e reprodução. (FERREIRA, 2000, p.82)

O desenvolvimento de formas de cooperação, no MST, se deu paulatinamente, cujo funcionamento será assunto do próximo item sobre o Sistema Cooperativista dos Assentados.

6.2.2 O “Método de Administrar” do MST

6.2.2.1 Razão de ser e Objetivos Gerais

Como qualquer organização ou empreendimento, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra possui sua declaração de Missão e de Objetivos.

O Quadro 3 foi reproduzido do documento do próprio Movimento, intitulado Programa de Reforma Agrária, Caderno de Formação Nº 23 (CONCRAB, 1998a, p.28), e procura sistematizar seus objetivos.

**Quadro 3. Missão e Objetivos do MST
RESUMO DOS OBJETIVOS DO MST**

Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST	
Somos um movimento de caráter sindical, popular e político. Lutamos por terra, Reforma Agrária e Mudanças na Sociedade.	
OBJETIVOS GERAIS	PROGRAMA DA REFORMA AGRÁRIA

<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir uma sociedade sem exploradores e onde o trabalho tem supremacia sobre o capital; 2. A terra é um bem de todos. E deve estar a serviço de toda a sociedade; 3. Garantir trabalho a todos, com justa distribuição da terra, da renda e das riquezas; 4. Buscar permanentemente a justiça social e a igualdade de direitos econômicos, políticos, sociais e culturais; 5. Difundir os valores humanistas e socialistas nas relações sociais; 6. Combater todas as formas de discriminação social e buscar a participação igualitária da mulher. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modificar a estrutura da propriedade da terra; 2. Subordinar a propriedade da terra à justiça social, às necessidades do povo e aos objetivos da sociedade; 3. Garantir que a produção da agropecuária esteja voltada para a segurança alimentar, a eliminação da fome e ao desenvolvimento econômico e social dos trabalhadores; 4. Apoiar a produção familiar e cooperativada com preços compensadores, crédito e seguro agrícola; 5. Levar a agroindústria e a industrialização ao interior do país, buscando o 	<p>desenvolvimento harmônico das regiões e garantindo a geração de empregos especialmente para a juventude.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Aplicar um programa especial de desenvolvimento para a região do semi-árido; 7. Desenvolver tecnologias adequadas à realidade, preservando e recuperando os recursos naturais, com um modelo de desenvolvimento agrícola auto-sustentável; 8. Buscar um desenvolvimento rural que garanta melhores condições de vida, educação, cultura e lazer para todos.
--	---	--

Fonte: CONCRAB, 1998, p.28

Como se pode observar no Quadro 3, o MST se define como sendo “[...] um movimento de caráter sindical, popular e político” e que luta por “[...] terra, Reforma Agrária e Mudanças na Sociedade”. Esta afirmação evidencia o caráter de associação entre trabalhadores, identificados por pertencerem à classe daqueles homens e mulheres que trabalham na terra, de origem popular, como ressaltam, e críticos em sua postura política reivindicatória, além, de demarcarem sua razão de ser à luta pela justiça social ampla, com foco principal sobre a questão da terra.

No mesmo Quadro 3, pode-se observar um resumo da atuação do MST. O Quadro é dividido em duas partes, a primeira, à esquerda, fala dos seus objetivos gerais, que vislumbra no longo prazo, suas visões e valores, o que ajuda a compreender quais as mudanças desejadas pelo MST, isto, é que condições objetivas são esperadas para a sociedade como um todo, portanto, para os trabalhadores.

Assim, o Movimento pretende que a sociedade atualmente desigual na distribuição de riquezas se transforme em outra em que o trabalho prevaleça sobre o capital com igualdade de direitos econômicos, políticos, sociais e culturais, ou seja, situação em que a terra sirva às

necessidades da sociedade, com distribuição mais igualitária das riquezas, oferecendo trabalho para todos, com relações sociais em que predominem os valores humanistas, haja participação igualitária da mulher e sem discriminação social.

No lado direito, estão listadas as principais questões e algumas ações para a concretização do Programa da Reforma Agrária, que sistematiza a “Reforma Agrária desejada” pelo Movimento. De certa maneira, o que se demonstra é o estabelecimento de uma orientação que o seu método de administrar deve seguir para se obter as condições de vida desejadas. Como no item 3, que afirma sendo um elemento do Programa da Reforma Agrária, “Garantir que a produção da agropecuária esteja voltada para a segurança alimentar, a eliminação da fome e ao desenvolvimento econômico e social dos trabalhadores”.

Uma outra maneira de se compreender essa “Reforma Agrária desejada” é que ela reflete a própria racionalização feita pelo MST a respeito da problemática da produção no campo. Nesse mesmo item 3, por exemplo, mostra que a Reforma Agrária desejada não despreza a importância de produzir para alimentar de maneira segura a toda a população, nem a necessidade de melhoria das condições dos trabalhadores. Ou seja, em um mesmo tópico colocam-se critérios importantes tanto à questão agrícola, quanto à questão agrária, respectivamente, o suprimento da alimentação da população e a necessidade de desenvolvimento da condição econômico-social dos trabalhadores.

Os itens de 4 a 7 destacam as maneiras vislumbradas para se propiciar o alcance dos três primeiros itens. Em outras palavras, trata-se de itens um pouco mais preocupados com “o quê fazer” para obter os resultados desejados, revelando a importância da eficiência da ação, portanto, a relevância de um método de geri-la.

Assim, pode-se destacar como foco de atenção do “método de administrar do MST” a produção familiar e cooperativada apoiadas por preços compensadores, crédito e seguro agrícola; o processo de industrialização do campo; aplicação e desenvolvimento de um programa para o semi-árido do país.

No último item, tal com em 5 e 7, citam-se mais algumas características das condições de vida desejadas, as quais seriam o desenvolvimento harmônico das diversas regiões do país, oferta

de trabalho especialmente à juventude, preservação dos recursos naturais, alimentos seguros, acesso à educação, cultura e lazer para todos.

Enfim, a missão, os objetivos gerais do MST e a Reforma Agrária por ele proposta constituem a razão de ser do Movimento, justificando perante a sociedade; o motivo de sua existência.

6.2.2.2 A “Organicidade” do MST

“Organicidade” é um termo adotado pelos participantes deste movimento social, que parece remeter às idéias de organismo biológico e de funcionalidade. Assim, o termo traz um sentido de um corpo inteligente e funcional, com iniciativas que são metabolizadas, isto é, transformadas e que também reage ou se adapta, conforme o contexto.

É por meio dessa “organicidade”, que o MST procura viabilizar, ao mesmo tempo, a vida no campo e a manutenção da luta pela terra, pela Reforma Agrária e por mudanças que transformem as características de desigualdade da sociedade.

Assim, quando um participante do Movimento afirma que a “organicidade” é que permite a atuação política e também da produção dos Sem Terras, refere-se a uma inteligência própria do MST que não apenas se preocupa em ocupar, resistir, assentar e produzir, mas também em desenvolver mecanismos que permitam uma longevidade desse ciclo, pois entendem que o sucesso da Reforma Agrária desejada deverá ser resultado de uma ação política de longo prazo, não imediatista.

Os participantes em geral percebem o MST com um organismo político, pois, ao mesmo tempo em que a manutenção da vida do corpo é importante, não se ignora seu papel político. Não é um órgão meramente político, diferenciando-se de partidos políticos e nem apenas um corpo produtor, distanciando-se de uma modesta empresa agrícola.

Portanto, ao compreender o MST é preciso relacioná-lo simultaneamente aos aspectos de um organismo e ação política.

6.2.2.3 A Estrutura Organizacional do MST

Uma primeira nota a se fazer, quanto à estrutura organizacional do Movimento, é que embora se trate de uma organização com mais de vinte anos de existência, ela não procedeu à formalização de suas práticas e procedimentos.

Entretanto, o MST e a CONCRAB (Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil) são responsáveis pela produção de uma série de materiais e documentos a respeito de como se deseja colocar em prática a transformação que favoreça a justiça social. Esses documentos resultam de discussões promovidas pelos participantes do Movimento junto à sociedade, em momentos e oportunidades diversos.

Como por exemplo, discussões junto a grupos de universitários interessados em debater a transformação social por meio da reforma agrária que passam a organizar reuniões periódicas. Ou então, cidadãos que se tornam militantes com atuações diferenciadas. Para isso os chamados “setores” dentro do MST desempenham papel central, pois, é através deles que se organizam discussões, atividades e trabalhos de maneira articulada com a missão do Movimento. Esses cidadãos passam a militar atuando nos setores da “Cultura”, “Direitos Humanos”, “Educação”, “Gênero”, “Produção, Cooperação e Meio Ambiente” e “Saúde”, “Finanças”, “Relações Internacionais” e “Formação”.

Em um dos primeiros contatos junto à Secretaria Estadual em São Paulo, solicitou-se a uma das “companheiras”, termo utilizado por todos para se referir a todo colaborador do MST, informações documentadas. Como organogramas, cartilhas que apoiassem a estruturação dos novos assentamentos ou à criação de cooperativas e ainda informações sobre a grade curricular dos cursos de formação, incluindo aí a Escola Nacional Florestan Fernandes, inaugurada em 23 de janeiro de 2005, em Guararema-SP.

A companheira, destacada para atender estudantes e pessoas interessadas em conhecer o Movimento, logo de início afirmou que o funcionamento “orgânico” do MST em si é pouco formalizado, que há pouco material sistematizado.

Uma vez que esta é uma informação de importância para este trabalho, adotou-se como encaminhamento a apresentação de um esquema exposto na dissertação de Mestrado de Luis

Antonio Pasquetti (1998, p.130), a fim de melhor compreender e validar junto a alguns participantes da Secretaria a representação do organograma.

Na seqüência, a entrevistada informa da existência de uma cartilha para novos assentamentos, mas que este se encontra “desatualizado”, pois, atualmente estão rediscutindo uma nova proposta de assentamento. Este seria o que se tem chamado de “Comuna da Terra”.

E para compreender o que seria esta proposta, a entrevistada recomenda ler o Trabalho de Conclusão, de Delwek Matheus, pela realização do “Curso de Realidade Brasileira a partir dos Grandes Pensadores Brasileiros”, apresentado em 2003, à Faculdade de Serviço Social da Universidade Federal de Juiz de Fora, em associação com o MST (Escola Nacional Florestan Fernandes).

Outros documentos disponibilizados foram: uma cartilha sobre o Sistema Cooperativista dos Assentados impresso em 1998, além do Programa de Reforma Agrária, também do mesmo ano. Ambos os impressos foram organizados junto à CONCRAB.

Esta experiência de coleta de informações permite afirmar que a formalização não é encarada como um fim em si mesmo, embora não seja inexistente. Parece haver uma preferência por se elaborar documentos que, posteriormente, possam ser utilizados como material didático ou para disseminação de conhecimentos. Além disso, iniciativas de seus participantes são facilmente apropriados e passados adiante como sendo uma opinião válida para o Movimento, tal como o trabalho de Delwek Matheus.

Isto permite lançar as primeiras análises sobre o Movimento enquanto organização. Como já era esperado, o MST embora possua elementos que favoreçam a estruturação de ações racionalizadas, não foi concebido pautado em um modelo puro de organização burocrática. A própria história de seu surgimento permite compreender que sua formação se deveu muito mais ao empenho de trabalhadores por um ideal, conquistando a forma de um movimento social de abrangência nacional, que por transformar uma mobilização de trabalhadores em uma entidade organizada. No fundo, o processo de organização surge como decorrência das necessidades de uma ação coordenada.

No MST, a racionalização e controles das ações foram se desenvolvendo como instrumentos que favorecem a condução alinhada de um movimento social em abrangência nacional. O que não significa que se trate de um sistema de processo decisório centralizado.

Segundo Pasquetti (1998, p.129), a instância decisória máxima do MST é o seu Congresso Nacional que se reúne a cada 5 anos, contando com cerca de cinco mil representantes dos 22 estados brasileiros. Além desta instância, o autor relata a realização de Encontros Nacionais a cada biênio e Encontros Estaduais que também possuem poder deliberativo, respectivamente em abrangência nacional e estadual. Ainda há a Direção Nacional, composta por 22 membros eleitos nos Encontros Nacionais, correspondendo à equipe executiva, que assume riscos, ao tomar decisões que estejam alinhadas aos encaminhamentos previstos nos encontros ou no Congresso. No âmbito dos Estados, há a Coordenação Estadual com autonomia decisória em questões de sua abrangência. Em paralelo, coexistem os Setores, em nível Nacional, e a Coordenação Nacional. Os Setores são responsáveis por desenvolverem discussões, estudos e debates amplos cada um em seu assunto específico, procurando analisar cenários, tendências, obstáculos e oportunidades e desenvolvendo alternativas de concretização de projetos. A Coordenação Nacional, segundo o autor, avalia de maneira integrada cenários, obstáculos e oportunidades identificados pelos Setores, além de planejar as principais ações de âmbito nacional.

A partir desse relato, o Movimento se revela uma organização social complexa. A Figura 1 corresponde à ilustração que Pasquetti (1998, p.130) desenvolve, pretendendo estabelecer um “organograma”.

Figura 1. Organograma do MST

Fonte: Pasquetti, 1998, p.130.

É importante destacar que no ano em que se desenvolveu o trabalho, os setores do MST possuíam configuração diferente da atual, apesar disso, o desenho ajuda a compreender um pouco do que pretendia relatar o autor do trabalho. A Figura 1, no entanto, parece subestimar a complexidade organizacional do Movimento, fato que se confirma à medida que o próprio autor acaba recorrendo a explicações textuais adicionais à figura.

Desta maneira, com o objetivo de avançar na esquematização de uma figura que permita maior aproximação da realidade organizacional descrita pelo autor, foi desenvolvido o desenho (Figura 2), chamado de proposta, apresentado a seguir, para validação junto a alguns participantes do Movimento.

Ressalta-se que o esboço se inspirou no trabalho de Pasquetti, nas informações disponibilizadas pelo MST em seu sítio na *Internet* e nos estudos de Motta e Bresser-Pereira (2004, p.143), que ilustraram uma organização funcional descentralizada.

Figura 2. Proposta de desenho da estrutura organizacional do MST

A hipótese considerada ao desenhar a Figura 2 é de que o MST seria uma organização funcional descentralizada. Em outras palavras, cada Secretaria ou Coordenação Estadual seria responsável por coordenar o trabalho dos diversos setores, dos conjuntos de assentamentos e de acampamentos organizados no âmbito estadual.

Tanto os setores como os assentamentos e acampamentos desenvolveriam autonomamente suas atribuições, inclusive, decidindo sobre questões pertinentes à sua localidade. A diferença seria que assentamentos e acampamentos formariam a base direta das instâncias estaduais e os setores, além de estarem sob a condução local, comporiam simultaneamente o agrupamento em nível nacional. Quer dizer, os setores estaduais receberiam comandos múltiplos, ou seja, desempenhariam atribuições locais, com o papel de integrá-los aos objetivos e interesses de nível nacional.

Essa forma de funcionamento garantiria as vantagens de um processo descentralizado, necessário para a eficiência da ação nos assentamentos e acampamentos, levando em conta as

especificidades e disponibilidades de alternativas locais, ao mesmo tempo em que, favoreceria o alinhamento centralizado das ações de impacto mais amplo.

É interessante observar que o desenho proposto (Figura 2) coloca a Coordenação Nacional como um articulador das discussões dos Setores, permitindo o desenvolvimento de cenários mais completos, além de assessorar e viabilizar a realização de encontros nacionais. A Coordenação Nacional, portanto, seria um elemento que suporta o desenvolvimento de debates, integrando-os em amplitude nacional, viabilizando a realização de atividades e eventos nacionais e assessorando, então, o processo decisório com pareceres e cenários integrados e fundamentados em discussões mais específicas. Somente os Encontros Nacionais e Congressos possuiriam o poder de decisão sobre questões de condução do Movimento.

Cabe destacar que o desenho proposto alinha-se à estrutura do centralismo-democrático do governo de Mao Tsé-tung. O que, em tese e no caso do MST, favoreceria uma democracia nas bases, coordenada por um Congresso Nacional.

Além de apresentar e debater a Figura 2, em conjunto com os militantes na Secretaria Estadual do Movimento em São Paulo, as questões listadas abaixo deverão auxiliar esta conversa e avaliação dos envolvidos:

- Qual é o papel dos setores junto aos acampamentos e assentamentos;
- Como e o quê se decide no âmbito dos acampamentos e assentamentos;
- Qual é o papel da: Secretaria Estadual; dos Setores em nível nacional; da Coordenação; da Direção; do Encontro e do Congresso nacionais.

O esclarecimento sobre o funcionamento do processo decisório permite inferir sobre uma configuração organizacional que possa permitir maior ou menor participação dos militantes no processo de gestão do Movimento. Com esta visualização é possível, verificar a relação entre existência de um espaço que favoreça o processo de ampliação da atuação dos trabalhadores frente as suas necessidades, direitos e concretização de um dos principais objetivos do MST: “Construir uma sociedade sem exploradores e onde o trabalho tem supremacia sobre o capital”.

De fato, o desenho organizacional apresentado e discutido junto a militantes da Secretaria Estadual e do Setor de Formação do MST de São Paulo, levam a crer que de maneira geral, está adequado ao funcionamento hoje vigente.

Esta fase do trabalho permitiu verificar que, de fato, o Congresso Nacional é a instância decisória máxima do MST, com representantes de 22 Estados brasileiros e do Distrito Federal, reunindo-se a cada 5 anos, para, fundamentalmente eleger as linhas políticas dos anos subseqüentes, simbolizadas nas palavras de ordem, como apresentado no Histórico sobre o surgimento do Movimento.

Os Encontros Nacionais, com freqüência de 2 anos, elege os representantes da Direção Nacional, composto por um representante de cada Estado em que o MST atua e os da Coordenação Nacional, composta pelos militantes da Direção Nacional e com dois representantes de cada Estado e mais dois de cada Setor, sempre considerando uma dupla de um homem e uma mulher. Nos Encontros também se discutem os problemas e as polêmicas relacionados ao MST de impacto nacional, a partir das discussões sistematizadas pela Coordenação Nacional, aproveitando se, ainda, “para ouvir amigos, intelectuais e militantes da esquerda brasileira, para interagir na análise”.

A Coordenação Nacional detém a atribuição de planejar e articular os eventos de âmbito nacional, além de coordenar, alinhar e avaliar o conjunto das discussões desenvolvidas nos Setores, contando com o apoio da Secretaria Nacional, que é um espaço operativo dos Setores do Movimento, não sendo uma instância decisória.

A Direção Nacional, segundo a entrevista, acompanha o processo de implementação daquilo que foi decidido no Encontro ou no Congresso e contribui para que a análise desse acompanhamento se atualize constantemente. A responsabilidade de “fazer acontecer”, na verdade, é de todos os participantes do Movimento.

Já as localidades estão organizadas em Coordenações Estaduais apoiadas pelo espaço operativo das Secretarias Estaduais, com autonomia decisória sobre questões pertinentes a sua abrangência, desde que em consonância com as decisões ou encaminhamentos adotados nacionalmente. Ao mesmo tempo, consideram-se fundamentais as adaptações de acordo com as especificidades de cada região.

Os setores também desfrutam de autonomia, desenvolvendo seu planejamento no que se refere a sua temática ou especialidade, levando discussões que possam impactar mais amplamente o Movimento, sempre que não houver um posicionamento a respeito de um assunto específico. Os setores se organizam em nível local, isto é, há integrantes do setor nos assentamentos, em nível regional, como a regional da Grande São Paulo, em nível estadual e nacional, a fim de garantir a execução do planejamento. Por fim, destaca-se que cada um dos Setores cria suas próprias condições de ação, por vezes, mobilizando a estrutura operativa disponível nas secretarias.

Percebe-se, portanto, que o desenho apresentado deveria contemplar um conjunto de Coordenações Regionais envolvida pela Coordenação Estadual, além da existência de setores no interior de cada um dos assentamentos e até em acampamentos. Para tanto, a Figura 3 retrata mais precisamente a estrutura organizacional do MST.

Figura 3. Representação da estrutura organizacional do MST

Esse formato organizacional do MST é conveniente em diversos aspectos. O primeiro é a questão estratégica: a centralização em nível nacional favorece o foco em decisões de impacto abrangente e a estruturação de ações coesas perante o Estado, a população e a mídia em geral.

O segundo ponto é a questão operacional: a descentralização permite agilidade e dinamismo nas ações locais, favorecendo articulações cuidadosas com partes diretamente interessadas em determinada área agrícola. O terceiro aspecto é a flexibilidade, ou seja, a existência dos dois mecanismos de decisão permite que as questões sejam encaminhadas a qualquer das frentes.

Esta flexibilidade é interessante porque, na verdade, o MST acaba representando dois tipos de trabalhadores perante o Estado. Ou seja, a grande massa de trabalhadores rurais alienados de seus meios de produção, resultantes do processo de exclusão social e, o assentado, que na verdade desenvolve com o Estado uma relação de inclusão.

É o que permite perceber o trabalho de Leite, Heredia, Medeiros, Palmeira e Cintrão (LEITE *et al*, 2004, p.64-65):

[...] Se em geral a suposição da relação entre camponeses e Estado é uma relação de exclusão (voltada para apropriação dos seus “excedentes”, diretamente ou através de impostos), em situações como a que é criada pelos assentamentos a suposição compartilhada é a de uma relação de inclusão. Mesmo sendo reapropriado pelos trabalhadores e seus movimentos (às vezes antes mesmo da sua existência concreta), o assentamento é uma criação do Estado e está sujeito à sua gestão, seja de maneira mais direta e autoritária (como nos projetos de colonização do regime militar), seja de maneira mais indireta e negociada, como no período democrático (atravessada por convênios com entidades estatais outras, com ONGs ou com os próprios movimentos de trabalhadores) [...]

Ainda de acordo com esses autores (LEITE *et al*, 2004, p.64-65), o Estado assume a responsabilidade por viabilizar o assentamento, pois o desempenho deste é reflexo do desempenho do Estado. Embora a figura de escritórios ou encarregados da reforma agrária não existam mais, parece ser impensável aos representantes estatais que terceiros produzam as normas de funcionamento daquilo que é da alçada do Estado. Assim, são feitas exigências formais, como o desenvolvimento de projetos para o reconhecimento do assentamento, o estabelecimento de uma associação ou cooperativas para o relacionamento com entidades governamentais, o modo de operação, entre outros itens.

Em outras palavras, o Estado assegura acesso a terra e condições de produção, desde que o assentamento produza dentro dos parâmetros estabelecidos, como produtos, tipos de sementes, defensivos agrícolas e fertilizantes aprovados. Assim, de certa forma, o assentamento poderia se ver em posição de submissão e dependência em relação ao Estado e, este, poderia exercer dominação burocrática sobre o assentamento.

Por outro lado, o assentamento, pelo modo como se vincula ao Estado, ocupa uma posição de legitimidade ante as reivindicações, criando-se, assim, uma relação de tensão cotidiana entre assentados e Estado, um círculo de coerções e potenciais cobranças.

É possível que a estrutura organizacional do MST tenha se feito em função e como reação à própria estrutura governamental em lidar com o assunto da terra. Se a questão da reforma agrária sempre foi tratada no âmbito Federal, o Movimento buscou a ampliação de sua atuação em abrangência nacional e sendo a identificação, avaliação e inspeção das terras realizado em âmbito local, o MST deveria possuir representantes locais. Se há conflitos e exigências locais, haveriam de ser tratados nesse nível, por outro lado, se há questões de abrangência nacional, como a condução da política agrária nacional e dos financiamentos relacionados, seria necessário uma mobilização coesa para se fazer peso ante decisões estatais inapropriadas.

Uma questão adicional é que apesar da causa de luta do trabalhador ainda sem terra e daquele já assentado serem a mesma, a reforma agrária e a viabilização da vida no campo, a forma de relação desenvolvida entre cada um desses atores com o Estado é diferente.

O primeiro possui uma relação de exclusão com o Estado, o segundo de inclusão. A tática utilizada pelo MST, representando um método aplicado em nível nacional, para dar conta dos objetivos do primeiro público, em geral, é o da ocupação, assim, sujeitos excluídos pelo próprio Estado conquistariam a atenção deste, que passaria a se envolver na mediação de (potenciais) situações de conflito. Entretanto, não são raras as vezes que esta tática atrai a repressão policial ou, ainda, a ação de “justiceiros” ou “jagunços” contratados por fazendeiros.

Ao segundo grupo, dos assentados, por já se encontrarem em situação diferenciada, o Movimento dispõe de instâncias locais e regionais de negociação que se articulam junto a órgãos específicos e estabelecidos pelo Estado.

E, ainda, quando a pauta de reivindicação é mais abrangente, independente de ser representativo de Sem Terras assentados ou não, de impacto nacional e de longo prazo, a tática é a realização de mobilizações de massa, como a Marcha Nacional, o Congresso

Nacional, ocupações de edifícios de instituições governamentais responsáveis pela reforma agrária, enfim, maneiras de expressão dirigidas de forma estratégica e centralizada.

Enfim, a estrutura organizacional do MST aproxima-se da estruturação do centralismo-democrático, apresentando a configuração de uma organização funcional descentralizada.

6.2.2.4 O Método de organização de um novo assentamento

A maneira como o MST promove a organização dos seus assentamentos resulta de um processo de aprendizado que pode ser encontrado em alguns manuais, como o utilizado no presente estudo, o Caderno de Cooperação Agrícola Nº 10 (MST e CONCRAB, 2001), também organizado e impresso em conjunto com o CONCRAB. Ou ainda em trabalhos acadêmicos como o de Delwek Matheus, comentado anteriormente, que apresenta a proposta da Comuna da Terra.

Segundo os entrevistados, a cooperação já é um tema muito trabalhado no acampamento, seja de maneira direta ou indireta. Entre as formas indiretas, citam que no processo de ocupação, estimula-se que as famílias procurem se reunir próximas àquelas com quem tem maior afinidade, em função de parentesco ou de amizade. E, entre as maneiras diretas de abordar o assunto, além da cozinha coletiva ou mutirão para montagem de barracas, a militância que organiza as ocupações se encarrega de coordenar a discussão de como os futuros assentados imaginam organizar seu assentamento.

Estes diálogos levam a questões diversas sobre o dia-a-dia em comunidade, como as normas de conduta, os valores do grupo, as prioridades da comunidade, a viabilidade da produção, enfim, uma série de assuntos que vão sendo aprofundados ao longo do tempo.

Inclusive, o Caderno de Cooperação Agrícola Nº 10 (MST e CONCRAB, 2001) é um compêndio que resulta das discussões, realizadas nos acampamentos, sobre o que se deve levar em conta para a organização dos assentamentos. Segundo esse material (MST e CONCRAB, 2001, p.7), a consciência social dos participantes acampados é produto do convívio e da participação social, ou o que propiciaria a busca das condições de vida alinhadas às crenças do MST.

Assim, militantes e dirigentes, cuja atuação é apoiar o trabalho de base nos acampamentos, são orientados a conduzir discussões nos acampamentos. O Caderno Nº 10 (MST e CONCRAB, 2001, p.9) destaca sete temas que devem ser discutidos ainda na fase de acampamento:

- a. **O controle político sobre o projeto de assentamento e o corte da área**, ou seja, trata-se de sensibilizar o grupo de famílias sobre a importância de se assumir a responsabilidade pela melhor forma de recorte das terras, pois no caso de assentamentos que surgem sem uma prévia discussão, as famílias simplesmente dividem as terras em lotes individuais e acabam trabalhando como produtores isolados. Ao se aglomerarem em torno da mesma luta e bandeira, os participantes conquistam a oportunidade de pensar a divisão das terras de maneira estratégica. Ou seja, é possível pensar-se tal divisão, de modo a fazer com que as residências se localizem próximas uma às outras, facilitando a obtenção dos benefícios de luz, água, esgoto, transporte coletivo, escola, posto de saúde; é possível levar em conta a topografia; manter a proximidade entre local de moradia e de trabalho; verificar a possibilidade de produção coletiva. Enfim, questões estratégicas para a viabilização do projeto de assentamento.
- b. **O sorteio em grupo de famílias**. Este assunto se refere à forma considerada mais justa pelo grupo para a definição dos lotes de terra. A realização de sorteios simples muitas vezes leva à desagregação das famílias mais próximas, o que é desnecessário e até contra-indicado, acredita-se que a identidade entre as famílias auxilie no desenvolvimento mais harmônico dos trabalhos. Assim, este tópico sugere o sorteio de grupos de famílias como uma forma interessante, porém, o importante é estabelecer um protocolo que as famílias concordem como critério para a escolha dos lotes já recortados.

No caso de Dom Tomás, é interessante citar, que esta distribuição foi negociada entre as famílias e não sorteada. Em um primeiro instante todos escolhiam seus lotes, em caso de interesses coincidentes, as próprias famílias buscavam um acordo, cada qual apresentando suas justificativas, cedendo e verificando outras possibilidades. Este tipo de negociação favorece aquilo que os conceitos autogestionários estimulam, isto é, o processo de estabelecer papéis em uma organização dessa natureza é um processo de negociação entre iguais, que ocorre, justamente, por se reconhecer que cada um possui

inclinações e preferências que os diferenciam. Assim, esta negociação é facilitada por um aprendizado como a questão da distribuição dos lotes no assentamento.

- c. **O processo de titulação.** Trata-se de um assunto de discussão para ampliar a conscientização dos envolvidos com relação à problemática da terra e da questão da propriedade. No fundo, em função da Constituição Brasileira, não há o que ser deliberado pelas pessoas sobre o assunto. O Caderno N° 10 (MST e CONCRAB, 2001, p.10-11) reforça a posição do MST, contrária à entrega de um título de propriedade da terra, garantido em Constituição, pois esta forma atrairia intenções de especulação com relação à propriedade, indo contra àquilo que se prega como importância da Reforma Agrária, ou seja, a fixação dos trabalhadores rurais no campo. No tópico, então, discute-se a seriedade do assunto diante da credibilidade popular para com a Reforma Agrária, levando à discussão de soluções como atribuição de título de concessão real de uso da terra, além de destacar que esse título deveria ser em nome do casal, colocando homem e mulher em posição de igualdade em termos de responsabilidades e direitos.
- d. **A organização da moradia** trata da questão pragmática da localização das habitações do novo assentamento. Entre as informações que os participantes recebem estão o que são e quais as diferenças entre agrovilas, núcleos de moradia e de habitação. O objetivo de se abordar o tema é o de discutir a melhor maneira de se organizar o assentamento, levando em conta acidentes geográficos, áreas de preservação, a importância de uma área social, a distância da moradia ao local de trabalho, a proximidade entre famílias, a facilitação para o acesso à água, luz, esgoto, transporte e outros serviços públicos. Como antes destacado, Dom Tomás adotou uma estrutura alternativa que mescla o núcleo de moradia com a idéia do núcleo habitacional, ou seja, a moradia se localiza sobre o lote de subsistência (1/3 do total) e o lote coletivo (2/3) fica agregado em um outro ponto, para o trabalho coletivo. A problemática das distâncias nesse assentamento não é tão crítica uma vez que um lote familiar de três hectares no meio rural é considerado pequeno.
- e. **A organização dos núcleos de base** refere-se a estabelecer a dinâmica da coordenação dos núcleos familiares, chamados de “núcleos de base”. Sugerem-se o destacamento de uma dupla de coordenadores por núcleo, um coordenador e uma coordenadora, sem a existência de “vices”. Entende-se que as perspectivas de visão feminina e a masculina são importantes às decisões da vida comunitária. A fim de se evitar assembléias gerais excessivas, nas quais não é possível o aprofundamento nos diversos assuntos, o MST sugere que os coordenadores organizem discussões aprofundadas no interior dos

núcleos de base. Esses são espaços de expressão e trocas exclusivos dos assentados, que residem no mesmo núcleo.

- f. **A organização da produção e da cooperação agrícola.** A discussão desse assunto, junto aos acampados parece ser utilizado, no fundo, como um mote para se reforçar a crítica à política de incentivo às grandes agroindústrias e às produções de grande escala, à opressão exercida pela concorrência e, portanto, a importância de se unir, produzindo cooperativamente. O plano de corte de área e até a organização dos núcleos de base podem sofrer modificações conforme o desenvolvimento das discussões desse tópico, sendo assim, importante ser feito antes mesmo da formalização do assentamento. Para efeito decisório, o manual destaca a importância da obtenção antecipada das informações locais, como as condições do solo, a topografia, a disponibilidade de águas, o mercado local. Por fim, o manual ressalta a importância de reforçar o pensar, o planejar coletivamente ações econômicas, ajustando sonhos individuais ao potencial produtivo existente.

Apesar de parecer um tópico de caráter pragmático, a forma como esta discussão é conduzida procura demonstrar as relações econômicas envolvidas na decisão a ser tomada sobre a forma de produção. Assim, pode-se dizer que se trata de uma fase importante do processo de aprendizagem dos Sem Terra, pois neste momento ampliam seus conhecimentos a respeito de sua situação, das possibilidades de evolução das alternativas existentes para, somente então, tomar uma decisão.

Este processo potencialmente favoreceria a atuação coletiva, cooperativa e a autogestionária.

- g. **A formação como método de acompanhamento e qualificação da consciência.** Além do sentido de capacitação, o termo formação é empregado pelo MST como ferramenta de superação das contradições sócio-econômicas e acompanhamento do processo de desenvolvimento do assentamento. O MST pretende que esta formação cumpra tais funções ao estruturar instrumentos adequados ao nível de massa, ou “Massiva”, atingindo todos os assentados, por meio de cursos que ao mesmo tempo capacitem tecnicamente e desenvolvam as pessoas social e politicamente. E são elaborados mecanismos de formação adicionais para o nível das Lideranças e Militantes, por entender que estes devem ser treinados a um pensar “de classe”, afastando-se da autoridade e da centralização, uma vez que o objetivo do Movimento é que “[...] as pessoas tornem-se donas de seu destino [...]” (MST e CONCRAB, 2001, p.18).

De acordo com o Caderno Nº 10, a combinação das decisões referentes a esses sete tópicos é que forma a proposta do assentamento.

O MST, portanto, desenvolveu e utiliza-se de uma metodologia de condução de discussões que leva a um resultado prático de um projeto de organização de um assentamento, fundamentado em sonhos individuais e conhecimentos construídos a partir de discussões de grupo sobre a problemática da produção no campo.

Na verdade, pode-se dizer que, nesse caso, o resultado obtido é potencialmente maior que o projeto de assentamento, pois os envolvidos se apropriam de conhecimentos, os quais passam a ser identificados como temas que influenciam diretamente suas vidas. Dessa forma, as pessoas aproximam-se um pouco mais do ideal de autonomia.

Além disso, uma vez que essas discussões são realizadas ainda na fase de acampamento, há espaço para que as pessoas se aproximem conforme suas afinidades e as que não se alinham possam, se assim desejarem, buscarem outras oportunidades de alocação. Este procedimento assegura a maior homogeneidade de interesses entre os participantes, fazendo com que propostas de coletivismo ou de cooperativismo possam se tornar realidade com menor desgaste.

Nos tópicos anteriores, verificou-se que o “método de administrar” do MST pressupõe a existência de uma estrutura organizacional que possibilite o funcionamento de sua “organicidade”, ou seja, manutenção da vida orgânica e da ação política. Agora, verificou-se que além dessa preocupação sobre a estrutura e seu funcionamento, o Movimento desenvolveu cuidados específicos para com a condução do cotidiano dos ainda “sem terra”, conduzindo-os para um novo planejamento de vida no assentamento.

O “método de administrar” do MST envolve, portanto, duas dimensões, a primeira, com foco mais estratégico e estrutural e, a segunda, de foco mais operacional, mas com cuidados com o processo de envolvimento e comprometimento das pessoas em si e entre si.

6.2.2.5 A Educação e Disseminação de informações no MST

Desde o cooperativismo “revolucionário”, no início do século XIX, a educação e o debate das propostas já eram considerados um dos focos prioritários ao desenvolvimento das ações que visavam transformar a sociedade, levando à apropriação de um modelo alternativo de produção e trocas. Afinal, os próprios trabalhadores em sua atuação cotidiana deveriam buscar reverter o processo de sujeição de seu trabalho frente ao capital.

Em função disto, os mecanismos que favorecem o alinhamento dos participantes em torno dos valores e propostas do MST tornam-se vitais para que o processo de transformação pretendido.

Entre outros setores, o da Educação e de Formação respondem diretamente pela preparação dos participantes do Movimento. São responsáveis por organizar cursos de formação, que abrangem conteúdos de cultura, política, teoria e prática de técnicas agropecuárias.

Há a preocupação de que esses cursos possam ser destinados aos trabalhadores de diversos níveis de escolaridade. Assim, são estruturadas capacitações de foco técnico, sem pré-requisitos de escolaridade ou alfabetização; cursos de nível equivalente a um ensino médio-técnico e, ainda, cursos equivalentes à graduação, resultados de alianças junto a universidades, como a parceria realizada com a UNICAMP ou com a UFJF.

Em geral, os cursos possuem limitação de vagas, para um grande número de militantes nos assentamentos ou acampamentos, assim, a orientação é de que cada coordenação local selecione os estudantes, procurando conciliar interesses, aptidões e oportunidades de aprendizado disponibilizadas.

A formação no MST parece ser um valor, pois, conforme a entrevistada responsável pela comunicação na Secretaria Estadual, mesmo lideranças de nível nacional devem sempre se manter atualizados, participando de capacitações. Uma passagem de um dos textos expostos no sítio da “Internet” (MST, 2005a) reforça esse ponto de vista:

Precisamos conhecer profundamente a realidade onde atuamos. É condição fundamental para o bom desenvolvimento de nossas atividades. Quem não conhece a realidade onde está trabalhando, jamais poderá contribuir para a sua transformação. Por isso precisamos acumular conhecimentos em diferentes áreas das ciências. Precisamos conhecer pedagogia, psicologia, sociologia,

antropologia, filosofia, economia, política, entre outras ciências para superarmos os desafios do cotidiano. Desafios estes que se apresentam em todos os lugares onde atuamos. Desde o trabalho de base, os acampamentos, os assentamentos, as lutas diárias, as relações pessoais e coletivas são importantes para nossos avanços orgânicos.

É interessante destacar, que esse pensamento mantém semelhança à experiência de Mondragón, descrita no referencial teórico sobre o cooperativismo. O maior complexo cooperativo do mundo, Mondragón, surgiu, em meados da década de 1950, da iniciativa do padre Arizmendi que desenvolvera uma escola técnica em que se ensinavam conteúdos alinhados aos valores da Economia Solidária. Ao longo dos anos, a Corporação agregou um departamento de pesquisa e um laboratório de automação na escola técnica, depois, fundou-se um centro de pesquisa com laboratórios, escritórios e oficina mecânica. Atualmente a escola técnica se transformou na Universidade de Mondragón, com cursos de engenharia, de humanidades e de orientação empresarial.

Faz-se este destaque, porque boa parte do sucesso da experiência de Mondragón se atribui à importância dada à Educação focalizada e adaptada aos valores culturais locais e a o que diz respeito à Economia Solidária.

O MST, que provavelmente lida com uma população menos escolarizada que a trabalhada pelo padre Arizmendi, desenvolve, conforme descrito, uma série de ações educacionais e de formação.

A educação de crianças, por exemplo, recebe cuidados especiais. No assentamento ou acampamento, o setor da Educação busca obter junto à municipalidade o acesso à Educação gratuita e de qualidade, o que significa reclamar pela inclusão dos conteúdos importantes ao meio rural, bem como aos valores colaborativos. No assentamento do MST em Itapeva, região sudoeste de São Paulo, já com cerca de 19 anos de existência, por exemplo, os assentados viabilizaram a construção de uma escola dentro de seu espaço e o município provê educadores para a escola.

Em caso de inviabilidade, os próprios militantes, locais ou não, organizam-se desenvolvendo escolas, mesmo que não oficiais, a exemplo das Escolas Itinerantes que se deslocam junto com os acampados.

Na frente de educação infantil (0 a 6 anos) o setor desenvolve trabalhos junto às famílias, além de apoiarem a estruturação de Cirandas Infantis e pré-escolas, que funcionam como creches e centrinhos de orientação de crianças no interior das próprias comunidades (acampamento ou assentamento).

Outro indício da educação como valor é a existência do EJA, Educação de Jovens e Adultos, existente em todos os locais em que o MST está. Seja no acampamento ou no assentamento, há um grupo de pessoas, integrantes do setor da Educação / Formação, trabalhando para erradicar o analfabetismo. Qualquer companheiro treinado, mesmo com uma formação muitas vezes básica (por exemplo, 3ª série do Ensino Fundamental), pode ajudar outro companheiro em seu aprendizado da leitura e escrita. O método que procuram seguir é o de Paulo Freire, que afirma “Ninguém liberta ninguém, ninguém se liberta sozinho: os homens se libertam em comunhão” (FREIRE, 1987, p.29).

A metodologia de Paulo Freire é um método de cultura popular, que pretende a libertação dos oprimidos, por meio de “Pedagogia que faça da opressão e de suas causas objeto da reflexão dos oprimidos, de que resultará o seu engajamento necessário na luta por sua libertação, em que esta pedagogia se fará e refará” (FREIRE, 1987, p.17). Este método não poderia, portanto, ser formulado pelo “opressor”, deveria encontrar o oprimido a natureza opressora impregnada em si e a partir daí, refletir sobre o processo de desumanização, com vistas à superação.

O alinhamento a essas diretrizes pedagógicas, é interessante citar, é demonstrado pela estruturação e oferecimento de cursos de formação de professores, de monitores, de educadores infantis e outros formadores. Tal prática demonstra a natureza das condições de vida que, de fato, está se construindo pelo Movimento, ou seja, resgatar a estima dos envolvidos não a partir do aumento do poder aquisitivo, mas pela valorização do próprio conhecimento que, uns repassam, outros recebem para, depois, partilhar.

Ainda na área da educação, as diversas instâncias do Movimento ao longo dos anos discutiram e viabilizaram a construção da Escola Nacional Florestan Fernandes. A Escola, sua coordenação pedagógica e manutenção, passam para os cuidados do setor da Educação e da Formação. Os objetivos da Escola são:

1. Buscar uma prática intelectual e política que permita produzir o máximo de conhecimento científico necessário à transformação da sociedade;
2. Estimular a organização social, política e econômica para superar os desafios internos das áreas de reforma agrária;
3. Formar lideranças que contribuam para a construção de uma sociedade justa, fraterna, democrática e igualitária;
4. Proporcionar o intercâmbio de conhecimentos e experiências com outras organizações de trabalhadores, rurais e urbanos;
5. Capacitar tecnicamente os militantes da reforma agrária, nas áreas de maior necessidade do movimento. (MST, 2005b)

Segundo o sítio da entidade (MST, 2005c), a própria construção resultou de um processo de aprendizado coletivo, em que uma equipe técnica de engenharia apresentava possibilidades e explicações associadas para, então, definir o projeto. Somente após, apresentar, discutir e tirar dúvidas é que o grupo mobilizado estabelecia os passos pertinentes ao plano de construção.

Um exemplo citado foi a escolha da técnica de construção com terra. Esta técnica foi eleita pelos participantes como a mais segura ambientalmente, mantendo coerência com as diretrizes de atuação do MST, que não se trata apenas de produzir alimentos de maneira ambientalmente responsável, trata-se de um respeito integral ao meio ambiente.

Em função da técnica, os próprios tijolos seriam fabricados no local, o que implicaria, naturalmente, no número de trabalhadores necessários, equipamentos, tempo, e especificamente na arquitetura e engenharia do complexo educacional. Cada uma das questões teria sido discutida, de maneira didática e interativa. Esta condução está em acordo com os princípios educativos explicitados pelo próprio setor de Educação em sua página na Internet (MST, 2005d):

1. Relação permanente entre a prática e a teoria.
2. Combinação metodológica entre processos de ensino e de capacitação
3. A realidade como base da produção do conhecimento.
4. Conteúdos formativos socialmente úteis.
5. Educação para o trabalho e pelo trabalho.
6. Vínculo orgânico entre processos educativos e processos políticos.
7. Vínculo orgânico entre processos educativos e processos produtivos.
8. Vínculo orgânico entre educação e cultura.
9. Gestão democrática.
10. Auto-organização dos/das estudantes.
11. Criação de coletivos pedagógicos e formação permanente dos educadores/ das educadoras.
12. Atitude e habilidades de pesquisa.
13. Combinação entre processos pedagógicos coletivos e individuais.

Como se pode verificar, até a construção do complexo educativo não fugiu aos princípios educacionais. A realidade da construção era o insumo para a discussão de “como fazer”, “o

que utilizar”, “como calcular”, “quais impactos cada decisão envolve”, “o que o meio ambiente tem a ver com a construção”. Um conteúdo ligado à própria ação produtiva, capaz de capacitar para a autonomia do trabalhador, já que o leva a raciocinar sobre aquela necessidade, desenvolvendo-o e equacionando-o na teoria e na prática.

As equipes de trabalho envolvidas eram voluntárias, um coletivo de pessoas de todas as regiões do país. Essas equipes trabalharam se revezando até a conclusão do projeto, em um processo de aprendizagem diário, justificando o testemunho de que a construção da Escola foi “uma escola”. Nas palavras da entidade, ainda antes da inauguração:

[...] a construção da escola vem sendo uma escola, onde o estudo e o trabalho prático com a técnica de fabricar os tijolos e construir com terra torna-se também um exercício do trabalho conjunto, da divisão de tarefas, da convivência, da organização e condução do processo pelos próprios trabalhadores, que dão provas de que são capazes de realizar grandes obras quando estão organizados. Assim, constroem a escola e a si próprios como sujeitos da história através da vivência e do trabalho digno. (MST, 2005c)

Ainda nesta página da *Internet*, vislumbra-se que o aprendizado adquirido através do trabalho voluntário na construção da Escola deverá apoiar esses participantes a construir suas próprias casas, em mutirão, nos locais de origem. Além de se tornarem multiplicadores do conhecimento adquirido.

A propósito da criação desta escola, o MST e o setor da Educação colocam que a capacidade de multiplicar lideranças é um dos pilares de sustentação do próprio movimento social. Nesse sentido, o processo de inclusão social pretendido pelo Movimento acaba se combinando com o processo de formação de lideranças.

A formação de lideranças no Movimento, segundo a entrevistada na Secretaria Estadual, parece ser uma decorrência “natural” da escolha do par (um homem e uma mulher) responsável por um assentamento ou acampamento. Mesmo que os elegidos à função não tenham nenhuma vocação evidente para tal, expostos a uma situação de maior responsabilidade os mesmos passam a requerer uma série de orientações, assim, são envolvidos em cursos de capacitação que deverão apoiá-los em sua atuação.

Questionou-se, aproveitando o assunto, como se dá o desenvolvimento de destaques, como Stédile ou José Rainha, apontados pela mídia como líderes do Movimento. A afirmação é de

que como eles, há muitos outros tão competentes quanto, seja em termos de mobilização de pessoas, seja como representantes, na negociação junto aos organismos governamentais, ou ainda por ter atuado em Estados diversos. Sua opinião é de que a mídia é quem “elege” os líderes, elevando-os a um status de líder destacado do Movimento, sendo que o trabalho desenvolvido em seu interior, não busca criar esses “mitos”, ao contrário, procura manter uma cultura mais homogênea, reconhecendo valores de forma independente desses meios de comunicação.

A Escola Nacional Florestan Fernandes, ainda em processo de oficialização junto ao Ministério da Educação e Cultura, apresenta atualmente a seguinte grade curricular, a qual pretende ser integrada com os setores do MST, apoiando o aprimoramento e avanço das discussões e a atuação dos participantes:

- Curso de magistério e pedagogia
- Curso Técnico em Administração Cooperativista (TAC)
- Oficinas de Artes
- Cursos Agro-industriais
- Cursos e capacitação de Lideranças nos diferentes setores
- Ciências humanas e sociais

Outra forma de se disseminar e trocar conhecimentos no MST é, por exemplo, o método utilizado na Marcha Nacional ocorrida na primeira quinzena do mês de maio de 2005. A Marcha Nacional contou com cerca de 12 mil participantes de localidades diversas. Não se tratava de simplesmente caminhar juntos de Goiânia ao Distrito Federal para demonstrar sua determinação, mas também um momento para o desenvolvimento de suas percepções sobre o que chamam de “realidade brasileira”.

A Marcha, segundo a entrevistada responsável pela comunicação na Secretaria, foi organizada em dois blocos. O primeiro bloco era um grupo destacado para preparar as cidades pelas quais a Marcha iria passar. Esse bloco era composto por grupos de teatro, de artes e debatedores que antecipariam a chegada do restante do pessoal, com a missão de desmistificar ou levar informações sobre os objetivos do grupo. Além de solicitarem a permissão de usarem as escolas públicas para suas apresentações, abrindo um novo espaço para discussão com a população local.

Os demais manifestantes seguiam uma programação de caminhada e debates, exceto um grupo de apoio que não participou marchando, pois levava em caminhões os mantimentos e barracas, e os caminhões-pipa com a água. Os debates, chamados de “hora de formação”, eram conduzidos por lideranças diversas de qualquer dos movimentos sociais participantes da Marcha. A “hora de formação” contava com uma infraestrutura de rádio (rádio itinerante Brasil em Movimento), por meio dele os condutores apresentavam a discussão e, ao final, colocavam uma questão. Os marchantes, nos seus radinhos de pilha, ouviam as exposições e em seguida se reuniam em grupos para debater a questão colocada.

A Educação e a formação no MST estão mais para o que se busca como condição de vida dos trabalhadores, conforme já salientado ao analisar o Resumo dos Objetivos do MST e da Reforma Agrária desejada. A Educação é vista como condição humana básica, sendo assim, estimulada desde a infância e a Formação é o mecanismo de desenvolvimento da consciência política dos participantes, o que faria com que cada um amplie seu horizonte de visão, no que se refere ao cenário político e econômico que venham a impactar a luta ou o seu cotidiano na produção.

Há também outros meios de comunicação, mais tradicionais, como a impressão do jornal dos trabalhadores rurais “Sem Terra”, da revista “Sem Terra”, do próprio sítio na “Internet” www.mst.org.br, no qual se disponibiliza uma série de documentos e programas de rádio desenvolvidos no próprio Movimento.

Assim, o “método de administrar” do Movimento leva em conta a importância da comunicação, do acesso à informação por seus participantes e da ampliação da visão sobre o cenário social, político e econômico, mais uma vez, reforçando a possibilidade de autonomia dos trabalhadores. E, essa característica já se refletiria na condição de trabalho, de produção, de trocas e de relações sociais entre os Sem Terras assentados.

6.2.2.6 Cooperação e Produção no MST

Uma das práticas que chama mais a atenção do público em geral ao tomar contato com o Movimento é, provavelmente, o fato de que mesmo após conseguirem sua terra, a maior parte das pessoas continua fazendo parte do MST.

Este parece um indício importante para o fato de que esta organização não está preocupada somente com “conseguir terra para cada Sem Terra”. No fundo, a conquista da terra se torna somente um mote para atrair novos adeptos, mas ao longo do tempo, estes vão se inserindo em discussões mais amplas sobre a sociedade e refletindo sobre o processo de exploração exercido pelo capital sobre o trabalho e a produção. O passo seguinte do raciocínio, estimulado e conduzido pelo MST aos participantes, é encontrar uma maneira de reverter a situação, no sentido de transformar as relações entre trabalho e capital.

Em função desta busca o Movimento desenvolve iniciativas diversas, como a fundação da Escola Nacional, a realização de encontros nacionais e marchas, chamando a atenção da população para o tema, a estruturação do Programa da Reforma Agrária e, também, experimentos e estudos sobre produção e cooperativismo.

Contudo, é necessário destacar que a linha de raciocínio desenvolvida no MST praticamente não dá margem para visões e comportamentos diferentes, prova disto é a existência de áreas de reforma agrária de ex - Sem Terras e até mesmo aqueles que infringem a norma de “não comercializar” a terra conquistada. Ou ainda aquelas famílias de assentados que, embora se mantenham sob a bandeira do Movimento, não aderem ao seu cooperativismo.

Esses são indícios de uma possível distância entre decisões e posicionamentos de nível nacional e as vontades e visões mais particulares, sob o risco de se tornar um projeto de transformação social descolado das intenções de transformação dos sujeitos envolvidos diretamente.

A tecla que o Movimento insiste em acionar, em especial o setor da Produção, Cooperação e Meio Ambiente, é que as pessoas necessitam mudar sua cultura. Acredita-se ser este um processo demorado, que necessita de paciência, reforço educacional e de transmissão contínua de valores, ao menos é o que se pode verificar na experiência desta organização social.

Quando o assunto é o cooperativismo agrícola no Brasil, sua história se mescla com a da reforma agrária, afinal, esta questão jamais é debatida fora do contexto da eficiência econômica. Assim como aconteceu na experiência do próprio Movimento.

Em um primeiro momento, no interior dos assentamentos do MST, estimulou-se a multiplicação de associações, que poderiam ser pequenos grupos voltados à produção e grandes associações voltadas à prestação de serviços.

Ao final do governo Sarney, com o não cumprimento do I Plano Nacional da Reforma Agrária e sem modificação da estrutura fundiária, o próprio Movimento buscou, a partir de suas próprias experiências e debates internos, a organização econômica das terras conquistadas. Nos anos de 1989 e 90, o Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA) é estruturado. As modalidades de cooperativas seriam três, segundo Ferreira (2000, p.81), Cooperativas de Produção Agropecuária, Cooperativas de Prestação de Serviços e as Cooperativas de Crédito.

Esse momento demarca o período em que o MST assume que a luta pela reforma agrária não avançaria com uma produção voltada somente à subsistência, era necessário também dar conta das questões do mercado. Então, a problemática da produção passa a ser também parte da luta das massas e os trabalhadores, mesmo os já assentados, então se consideram “Sem Terra enquanto ainda houver algum Sem Terra [...]”, de acordo com o depoimento de um dos assentados entrevistados.

O conceito de cooperação é ampliado. A princípio predominava a conotação de que “cooperar” seria a ajuda mútua entre as pessoas para a realização de uma tarefa específica. Com a experiência e as discussões passava a se compreender que, na verdade, cooperar envolveria o desenvolvimento de um objetivo comum amplo, de longo prazo, com a elaboração conjunta da melhor maneira de se obtê-lo, considerando variáveis econômicas, sociais e políticas.

Conforme o Caderno de Cooperação Agrícola Nº 5, intitulado Sistema Cooperativista dos Assentados, publicado pela CONCRAB, o Movimento reconhece o caráter dialético do seu cooperativismo ou SCA, ao destacar o caráter “político” e ao mesmo tempo de “empresa

econômica” de seus empreendimentos. Por político entende-se a vocação de organizar politicamente os assentados, conscientizando e politizando-os, para que se mobilizem socialmente. E por empresa econômica, querem referir-se à organização da produção de modo a viabilizar a “resistência” no campo e ao desenvolvimento integral do trabalhador.

Como se verifica a seguir no trecho destacado do Caderno de Cooperação Agrícola Nº 5 (CONCRAB, 1998b, p.12):

[...] as cooperativas devem colocar a disposição da luta a sua infra-estrutura, recursos e pessoal para a mobilização e luta política em vista da reforma agrária e da transformação da sociedade. E, ao mesmo tempo, não se descuidar dos aspectos produtivos, administrativos e gerenciais em vista de uma boa eficiência econômica. [...]

Para compreender melhor esse cooperativismo, é preciso verificar os objetivos do SCA. Segundo ainda o Caderno de Cooperação Agrícola Nº 5 (CONCRAB, 1998b, p.12-13), seriam três as categorias de objetivos: orgânicos, sócio-políticos e econômicos.

Por objetivos orgânicos compreende-se a consolidação da organização de base do MST, liberando Sem Terras para militar nos movimentos e organizações populares, isto é, garantir a continuidade da mobilização social.

Os objetivos sócio-políticos referem-se à resistência do trabalhador do campo frente ao capitalismo, à demonstração da viabilidade da reforma agrária do ponto de vista da justiça social e também do desenvolvimento econômico, ao apoio na transformação social, à capacitação de lideranças para o MST e à contribuição “[...] para a construção do Homem Novo e da Mulher Nova. Pessoas responsáveis, politizados, culturalmente desenvolvidos, solidários e fraternos uns com os outros.”

E, por fim, entendem por objetivos econômicos, o apoio aos problemas econômicos de todos os assentados, independente de participarem de algum tipo de cooperativa, estruturar sistemas cooperativos que possibilitem sobras para as famílias, aumento da produtividade, otimização dos recursos, “diminuição da exploração dos trabalhadores”, desenvolver modelo agropecuário alternativo e adequado à realidade dos assentados, bem como modernizar a produção no campo, levando em conta a agroindústria.

Ou seja, a função do SCA seria a de estimular, facilitar e garantir o ingresso de todos os assentados na cooperação agrícola, seja de que modalidade for, acreditando que com isso possa fazer frente a um mercado, de moldes capitalistas e estabelecer uma independência perante as políticas governamentais, através da formação de uma organização de base.

É interessante citar as razões econômicas, sociais e políticas destacadas pelo próprio Movimento (CONCRAB, 1998b, p. 22-27) para defender a adoção do SCA, pois isto pode revelar a visão e os valores por trás da escolha por esta metodologia.

Dentre as razões econômicas estão:

- “Aumentar o capital constante”, que representa o trabalho acumulado transformado em capital e investido em recursos materiais como máquinas e insumos, a fim de aplicá-los na produção;
- “Aumentar a produtividade do trabalho”, por meio da “divisão social do trabalho”, com especialização em um conjunto de atividades;
- “Racionalizar a produção de acordo com os recursos naturais” se torna possível já que o trabalhador poderá lidar com uma área maior que uma propriedade familiar, assim, pode se aproveitar ao máximo tais potencialidades.
- “Fazer uma adequação tecnológica”, uma vez que se racionaliza a aplicação dos recursos em equipamentos e máquinas, bem como a utilização destes, a introdução de tecnologias pertinentes fica facilitada.
- “Conseguir melhores preços para os produtos”, ou seja, obter maior poder de barganha, já que de maneira cooperada se pode produzir em maior volume, variedade, possibilidades de armazenamento, classificação e padronização dos itens, ampliando as possibilidades de negociação.
- “Desenvolver a agroindústria e a indústria”, com a racionalização do trabalho, aumenta-se a disponibilidade para desenvolver esses tipos de empreendimentos, que possibilitam produtos de maior valor agregado. Isto se torna interessante, para dar conta do cenário que o Movimento antevê: ampliação do consumo de produtos de fácil consumo, uma vez que a vida urbana moderna demanda cada vez maior praticidade.

Antes de listar as razões sociais consideradas pelo MST para defender o cooperativismo, observa-se que o Movimento entende a utilização de máquinas, a divisão social do trabalho e

a especialização como inevitáveis ao processo de ampliação da eficiência da produção. É, inclusive, por meio desta racionalização da produção que se abriria caminho para as demais vantagens citadas.

No entanto, para Proudhon, ao menos no período e contexto em que viveu, esses elementos seriam responsáveis pelo processo de pauperização da população. Para este pensador, à medida que o trabalhador deixa de desempenhar uma função social específica, ele se torna substituível, o que em uma sociedade capitalista justificaria o pagamento de salários inferiores.

Mesmo se tratando de uma comunidade socialista, como seria a essência do modo de vida nos assentamentos e acampamentos do MST, a problemática do ponto de vista de Proudhon não é amenizada. Pois o sujeito enquanto trabalhador desprovido de uma responsabilidade perante a sociedade, pode simbolizar um sujeito oprimido pelo coletivo, já que se pode estar abrindo mão de sua individualidade em prol de uma comunidade. Proudhon não sobrepõe a necessidade de socialização do homem, a sua necessidade de individualidade e nem o contrário.

Mas, de qualquer maneira, a ótica deste pensador chama a atenção para as implicações que as razões econômicas listadas para justificar o desenvolvimento do sistema cooperativista do MST podem gerar nas relações sociais.

A seguir se verificam as razões sociais listadas pelo MST para a adoção do seu sistema cooperativista:

- “Urbanização das moradias”, os assentados, mesmo que parcialmente organizados em cooperativas, podem conviver em agrovilas, ou seja, a área residencial do assentamento, que permitiria quebrar o isolamento social das famílias, possibilitando a integração social.
- “Infraestrutura básica”, a proximidade das residências viabiliza economicamente investimentos em infraestrutura e bem-estar das famílias, como a instalação de energia elétrica, serviços de telefonia e saneamento básico.
- “Educação”, a mesma proximidade entre as famílias de assentados facilitaria a busca por educação de ensino fundamental e médio, seja para negociações com instâncias

governamentais competentes, seja para o desenvolvimento de alternativas educacionais próprias.

- “Transporte coletivo”, a concentração da comunidade do assentamento possibilitaria a economia com o transporte para as pessoas e produtos.
- “Saúde”, a cooperação abrangida pela proposta não é somente para a questão da produção, trata-se de uma cooperação integral da vida do assentamento. Isto inclui o desenvolvimento de centros de atenção para a saúde do assentado. Para o participante da cooperativa há a vantagem de que a produção não depende somente de uma pessoa, assim, mesmo que afastado, o trabalho cooperado prosseguirá, além disso, acredita-se que a “eficientização” do processo produtivo, o trabalhador estará menos exposto a problemas decorrentes de esforços físicos excessivos.
- “Igualdade de direitos entre homens e mulheres”, esta igualdade resultaria de esforços coletivos para evitar duplas e triplas jornadas da mulher, possibilitando-lhe maior independência material.
- “Maiores possibilidades de lazer”, em função do trabalho cooperativo, benefício normalmente não obtido quando o trabalho é isolado e todo o tempo disponível é voltado ao trabalho. Além disso, a vida comunitária favoreceria a geração de lazer.

Como se pode notar, as razões sociais listadas como sendo possibilitadas pelo SCA na verdade abrangem um significado amplo do termo “cooperação”. A concepção de cooperação do MST, segundo esse material (CONCRAB, 1998b, p.22), engloba todos os assentados, que ao optarem voluntariamente integrar o Movimento, também podem escolher por adotar a forma de cooperação incentivada.

Apesar dessa abertura à possibilidade de escolha, o setor de Produção, Cooperação e Meio Ambiente, atribui-se por missão sempre levar em conta o conjunto de todos os assentados. É por isso que ao apresentar como justificativas para o SCA, encontram-se uma série de razões que não necessariamente estariam ligadas às cooperativas de natureza econômico-produtivas. Desta forma, a própria estruturação física dos assentamentos é pensada de modo a facilitar e favorecer os processos de cooperação, gerando benefícios coletivos.

Um contraponto passível de ser feito ao funcionamento descrito é que, talvez, em função da divisão social do trabalho e da especialização do processo produtivo adotados, oprima-se de certa forma a espontaneidade individual dos sujeitos. Esta geraria a necessidade de se

estabelecer um conjunto de normas de conduta, tornando-se socialmente bem visto aquele que se integra ao sistema.

Em outras palavras, embora ninguém seja “obrigado” a participar das ações cooperativas, o sujeito que não participa pode estar contrariando o grupo, constrangendo-se. Num médio ou longo prazo, essa pessoa pode vir a se submeter a esse sistema, em função da necessidade de comunhão com pares que todo ser humano possui, deixando de lado sua outra condição humana, a espontaneidade individual.

Para Proudhon qualquer estabelecimento de normas de conduta é uma forma de controle. Uma forma de opressão. Para este autor, o apropriar-se de seu próprio trabalho subvertendo sua relação com o capital significa também, desenvolver capacidade de articulação com seus semelhantes, negociando e estabelecendo contratos sociais. Assim, Proudhon coloca-se a favor da expressão espontânea das vontades e necessidades mútuas para, então, desenvolver o senso coletivo, norteando o sentido político na comunidade.

As razões políticas listadas pelo MST para defender o modelo, citadas SCA no Caderno de Cooperação Agrícola Nº 5 (CONCRAB, 1998b, p.27), são:

- “Ampliar a resistência ao capitalismo”, ou seja, a cooperação no MST é vista como uma ferramenta para resistir ao capitalismo.
- “Construir a retaguarda do MST”, isto é, os assentamentos e as cooperativas são a “[...] base de sustentação e de avanço do MST.”
- “Proporcionar militantes e dirigentes” “[...] para o MST e para a sociedade, para fazerem a luta política, econômica e social.”
- “Desenvolver a consciência política dos assentados”, significa “[...] investir na formação político-ideológica, especialmente da nossa base (os assentados), e não só organizar a produção. [...]”
- “Fazer articulação política”, ou seja, “[...] articular alianças para as lutas políticas, e para o desenvolvimento econômico.”
- “Acumular forças para a transformação social” ao “[...] contribuir nas lutas do MST e do conjunto da classe trabalhadora [...]”.

Pode-se interpretar que as justificativas dadas referem-se muito mais a uma estratégia para a perpetuidade do Movimento que de ser um cooperativismo que represente a espontaneidade do conjunto de integrantes dos assentamentos.

Em especial o tópico sobre “Desenvolver a consciência política dos assentados” demonstra que os redatores do Caderno de Cooperação Agrícola Nº5 (CONCRAB, 1998b, *passim*) supõem existir uma distância entre “eles próprios” e a base, ou massa de trabalhadores. Em razão disso, seria necessário conscientizar e politizar a base, supondo que seus integrantes não possuem a noção de mundo adequadas, ou “corretas”.

Nessa linha é possível que esta metodologia de desenvolvimento do cooperativismo, o SCA, não seja o fruto da troca, interação e envolvimento entre os assentados. Talvez represente o resultado da experiência do conjunto das iniciativas no Movimento em âmbito nacional, um trabalho técnico e crítico elaborado por um conjunto capacitado de militantes, porém talvez mais distantes que identificados com esses trabalhadores da base.

Faz se importante, então, atentar para a observação de Paulo Freire quando se refere ao desenvolvimento e aprendizado dos oprimidos, em sua visão a libertação não nasce pelo ato de um terceiro, mas sim do próprio sujeito em comunhão com seus pares (FREIRE, 1987, p.29).

A questão da conscientização e politização defendida pelo MST ainda contraria um dos princípios cooperativos escritos e imortalizados pelos Pioneiros Equitativos de Rochdale, em meados do século XIX, de que “[...] a cooperativa manter-se-ia sempre neutra em questões religiosas e políticas” (SINGER, 2002, p.40). O objetivo desse princípio era garantir que o princípio democrático de “um voto por cabeça” não fosse desvirtuado por diferenças religiosas e políticas, ou seja, que potenciais preconceitos não prejudicassem o exercício da democracia.

De um modo geral, as razões econômicas, sociais e políticas que levaram o MST a desenvolver o SCA representam os pilares de sustentação e de perpetuação do Movimento como um todo, mas abre uma fenda no objetivo final da transformação ampla ambicionada. Pois, apesar da sua convicção transformadora e contestadora da “realidade brasileira” demonstrada no documento Caderno de Cooperação Agrícola Nº5 (CONCRAB, 1998b,

passim), o mesmo acaba induzindo os trabalhadores a uma “outra massificação”, a um outro tipo de situação de sujeição.

De qualquer forma, a crítica realizada refere-se a uma visão parcial de um documento impresso em 1998, portanto, com validade limitada à ótica de um momento histórico, passível de transformação, revisão e de verificação de consequências.

Existe nos assentamentos, conforme o Caderno (CONCRAB, 1998b, p.61-71) e o trabalho de conclusão de curso de Matheus (2003), militante do MST, além das formas mais primitivas de cooperação, como o mutirão, outros empreendimentos, legalizados ou não.

O Quadro 4 a seguir procura, de maneira sintética, apresentar as principais características dessas iniciativas segundo as variáveis: Propriedade da terra, Objetivo do empreendimento, Gestão e Recursos (materiais e financeiros).

Quadro 4. Formas de cooperação nos assentamentos do MST

Forma	Características			
	Propriedade	Objetivo	Gestão	Recursos
<i>Núcleo de produção</i>	Lotes individuais. Moradas em agrovilas ou não.	Organização da produção entre famílias afinizadas.	Não formalizada. Foco na operação coletiva. Planejamento independente no lote.	Equipamentos e animais de tração/ transporte e suprimentos. Individual.
<i>Associação</i>	Lotes individuais. Moradas em agrovilas ou não.	Viabilização de serviços entre interessados. Ex. compra de equipamentos.	Em geral, formalizada. Foco na realização das metas pactuadas. Pode interferir na definição da melhor forma de aproveitamento dos benefícios obtidos.	Separação entre o que é individual daquilo que é coletivo. Benefícios obtidos são coletivos. Não aufere lucros ou sobras.
<i>Grupo semi-coletivo (GS)</i>	Lote individual com cessão de parte para o coletivo. Em geral, moradas em agrovilas.	Redução de riscos produtivos individuais.	Em geral, não legalizada, mas controlada por regimento interno e registros de atas e contabilidade. Planejamento coletivo na produção do grupo, com certa divisão do trabalho.	Separação entre o que é individual daquilo que é coletivo. Divisão de sobras.
<i>Grupo coletivo (GC)</i>	Destinação de terras para o coletivo, com parte para subsistência. Em geral, moradas em agrovilas.	Produção coletiva com aglutinação de famílias dispostas.	Em geral, não legalizada, mas controlada por regimento interno e registros de atas e contabilidade. Planejamento, organização e controle coletivos.	Todos os investimentos em meios de produção são coletivos.
<i>Cooper. de Prestação</i>	Aplica-se a qualquer forma de	Organização coletiva da	Legalizada. Foco no mercado. Não é foco	Capital social da cooperativa e divisão

Características				
Forma	Propriedade	Objetivo	Gestão	Recursos
<i>de Serviços (CPS – local ou Regional)</i>	propriedade (individual ou coletiva). Estilo de morada sem prévia determinação.	aquisição de itens e serviços e venda da produção. Obtenção de ganho de escala.	organizar a produção, pode ocorrer em função de pesquisa de mercado. Planejamento mercadológico coletivo e da obtenção de serviços e benefícios aos associados.	de sobras.
<i>Cooper. de produção e prestação de serviços (CPPS)</i>	A terra pode ser totalmente destinada à cooperativa, ou pode-se manter uma parte para a produção individual. Estilo de morada sem prévia determinação.	Organização coletiva da aquisição de itens e serviços, instalação de benfeitorias para uso coletivo, produção e venda de produtos.	Legalizada. Desenvolvimento de projetos. Análise de viabilidade técnico e econômico. Planejamento estratégico que pode implicar na organização coletiva da produção. Organização coletiva do processo de trabalho. Pode assalariar (CLT) postos de trabalhos específicos.	Centralização pela CPPS de investimentos estratégicos, ou seja, que envolve risco, de impacto amplo e de médio ou longo prazo.
<i>Cooper. de Produção Agropec. (CPA)</i>	Destinação de terras para a produção coletiva, podendo manter-se uma pequena área para plantação de subsistência. A terra passa para o controle da CPA por contrato de comodato. Estabelecimento de agrovilas para moradas.	Gestão, produção e trabalhos coletivos.	Legalizadas. Plano estratégico de desenvolvimento. A organização é em torno de postos de trabalho, cuja alocação considera capacitação técnica. Controle da produtividade individual, ou seja, desempenho e acompanhamento da eficiência política e econômica.	Composto por patrimônio social, capital social, este dividido em quotas-parte e integralizados para cada participante.
<i>Comuna da Terra</i>	Destinação de terras para o coletivo, com parte para subsistência. Com formação de centro comunitário, com núcleos familiares.	Organização de núcleos de economia camponesa, localizados próximos aos grandes centros urbanos. Com organização e trabalho coletivos ao longo de toda a cadeia produtiva.	Não legalizada, mas controlada por regimento interno e registros de atas e contabilidade. Planejamento estratégico coletivo. Ação coletiva em atividades estratégicas, como produção de fertilizantes orgânicos, de sementes e mudas, beneficiamento de produtos e sua venda. Uso da marca da Reforma Agrária. Parcerias com outras organizações do campo e da cidade (entidades públicas).	Socialização dos meios de produção, de beneficiamento e escoamento da produção. Além de estrutura de convivência e de benefícios comunitários.

Segundo Ferreira (2000, p. 87), uma das dificuldades vividas pelas Cooperativas de Produção Agropecuária se deveu à questão da distribuição de sobras. Em um primeiro momento, optou-

se pela distribuição igualitária independente do envolvimento do cooperado. Isto, como poderia se esperar, resultou em um descomprometimento com a produção, já que, independente de seu empenho, a renda não seria diferente da de outros.

A próxima tentativa de estabelecimento de um critério objetivo foi o de basear a distribuição de acordo com a jornada trabalhada. Para tanto, passou-se a discutir a questão do conceito de “posto de trabalho”, considerando qual seria o “tempo socialmente necessário” para a execução de cada tarefa. A tarefa estaria associada a um objetivo e meta, decorrendo dessa estrutura a quantidade de horas necessárias.

Este é um exemplo de que o Movimento entende a cooperação como um processo. O SCA, embora possua seus princípios fundamentais e procure constante alinhamento com a estratégia de perpetuação da luta pela terra, não é um modelo rígido, reconhecendo que isto levaria à estagnação e, possivelmente, ao seu fim.

O MST ainda compreende que a vocação para cooperação é possível de ser desenvolvida. Assim, no Caderno de Cooperação Agrícola Nº 5 (CONCRAB, 1998b, p.34-38), embora a luta pela terra em si já seja uma forma de cooperação, sugere-se a possibilidade de exercitá-la no cotidiano do acampamento ao desenvolver frentes de trabalho ou cozinhas coletivas.

O Caderno de Cooperação Agrícola Nº 5 (CONCRAB, 1998b, p.35) indica uma série de ações coletivas que podem ser feitas no início do estabelecimento do assentamento, tais como:

- a) Ver o mapa da área e o levantamento dos recursos naturais realizados pelo INCRA. Também percorrer a área e reconhecer todas as divisas.
- b) Ver o que se produz na região (em volta do assentamento).
- c) Ver o que a região consome (alimentos) e que não é produzido ali. Tentar descobrir porque estes produtos não são produzidos ali.
- d) Conseguir a análise da terra.
- e) Fazer o levantamento do patrimônio existente (benfeitorias, etc).
- f) Fazer o planejamento de produção, solicitar ajuda de um técnico.

Trata-se de assuntos de interesse geral que podem ser obtidas por subgrupos diferentes e, posteriormente, compartilhado entre eles. Além disso, outras providências que precisariam ser tomadas são apresentadas. A organização da comunidade ao estabelecer as necessidades do assentamento, como escola, posto de saúde, campo de futebol; a área que servirá à comunidade, demarcando este espaço; o local para a bandeira do Movimento; o transporte

coletivo. A garantia da “organicidade”, ou seja, o vínculo com as lutas e alinhamento com as diretrizes do Movimento, batizando o assentamento, elegendo seus representantes, formando o grupo de mulheres e de jovens. A possibilidade de se formar uma ou mais agrovilas, para facilitar as benfeitorias como luz, água, esgotos, transporte, discutindo e refletindo o desenvolvimento de relações com a vizinhança e o trabalho político-ideológico no assentamento, o planejamento da aparência do assentamento e definição de datas comemorativas e formas de celebração.

Assim, os assentados vão se organizando enquanto comunidade, reestabelecendo suas vidas, incorporando valores da cooperação e iniciando a discussão sobre a produção. Esta discussão abrangeria a garantia do “básico”, ou seja, uma horta ou roça de subsistência para as famílias e animais; depois, conhecer as forças e as relações produtivas da região; e elaborar um projeto de desenvolvimento que contemplaria uma pesquisa de mercado e análise de viabilidade de alternativas.

Isto seria seguido pela discussão de uma estratégia de desenvolvimento da região, verificando a possibilidade de se ampliar a reforma agrária na localidade, bem como as tendências do mercado agrícola e de consumo. Com estas referências em mente, recomenda-se o estabelecimento de um planejamento global do assentamento e/ou da cooperativa, ou seja, um plano estratégico do empreendimento, acompanhado de planos de ação para a concretização das metas idealizadas.

Outro ponto importante no desenvolvimento do cooperativismo no MST fora o estabelecimento de uma dinâmica de tomada de decisões. Era foco de atenção do Movimento tanto a viabilização econômica das organizações nos assentamentos, como a preservação da democracia. Assim, estabeleceram o que ficou chamado de “democracia ascendente e descendente”:

[...] Na ascendente, as discussões partem dos núcleos de base, em que são discutidos os problemas das cooperativas, os planos de trabalho, discussões estas que são levadas para a coordenação dos núcleos e depois passam pela Assembléia Geral. No outro sentido, temos a democracia descendente, que é a aplicação das linhas tomadas nas discussões dos núcleos. A democracia descendente pressupõe a ação segundo critérios de ordem econômica-empresarial. (FERREIRA, 2000, p.88).

A preocupação para com a democracia é convergente com o desenho organizacional do Movimento como um todo. Trata-se de um mecanismo que ajuda a sustentar um modelo centralista-democrático, pertinente a uma organização social que se põe como meta uma transformação que transcende à vida das famílias envolvidas no presente, as quais se deseja manter unidas sob a mesma bandeira.

No fundo o MST é desafiado por um conjunto de limites internos que necessita superar. O Caderno de Cooperação Agrícola Nº 5 (CONCRAB, 1998b, p.40-42) cita uma série de desafios com relação à produção, à questão da cultura cooperativa, à necessidade de um trabalho político e ideológico permanente, à importância do alinhamento das bases com a direção política, à capacitação técnico-política dos militantes e ao acesso à alfabetização e escolarização.

Contudo, o maior desafio não parece estar exatamente na concretização desses elementos citados como limites, mas sim naquilo que o Caderno (CONCRAB, 1998b, p.42) chamou de “Desvios que aparecem nos assentamentos”, “[...] porque alguns assentados não conseguiram evoluir sua consciência [...]”. Os quais seriam: o “economicismo”, que seria quando o assentado julga que é possível vencer sozinho economicamente, isolando-se mesmo dentro do assentamento; a “social-democracia”, que representa quando o assentado se contenta em obter pequenas melhorias, abandonando a luta pela transformação da estrutura da sociedade capitalista; o “comodismo”, ou seja, aquele que se acomoda ao receber seu lote de terra ou crédito; o “peleguismo” que o assentado pode desenvolver com relação a um governo em função de algum benefício recebido e; o “corporativismo”, quando os assentados passam a colocar o “seu” na frente das necessidades do Movimento como um todo.

É provável, diante dessas evidências, que a grande dificuldade do Movimento seja manter a mobilização dos trabalhadores já assentados na luta pela terra. Pois sendo objetivo do MST transcendente à vida de qualquer agrupamento de trabalhadores hoje envolvida, é natural que os já assentados tornem-se mais preocupados em assegurar a vida e reprodução de suas famílias que com a mobilização social.

6.3 A Unidade de análise

6.3.1 A organização do Assentamento Dom Tomás Balduino

A estrutura organizacional do Assentamento Dom Tomás possui formato que se alinha e favorece o bom funcionamento da estrutura centralista-democrática do MST.

Dom Tomás, conforme descrito anteriormente, possui 64 famílias assentadas, distribuídas ao longo de 3 picadas de terra, cada qual correspondendo a um Núcleo Familiar. Assim, existe o Núcleo Vermelho, Verde e Roxo, cada um deles coordenados por um homem e uma mulher.

O papel de coordenador (a) de Núcleo é, segundo um dos coordenadores de Núcleo, voluntário e rotativo sendo que a recomendação é que haja um revezamento a cada seis meses.

O processo de nomeação ou escolha, conforme o atual coordenador do Núcleo Familiar Verde, realizou-se em reunião geral conduzida por um militante treinado da Regional da Grande São Paulo e vindo a Dom Tomás para este propósito. Esse processo não foi exatamente uma votação, com candidaturas. Na verdade, esperou-se a voluntariedade das pessoas que, por razões variadas, na ocasião em que o entrevistado fora nomeado, não se manifestaram. Então, o militante questionou um por um a possibilidade de se assumir este papel, que foi sendo recusado, até chegar a um dos senhores que, reticente, afirmou que “poderia ser (ele)...”. O militante perguntou se o grupo apoiava e, havendo concordância, o mesmo ficou como um dos responsáveis pelas atribuições do coordenador do Núcleo Familiar, constituído por 28 famílias.

À primeira vista a necessidade da escolha de coordenadores dá a sensação de ser uma imposição da “direção” do MST. No entanto, é possível outra visão, uma vez que o objetivo das pessoas aliadas ao Movimento é a transformação social, entende-se que é preciso que os próprios trabalhadores assumam suas responsabilidades de maneira completa. Ou seja, deixar a postura de empregado subordinado ao capital e assumir o papel de dono do seu próprio trabalho.

Trata-se, portanto, de uma situação que exige uma transformação cultural das pessoas. E, por esta ótica, a função exercida pelo MST é o de provocar esta mudança, oferecendo condições para que esta ocorra. Assim, os coordenadores tornam-se responsáveis por articular as famílias para discutir questões de interesse direto. No Núcleo são discutidos assuntos como obtenção de financiamentos e créditos para a moradia e a produção; questões e conflitos interpessoais; viabilidade de projetos específicos em lotes familiares; e também são repassadas as informações da instância Regional do MST, na qual os coordenadores participam de reuniões periódicas, expondo posicionamentos do Núcleo que representa.

Ao verificar que o papel de coordenação de Núcleo Familiar como rotativo, com duração de seis meses, reforça-se a percepção de que a intenção do Movimento é o de homogeneização da capacitação dos assentados e não o de acentuar e recriar castas de poder no interior da comunidade, assim fomenta-se a almejada transformação cultural.

O outro elemento desse processo de organização e estabelecimento de papéis é o militante. Se por um lado ser coordenador de Núcleo configura uma posição em que a pessoa pode se desenvolver, por outro, ser um militante cujo papel é o de conduzir o processo de organização de novos assentamentos, pode reforçar o surgimento de uma função que desempenha uma relação de dominação burocrática.

A função deste militante é comparável à de um consultor de empresas capitalistas, do ponto de vista daquele que se sente o objeto sob observação para ser “analisado e aprimorado”. Assim, o consultor treinado, que segue uma determinada metodologia de trabalho e torna-se respeitado à medida de sua isenção, cumpre o seu papel conforme gera intervenções necessárias a partir do critério da eficiência.

O manual impresso pelo MST e Concrab, intitulado “O que levar em conta para a organização do assentamento” (MST e CONCRAB, 2001) dá a entender que a função do militante segue o mesmo protocolo de atuação do consultor, pois o material afirma no primeiro parágrafo da Apresentação, que:

Esta cartilha se destina a orientar a militância sobre as questões relacionadas a organização dos novos assentamentos. Ela busca esclarecer para os militantes e dirigentes os elementos que devemos combinar ao concebermos os novos acampamentos e os aspectos das discussões junto as famílias acampadas, pertinentes a este novo jeito de organizar o assentamento. Portanto *destina-se*

para os militantes e dirigentes que irão conduzir as discussões nos acampamentos. (Caderno MST e CONCRAB, 2001, p.5)

Desta maneira, desde a fase de acampamento as discussões a respeito da organização de um novo assentamento são conduzidas e organizadas por um militante. Este personagem se torna legítimo perante o grupo, já que frequenta o lugar e passa a conhecer as características e peculiaridades do grupo, por outro lado, sendo ele um ser diferente, é possível que nem todas as opiniões lhe sejam abertas.

Esta percepção é reforçada pela reação ao pedido da pesquisadora de assistir a uma reunião de Núcleo Familiar. O pedido feito ao representante do setor de Comunicação, morador do próprio assentamento, foi negado de maneira educada, porém o mais relevante foi a justificativa dada. Não seria interessante a presença de um terceiro, pois no Núcleo Familiar se discutem, entre diversos assuntos, temas pertinentes às relações familiares, inclusive conflitos interpessoais, assunto que por si já é mais íntimo o que poderia inibir que alguns companheiros se expressassem, pois também poderiam imaginar que a ouvinte pudesse ser de uma outra instância do MST, como da Regional.

Esta reação surpreende em dois aspectos. O primeiro seria a constatação da existência de uma relação de maior intimidade entre vizinhos, no Núcleo, reconhecendo a importância de um ambiente em que os assentados expressem suas opiniões sem inibições. O outro aspecto que se evidencia, é que este espaço parece configurar um ambiente que se pretende preservar de intervenções externas, até mesmo da Regional, instância diretamente envolvida com o assentamento.

Estes aspectos apontam para o surgimento, seja intencional ou não, de uma instância coletiva, no interior dos assentamentos, em que a relação interpessoal fica preservada, permitindo um espaço mais íntimo e participativo. Ou seja, no Núcleo Familiar, cada assentado possui legitimidade de participação e, reunidos entre iguais, apresentam-se um ao outro, como sujeitos de pensamentos, opiniões e vontades próprios e, ao mesmo tempo, relevantes à permanência do conjunto. Assim, esse espaço coletivo, é importante para a expressão do indivíduo, além de ser estratégico para a obtenção do equilíbrio entre questões coletivas e individuais.

Assim, reconhece-se certo distanciamento entre o militante e o assentado, reforçando a percepção de que pode estar ocorrendo um processo de ampliação da dominação burocrática do primeiro sobre o segundo. Há, porém, em paralelo, um processo de consolidação do vínculo entre as famílias, no Núcleo, fazendo com que esse possível efeito de dominação seja minimizado, pois o próprio grupo tende a fortalecer-se e refutar condições aparentemente impostas, revelando a não aceitação pelo grupo.

Na visão de assentados comuns, ou seja, que não exerce atualmente função representativa no assentamento, vê-se em situação de satisfação com relação à autonomia que possuem em suas vidas. A partir de seus depoimentos as decisões quando se afunilam em uma “reta final”, isto é, na abrangência do assentamento, elas são tomadas coletivamente. Todos os homens e mulheres do Assentamento Dom Tomás se reúnem para ouvir e discutir alternativas, que começam a ser expostas pelos coordenadores dos núcleos do assentamento. E dessa maneira, boa parte das pessoas sente-se ouvida e considerada.

Apesar disso, não se pode afirmar que a convivência entre os moradores de Dom Tomás seja totalmente harmoniosa, como os próprios entrevistados costumam destacar “aqui é como em qualquer outro lugar, tem às vezes os conflitos internos...”. Como ocorre na situação de um dos assentados que plantou 16 mudas de maracujá, pés de milho e outros legumes em seu lote e, um veado silvestre atacou, comendo tudo. O assentado sente-se angustiado com a situação e considera que deveria cercar todo o seu lote, entretanto, não faz nada afirmando que “se cerca, logo as pessoas começam a falar...”.

O Movimento possui como um de seus lemas o respeito ambiental, não vendo com bons olhos qualquer tipo de agressão contra a fauna e a flora silvestres, principalmente quando os assentamentos situam-se muito próximos às áreas de preservação ambiental, como é o caso do Assentamento Dom Tomás Balduino. Além disso, parece existir uma crença de que a colocação de cercas é um sinal de individualismo, ou resquício cultural de quem viveu na cidade, demonstrando não confiar em seus vizinhos. Em qualquer das situações, “cercar” lotes individuais é um ato que pode causar conflitos, o que o assentado do caso citado parece evitar.

Um dado marcante para interpretar esta situação é que duas das 64 famílias que constituíam o Assentamento foram “retiradas”, sob a justificativa de desrespeitarem as normas de conduta do local. Uma das famílias tinha como pai um senhor alcoólatra que, apesar das advertências

consecutivas e do apoio das pessoas, não conseguiu se livrar do vício. Além disso, esta pessoa indispusera-se com os vizinhos colocando cercas ao redor de seu lote, afirmando que não pretendia trabalhar coletivamente. Esta falta de adesão ao trabalho voluntário e à vida coletiva, associadas à questão do alcoolismo, provavelmente levaram a família à inadaptação ao sistema da Comuna da Terra.

Este relato que surgiu espontaneamente no trabalho de campo foi importante, pois, revela uma característica que parece evitar um problema vivido pela cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochdale. Os Pioneiros, à medida que cresciam em seus negócios, criaram uma indústria a qual era constituída com capital e trabalho de diferentes origens, sendo parte era da própria cooperativa, parte de investidores externos e com emprego de mão-de-obra assalariada. Esta diversidade implicava na existência de interesses diversos, que acabavam apontando para direções até opostas.

O ensinamento desta experiência, e de tantas outras similares, é que agrupar interesses díspares em um coletivo de trabalho e produção acaba se tornando o princípio de seu próprio fim. Ou seja, pode-se dizer que a busca da homogeneidade do grupo é um fator importante para a sua coesão e, portanto, de sua longevidade. Sob esta ótica, é possível compreender o cuidado com a questão da semelhança de pensamentos e intenções por parte do método de organização dos assentamentos do MST. Entretanto, pode-se questionar se é justo o tratamento dado àquela família que perdera as terras conquistadas legalmente na Reforma Agrária, se bem que esta família está sendo envolvida em um novo processo de assentamento.

Com relação a esse processo de homogeneização de pensamentos, ou como chamam os militantes e assentados, “conscientização” e homogeneização, o “método de administrar” do Movimento é bastante cuidadoso. Pois, desde a fase de acampamento as famílias vão sendo aglomeradas pela proximidade familiar ou de amizade, depois se aprofundam as relações por meio das discussões sobre a organização do assentamento, em que as famílias vão se posicionando frente às propostas, fazendo com que, aos poucos, parte se identifique ainda mais e parte acabe se distanciando. E, dessa maneira, os membros reunidos no assentamento vão se tornando um grupo cada vez mais coeso.

Além disso, desde a estruturação do processo coletivo de organização da comunidade, ao convencimento técnico que trabalhar, produzir e trocar em coletividade e, através dela, é a

única forma de se fazer frente aos obstáculos colocados pelo mercado, o MST procura oportunidades de apresentar críticas e valores políticos aos participantes.

O MST se organiza em função da importância dada a dimensão política da condição humana, em outras palavras, a estrutura organizacional deste Movimento é desenvolvida para permitir que seus participantes sejam “conscientizados”, por meio da liberação das pessoas em especial para a atuação política, isto é, para que possam manter-se como militantes.

6.3.2 A comunicação e a Educação em Dom Tomás

No cotidiano do assentamento em Dom Tomás, a comunicação é capilar. Ou seja, o vai e volta de informações, de requisições e de opiniões é agilizado nos núcleos familiares, que no caso são três, núcleos Vermelho, Verde e Roxo.

Em cada um deles ocorrem reuniões periódicas, nas quais se informa o andamento de processos como o de financiamentos, de instalações das benfeitorias, da educação das crianças; discutem-se projetos pretendidos nos lotes individuais, os trabalhos coletivos e mutirões necessários, bem como questões das famílias, como condutas inadequadas de vizinhos, do tipo alcoolismo ou agressão.

Além disso, os conhecimentos dos assentados que participam de discussões pelos setores são repassados de maneiras diversas, como a colocação na pauta das reuniões dos Núcleos de família a análise de viabilidade de um projeto de produção do lote familiar de um dos assentados. Nesse momento, os participantes do Setor da Produção, que são também do mesmo Núcleo, ajudam a desenvolver melhor o projeto e, sendo necessário, realiza-se uma discussão específica com técnicos agrônomos, do ITESP, do INCRA ou do MST, para ajudar esse trabalho.

No que se refere à Educação formal, o assentamento Dom Tomás acaba se beneficiando por estar próxima a dois municípios, Franco da Rocha e Francisco Morato. Uma vez que a prefeitura do primeiro não viabilizou a Educação Fundamental para as crianças, mas somente o transporte, buscou-se no segundo esse serviço público, garantindo assim escola para todas elas, além do meio de locomoção.

Para os menores de 6 anos, a própria comunidade se organiza coletivamente formando a Ciranda, que como explicado anteriormente, providencia atividades lúdicas e educativas para o desenvolvimento sadio das crianças. O rodízio das mães para cuidar das crianças facilita o trabalho das mulheres, seja na produção, ou em outros afazeres domésticos. Esta é uma das conquistas do setor de gênero, que procura discutir a opressão vivida pelas mulheres, provocando reflexão entre os integrantes do MST e gerando ações que minimizem os efeitos sociais do machismo.

Quanto ao processo de organização da Ciranda, uma entrevistada afirma que para a reunião, chamam-se também os pais, além das mães, pois consideram importante que os pais contribuam seja com sua força de trabalho, estruturando novos espaços para as crianças, seja apenas para mantê-los comprometidos com a Educação das mesmas.

Uma outra assentada, no entanto, considera que a comunidade poderia oferecer melhores condições para o desenvolvimento das crianças. Ela acredita que a infraestrutura é insuficiente.

Por outro lado, assentados como uma das senhoras, que já passa dos seus sessenta anos de idade e ainda analfabeta, participam do EJA, que conforme citado, realiza um trabalho de alfabetização no interior do Movimento. Outros ainda, como o senhor nos seus quarenta e poucos anos de idade, atualmente responsável pela coordenação da comunicação no assentamento, com escolaridade de até 4ª série e pai de dois meninos que já sabem ler e um terceiro ainda em idade de jardim da infância, estão participando do cursinho supletivo, oferecido por professores voluntários que vêm da cidade, semanalmente para lecionar.

A respeito do papel de “coordenador da comunicação” o companheiro entrevistado afirma que se trata de um trabalho voluntário. Diz que apresentou afinidade com o trabalho e facilidade e espontaneidade na fala, fato que a militância da Regional (da Grande São Paulo) teria reconhecido. Assim, embora sem eleição, passa a desempenhar esse papel, considerando que se trata de um momento em que está desenvolvendo-se.

Cita, por exemplo, que é um dos projetos comunitários do assentamento, a instalação de uma rádio comunitária. Na qual, deverá contribuir, mas espera conhecer um pouco mais da parte técnica do sistema de emissão do rádio.

Embora, seja um trabalho voluntário, a comunidade reconhece sua função, assim, quando a pesquisadora chega “sem avisar”, solicitando a realização de algumas entrevistas, os moradores do assentamento, logo vão indicando “ah sim, o coordenador da comunicação agora é fulano...”. Além desse reconhecimento, a comunidade também atribui algumas responsabilidades, por exemplo, solicita que esse coordenador procure se inteirar sobre todos os assuntos, mesmo que sem muita profundidade, passando a ciceronear visitantes.

É interessante destacar que o entrevistado manifestou interesse em saber a opinião da pesquisadora a respeito de seu desempenho como alguém que explica o funcionamento do assentamento. Ou seja, a pessoa preocupa-se com o seu desempenho profissional, pois é também por meio dele em que o indivíduo tem a chance de se envolver com o coletivo, além de se diferenciar dos demais.

Trata-se de um trabalho que traz uma condição de respeito profissional para a pessoa, resgatando-se o seu papel perante a comunidade, portanto, uma condição humanitária.

Portanto, o processo de educação e o de disseminação de informações se complementam, fazendo-se presentes no dia-a-dia das pessoas do Movimento, sendo mais que momento do dia reservado aos estudos, mas um processo contínuo de criação, aplicação e aprendizado coletivos.

Apesar de não ser unânime esta visão, mas pode-se dizer que é predominante no assentamento a visão de que a Educação formal, bem como à formação político-social, cria condições para o desenvolvimento do sentido humanitário nas relações interpessoais. Cria-se vínculo de trocas de conhecimentos e informações entre as pessoas que, ao se especializarem em funções, passam a ser reconhecidas e respeitadas por aquilo que agregam à comunidade, mesmo que não sejam contribuições físicas.

6.3.3 Cooperação e Produção em Dom Tomás

O setor da Produção é o que mais se expõe na relação com o mercado, justamente por ser a área do MST que mais precisa se relacionar com o mercado, mantendo-se atualizado com o desenvolvimento tecnológico, com as tendências do mercado consumidor, sobre a concorrência, a globalização. Trata-se da área do Movimento que está ligado à racionalização das questões resultantes da problemática da produção no campo. Talvez, por esta mesma razão, o setor parece ser o que mais exige comprometimento político de seus participantes.

Assim sendo, ressalta-se que o setor não desenvolve apenas discussões técnicas. As questões de como realizar a produção levam em conta sempre as ponderações feitas nas discussões relacionadas à problemática da produção no campo.

Apesar da importância dada ao alinhamento da produção em si às discussões e orientações adotadas pelo Movimento, pode-se dizer que foi possível verificar em Dom Tomás, a existência de espaço para discutir idéias. Quer dizer, não há imposições definitivas, tudo pode e deve ser discutido, argumentado e contra-argumentado, a fim de que se desenvolva um processo de aperfeiçoamento e de convencimento de todos os envolvidos.

Um primeiro indício é a maneira como as pessoas escolheram o tipo de produção que querem desenvolver. Na verdade, essa escolha resulta de um processo de aprendizagem permitido pela capacitação técnica oferecida pelo Movimento, pelo suporte técnico de agrônomos do próprio MST ou cedidos pelo Estado e, financeiramente, pela doação feita pelos padres jesuítas. Essa doação era destinada à aprendizagem dos assentados a respeito das diversas possibilidades de negócios.

Assim, cada grupo de assentados identificava o negócio que gostaria de desenvolver a partir dos conceitos discutidos nos cursos de capacitação técnico-políticas. Como os exemplos, citados na apresentação do caso, a criação de codornas, a costura, o artesanato, a estufa, enfim, atividades de interesse dos próprios envolvidos e avaliados como técnica e financeiramente viáveis, ao menos para efeito de aprendizagem. Como dizia um dos entrevistados “[...] é como se você fosse entrar pra faculdade, precisa conhecer um pouco, antes de decidir, né?”. O propósito dessas iniciativas era experimentar, sem a necessidade de desenvolver um trabalho auto-sustentável de média duração.

Esse processo de escolha permite que o indivíduo busque a partir de suas próprias experiências e vocações a escolha de um possível experimento de negócios. Mas, em função da limitação do recurso doado, que deve servir para todos os assentados, entende-se que será preciso um processo de negociação. Nessa negociação podem ser utilizados todo tipo de argumentos, mas é provável que as razões técnicas fundamentadas nas discussões feitas sobre a problemática da produção no campo, em momentos anteriores, provavelmente facilitem a adesão dos companheiros.

Ou seja, apesar de ser ainda um momento temporário, não definitivo para as vidas desses Sem Terra, trata-se da negociação que, de certa forma, ajuda-os a identificar os dois lados de uma mesma lei do trabalho, como denomina Proudhon. O lado referente às funções econômicas de cada um dos trabalhadores, reforçadas pelas percepções que as pessoas possuem do desempenho individual nos trabalhos coletivos desenvolvidos até então. Essa história também facilitaria que os participantes consigam projetar uma visão sobre a potencial força econômica da comunidade, diante de cada composição de funções ou de negócios.

Apenas, é preciso destacar, que é provável que esse processo de composição ainda não seja a ideal, pois os assentados de Dom Tomás não possuiriam, em sua maioria, experiências com os tipos de projetos exemplificados. Como se sabe, o MST atrai trabalhadores desempregados, com baixa escolaridade e que, em geral, quando empregados realizavam atividades consideradas menos nobres, quando muito, exerciam tarefas operacionais dentro de uma linha produtiva em uma fábrica ou trabalhava autonomamente como eletricitista, pedreiro ou faxineiro.

Assim, essa etapa do desenvolvimento do assentamento é um momento rico para a experimentação da postura autogestionária, fundamentada nos conceitos de Proudhon.

O segundo indício a respeito da abertura para as discussões no assentamento é o processo de discussão a respeito dos projetos pretendidos pelas famílias em seus lotes. Na fase atual, as famílias de Dom Tomás estão no aguardo das verbas destinadas ao apoio à produção agrícola familiar, Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Enquanto o crédito não é liberado, as famílias organizam seus lotes familiares os quais, em primeiro lugar, são discutidos nos Núcleos de famílias.

A orientação do setor da Produção é que as famílias devem plantar para a sua própria existência, de maneira que consigam sobreviver da maneira mais autônoma possível, assim, discutem a importância de cada horta familiar possuir variedade suficiente para garantir que, durante todo o ano, haja frutas, legumes e hortaliças, além de criarem pequenos animais para a alimentação.

Entretanto, a topografia do assentamento Dom Tomás é irregular, de solo com qualidade variada, com áreas que ficam mais à sombra de morros, outros mais expostos, enfim, cada lote é muito diferente do outro. De modo que não é possível um projeto uniforme para todas as famílias.

Assim, a família elabora a sua própria proposta, levanta vantagens e desvantagens, leva-a para discutir no Núcleo, no qual se encontram participantes do setor da Produção que ajudam a aperfeiçoá-la, auxiliando na verificação das dificuldades e, sendo preciso, aciona a equipe técnica agrônoma disponível.

Atualmente, em Dom Tomás, elaborou-se o conceito básico da “mandala”, Figura 4, que se constitui pela divisão radial do terreno, colocando-se um viveiro de animais no centro. Sobre cada linha divisória monta-se uma canaleta ou vala, onde são escoados o esterco dos animais, como galinhas, coelhos ou bodes e cabras, ou ainda passam-se mangueiras com pequenos furos a cada 20 centímetros para manter a terra úmida. Em cada parte de terra dividida, plantam-se uma espécie frutífera, leguminosa ou hortaliça, assim, é possível obter variedade de alimentos e, dessa maneira, garante-se maior equilíbrio alimentar para a família. A “mandala” é resultado do trabalho de discussão dos Núcleos de Família e da equipe de técnicos agrônomos.

Figura 4. Esboço de uma “mandala” da produção

Assim, a idéia da “mandala”, embora em fase de experimentação no assentamento, é capaz de transmitir graficamente a distribuição de porções de terras para uma produção equilibrada e variada, com o melhor aproveitamento de estercos e águas, para a fertilização do solo.

Além desses dois itens, é interessante destacar a resposta dada por um dos representantes do setor da produção, morador do Núcleo Roxo, sobre a obrigatoriedade ou não do assentado desenvolver uma atuação política, seja no assentamento, seja externamente. Segundo ele, é importante que os homens e mulheres participem dos cursos de capacitação e/ou de formação, para ampliarem sua consciência sobre a problemática da produção no campo, porém, entende que mesmo assim há companheiros que optam por permanecer em seu canto, trabalhando. Para ele, esta é também uma forma de “luta”, pois este trabalhador contribui para mostrar para a comunidade local que o Movimento é capaz de produzir produtos confiáveis, de vender a preços honestos e de manter o abastecimento.

Há inclusive aqueles que, embora não estabeleçam uma relação de participação no setor de Produção, fazem questão de cuidar da “mandala” experimental de Dom Tomás e do viveiro de plantas comunitário, mantendo e gerando mudas de flores e de hortaliças para todas as famílias do assentamento.

Há, ainda, projetos alternativos à “mandala” nos lotes familiares, como o projeto de uma estufa de morangos, que se imagina viável, pois o assentado vive só, isto é, sem dependentes e, portanto, seu hectare de terra é espaçoso o suficiente para uma produção com vistas à comercialização. Uma outra assentada, senhora de maior idade, mãe e avó, mas que vive só

no assentamento, planeja criar animais pequenos para produzir embutidos, pois a lida na plantação demandaria maior vigor físico. É projeto que em Dom Tomás seja implantado uma pequena cozinha industrial coletiva de embutidos.

Dessa maneira, as famílias desenvolvem alternativas, a princípio, individuais, mas que vão sendo discutidas e estudadas coletivamente, com o objetivo de envolver maior número de interessados, inclusive para tornar a obtenção de crédito viável. Segundo os próprios assentados, a obtenção de crédito para a implantação de pequenas instalações produtivas está atrelada à formação de grupos de assentados, organizados e mutuamente comprometidos pela devolução do empréstimo.

Esse é o sistema creditício fundamentado no desenvolvimento de confiança mútua entre os devedores, de maneira que se um deles falta com o pagamento, os demais se responsabilizam cobrindo a quota devida pelo faltante, caso contrário, todos perdem o acesso a esse crédito, prejudicando, inclusive seus nomes no mercado.

É, em função dessa forma de condução das discussões no assentamento, ou o método de administrar do MST, que alguns dos entrevistados vislumbram que em breve deverá ser criada uma cooperativa de produção e prestação de serviços (CPPS), conforme descrito anteriormente, trata-se de uma cooperativa que pretende adquirir serviços e benfeitorias aos associados.

Ou seja, o setor de Produção apóia as famílias no aperfeiçoamento de suas propostas de produção, auxiliando, inclusive, a identificar as melhores possibilidades, considerando o desejo e a possibilidade de cada uma. Apesar da preocupação com a ampliação da visão sócio-política dos Sem Terra, o setor não desenvolve projetos ou programas enrijecidos, pelo contrário, procura estimular que os assentados agreguem as diferentes variáveis, além das de mercado, para estabelecerem seus projetos de produção definitivos.

Assim, ao apoiar a organização da produção individual o MST está, ao mesmo tempo, alimentando a postura colaborativa daqueles que oferecem seus conhecimentos e ampliando a autonomia das famílias, seja tornando-as mais independente em sua sustentação, seja ao instrumentalizá-las com conteúdos de natureza social, política e técnica.

Além dos projetos familiares, há a organização do processo coletivo de produção, o qual ainda não está ocorrendo por não haver verbas. Apesar disso, as pessoas entrevistadas afirmaram que parte do trabalho diário será dedicada à produção coletiva.

Com relação a afinidade em trabalhar coletivamente, os entrevistados acreditam não possuir dificuldades com relação a isto. Uma das entrevistas ressaltou que, apesar disso, vê que algumas pessoas destroem o que fez, não reconhecem sua contribuição, desejando maior respeito para si. Outro, pelo contrário, não possui expectativas de reconhecimento e nem acha que uns trabalham mais que outros, considerando que o importante é o resultado coletivo, para ele é “alegre” o trabalho coletivo.

Essa última visão parece ser a predominante entre os entrevistados, tanto que as pessoas tendem a não se envolver com todas as questões importantes do assentamento, evitando conflitos. De certa maneira, se aceita que algumas pessoas saibam mais de um assunto que outras. É esta aceitação que faz com que o processo de comercialização dos produtos seja uma tarefa para o “pessoal da produção”.

Assim, na etapa de experimentação dos pequenos empreendimentos, patrocinados pelos jesuítas, a equipe destacada para a venda era do setor da Produção. O que, do ponto de vista autogestionário pode ser considerado temerário, já que atribuiria o poder da negociação com o mercado a um grupo, que em função disso, pode vir a se tornar uma casta dominadora, caindo na mesma armadilha que a história já testemunhou tantas vezes.

O que ameniza esta situação é o padrão de atuação regido pelo MST. Um setor discute e desenvolve um conceito, mas este só é aplicável após a aprovação nas diversas instâncias decisórias, caso o alinhamento às linhas condutoras do MST não estejam claras e, em geral, esse conceito passa a fazer parte do método de administrar do mesmo. Depois, esse conceito só se torna um fato, após o processo de discussão realizado com os Sem Terras interessados.

Isto é, os participantes do setor da Produção em Dom Tomás não agiam sozinhos na atribuição de vender a produção, mas apenas participavam com os interessados nesse processo, sendo qualquer decisão referente à comercialização, uma questão a ser feita coletivamente.

Conforme descrito anteriormente, o preço de venda dos itens era estabelecido levando-se em conta o custo de produção unitário e uma margem não exploratória, visando pagar os custos e obter retorno para viver. Adicionalmente, relatou-se que a feira era o local em que se tentava escoar os produtos, atualmente, porém como os projetos foram encerrados, a exceção do trabalho de costura que está ativo, o assentamento não mais está montando sua barraca na feira. Acreditam que não se pode minar a confiança dos consumidores, devendo fornecer – de forma constante – os seus produtos e considerando que essa venda corresponde, atualmente, às sobras, optou-se por não comercialização até que a produção se estabilize.

Nota-se, entretanto, que o processo de implementação de projetos de produção é um tanto lento se comparado às iniciativas realizadas pelos produtores orientados pelos valores capitalistas. No assentamento o início da produção deverá acompanhar o tempo de liberação dos créditos pelos respectivos órgãos de fomento à agricultura familiar. Essa atitude pode se tornar uma armadilha para a postura de autonomia que se deseja que o trabalhador possua. Uma das entrevistadas, concorda com esta preocupação, pois considera que “tem gente que se acostumou a pedir esmola, só fica esperando receber coisas [...]”. Apesar disso, o Movimento sempre prefere estimular ações coletivas, especialmente, políticas, pois acredita que a pressão popular poderá modificar a condução do governo, ao apresentar-se como interessado direto pela ação do mesmo. Assim, o MST considera que a Reforma agrária é responsabilidade do Estado e, portanto, ele deve possuir uma política clara e funcional a esse respeito, então, ao invés de solucionar problemas econômicos pontuais, o Movimento prefere agir politicamente, organizando, por exemplo, a Marcha ocorrida no mês de maio do ano corrente. Foi, inclusive, resultado dessa manifestação popular que hoje o PRONAF dá crédito de 18 mil reais, 3 mil além do oferecido até então.

Outro aspecto que se nota, é a existência de certo padrão de discurso de alguns coordenadores de Dom Tomás. É possível que, em função do grande volume de informações e considerando que a maioria dos participantes mal chega a concluir a 4ª série do ensino fundamental, o discurso de que “queremos um mundo socialista”, “o fim dos latifúndios” ou “uma política de reforma agrária” são freqüentes e repetidamente ditos.

Tal discurso faz parecer que as pessoas no Movimento são submetidas ostensivamente a tais mensagens. No fundo, essas pessoas possuem dificuldades de expressar as idéias que desenvolveram com as discussões, debates ou no dia-a-dia de trabalho coletivo, assim,

acabam repetindo o discurso padrão, sentindo-se seguros. Entretanto, essas mesmas pessoas acabam demonstrando uma série de comprovações de que, de fato, alinham-se aos ideais cooperativistas.

Por exemplo, a montagem da festa junina, convidando para esta comemoração popular assentados, acampados, militantes e amigos das redondezas. Nela todos são voluntários e ajudam como podem, seja varrendo o espaço, colocando as cadeiras nos lugares, decorando o ambiente, preparando doces e salgados típicos, independente dos papéis que desempenham no cotidiano. Ou ainda, quando desenvolvem mutirões para levantar a área de lavanderia comunitária, o espaço comunitário de eventos.

Até mesmo a escolha pelo projeto de Comuna da Terra, com a cessão de dois terços do lote para a produção coletiva é um indício para a inclinação cooperativista dos Sem Terras de Dom Tomás.

Nesse ponto, resgata-se que nem sempre o que é aparentemente aceito por toda a comunidade reflete o real desejo individual. De fato isto ocorre, existe pelo menos um caso em Dom Tomás, em que a pessoa apresenta sua opinião ao grupo, mesmo que contrária a ele, porém sente-se pouco considerada e reconhecida por seus vizinhos. No fundo, esta entrevistada expressa a sua preferência por trabalhar sozinha, a sua maneira. É interessante destacar que, apesar dessa postura se chocar com a vocação socialista do MST, essa família possui seu espaço, mantendo interação com a coletividade, como uma opinião dissidente.

Apesar do discurso político presente na fala de assentados que atualmente desempenham algum papel representativo no assentamento e pelos participantes do setor de Produção, repetindo palavras de ordem, a maioria dos entrevistados parece não fazer uso do discurso socialista, apesar de aderirem aos princípios colaborativos e cooperativos. Assim, a partir de uma proposta de trabalho em lote familiar mais orientado por questões técnicas e pragmáticas, a princípio, as pessoas são levadas a ampliar esse foco, levando em conta também o contexto sócio-político.

Assim, no que se refere à primeira das quatro determinações, identificadas por Fleury, ou seja, a relação que a organização desenvolve com o mercado, levando à conformação da cooperativa, nota-se que Dom Tomás está sendo desenvolvido como uma coletividade

produtora de bens que atendam, ao mesmo tempo, inclinações pessoais dos produtores, sem deixar de lado às tendências do mercado, a concorrência desempenhada pelos diversos participantes desse mercado, a importância da redução dos custos de produção, bem como a garantia da segurança dos alimentos produzidos e comercializados.

Mas, simultaneamente, a dinâmica induzida pelo Movimento no Assentamento leva à constante reflexão e questionamento dos mecanismos de produção e trocas do capitalismo, levando à questão apresentada por Fleury, identificada como a segunda determinação, isto é, a relação de sujeição a qual pequenos agricultores estão expostos diante de grandes empresas agrícolas.

Conforme visto, o MST como um todo propõe a implantação de agroindústrias próprias como meio de enfrentar o desenvolvimento do capitalismo no meio rural. E, em especial, em Dom Tomás, que é um assentamento estruturado de acordo com a proposta da Comuna da Terra, há diversos projetos que visam salvaguardar os produtores desse processo de sujeição às grandes empresas capitalistas. Assim, a carne de porco, obtida na suinocultura realizada nos lotes familiares, poderá ser transformada em embutidos e defumados no interior do próprio assentamento, na cozinha industrial coletiva, para depois serem comercializadas.

A terceira determinante citada por Fleury refere-se à homogeneidade dos participantes da cooperativa. A homogeneidade dos participantes do MST não se dá apenas em termos objetivos como o nível de renda, o grau de escolaridade ou pelo estado de desemprego. Conforme visto, o próprio processo de constituição do Assentamento Dom Tomás, ou seja, desde as primeiras discussões de organização do futuro assentamento, realizadas na fase ainda de acampamento, as pessoas tomaram contato com as diversas temáticas relacionadas aos valores cooperativistas, posicionaram-se com relação aos assuntos e, então, a aproximação das famílias com maior afinidade, não apenas por vínculos familiares ou de amizade, tornou-se natural. Este processo garantiu a homogeneidade entre os participantes do próprio Assentamento.

No caso de Dom Tomás, verificou-se que seus participantes se posicionam de maneira favorável e aberta aos princípios da cooperação e da vida comunitária, inclusive, já no processo de consolidação do assentamento, duas famílias foram recolocadas em outros

processos, já que não aderiram às normas de conduta. Dessa maneira, decisões coletivas tendem a se alinhar às inclinações pessoais.

A quarta e última determinante, indicada por Fleury, trata da relação desenvolvida com o Estado, pouco interessado em fomentar organizações orientadas à transformação social. Independente da inclinação do Estado, o MST acaba desenvolvendo uma racionalização própria no que se refere à problemática da produção no campo, assim, sua “organicidade” é discutida, possibilitando a estruturação do próprio “método de administrar” do MST. Assim, os assentados de Dom Tomás, ao mesmo tempo em que se vêem em situação de inclusão, possuindo deveres e direitos em relação com o Estado, mantém postura crítica em relação a ele, questionando o atendimento às suas demandas, bem como participando de mobilizações populares de reivindicação de políticas agrárias específicas.

Enfim, acredita-se que este “método de administrar”, que engloba a organização da produção e da coletividade, acaba por oferecer condições de maior autonomia aos trabalhadores, levando a crer que a cultura e os valores desenvolvidos favoreçam a implantação de um cooperativismo comprometido com a causa de transformação social.

7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desse trabalho, verificou-se que o “método de administrar” do Movimento resulta da racionalização da problemática da produção no campo por seus participantes. E, especificamente, no Assentamento Dom Tomás Balduino identificou-se um conjunto de ações, procedimentos e decisões adotados que demonstram que é possível a transformação social no assentamento, composto por participantes, inicialmente, orientados por valores capitalistas para uma coletividade em que prevalecem valores humanistas e solidários nas diversas relações produtivas e sociais dos Sem Terra assentados.

A palavra que marca o “método de administrar” do MST é “organicidade”. Ou seja, a estruturação de ações que possibilitem, ao mesmo tempo, dar conta da manutenção do corpo e da atuação política. Referem-se, respectivamente, às duas dimensões em que a luta pela Reforma Agrária é feita pelo Movimento, ao desenvolvimento da capacidade produtiva no campo e ao debate político sobre as condições de trabalho, produção, trocas e relações sociais necessárias aos trabalhadores rurais.

Essa “organicidade” possui três pilares: a estrutura de organização funcional descentralizada ou centralista-democrática; o foco na Educação, formação política e comunicação; e pela organização coletivista da produção.

No Movimento existem instâncias decisórias em nível local, regional e/ou estadual e nacional, o que garante autonomia nas localidades, como no assentamento de Dom Tomás Balduino, em Franco da Rocha e, agilidade no processo decisório, já que o ponto forte do modelo centralizado é justamente esse. Os setores, organizados em nível nacional até local, são as funções que percorrem verticalmente toda a organização, garantindo a consistência das ações às políticas e valores do MST. Os setores possuem autonomia decisória apenas referente ao seu próprio planejamento, sendo que questões sem prévia discussão ou posicionamento devem ser encaminhadas a instâncias decisórias mais amplas.

A grande diferença que se pode destacar entre esse “método de administrar” e a gestão de organizações burocráticas é que esta última necessita da atuação de um administrador

profissional, treinados formalmente nos critérios de eficiência econômica e organizacional e, no caso, da gestão do trabalho no MST é que ele é feito por assentados e militantes que desenvolvem discussões técnicas e políticas antes de tomarem decisões, as quais são feitas sempre em conjunto.

Por exemplo, em Dom Tomás, os coordenadores de Núcleos, os participantes dos setores da comunicação, da produção ou da educação são moradores do próprio assentamento que, ao mesmo tempo, assumem o compromisso de, ao menos por um período, se empenharem na organização e encaminhamento das diversas demandas. Ressalta-se a atribuição de “organização” porque esses atores não são tomadores de decisões, isto é, diferente da figura do administrador de uma organização burocrática, cuja responsabilidade é por decisões, o papel do coordenador é o de proporcionar condições ao grupo de decidir, além de acompanhar a execução de alguma determinação. Em Dom Tomás, as decisões são sempre coletivas, mesmo que ocorram entre os participantes de um subgrupo responsável por um assunto específico, ou como dizia um dos entrevistados que não participa atualmente de nenhuma coordenação, “... quando o assunto se afunila e chega no ponto de uma decisão, uma reunião coletiva, com todo mundo, é feita”.

Assim, o “método de administrar” do MST e o praticado em Dom Tomás indicam a existência de mecanismos que mantém associados os papéis “político” e o de “produtor” como componentes importantes e inerentes a todos os seus participantes. Assim, trabalhadores que se desenvolvem mais na representação política não deixam de lado sua responsabilidade em relação à produção e trabalhadores comuns não são alienados da discussão política.

Ou como afirmava outro entrevistado, participante do setor de produção, “o companheiro tem que participar da formação para melhorar na parte da consciência, se não tem vontade de participar do político, é porque precisa de mais conscientização, mas se ele já está esclarecido e prefere trabalhar só na produção, pode. Produzir também faz parte da luta.”

Desta forma, as mães de Dom Tomás com filhos de até seis anos alcançam maior flexibilidade ao deixar suas crianças na Ciranda do assentamento ou no acampamento em que vivem. Em revezamento nos cuidados com a educação dos pequenos, elas conseguem dedicar-se a outras atividades, inclusive à política, se assim desejarem. Ou ainda as famílias, quando produzem coletivamente não apenas obtém o ganho adicional possibilitado pelo

trabalho coletivo, mas, conseguem maior independência em relação à produção que quando trabalham isoladas, ao estabelecer uma escala coletiva de trabalho, possibilitando atuar em atividades alternativas e até na política.

A gestão do trabalho, da produção, das trocas e das relações sociais no Assentamento Dom Tomás Balduino resultam da interação entre as famílias assentadas e da condução desempenhada pelos militantes, pautada nesse “método de administrar”. Assim, as famílias, introduzidas paulatinamente às discussões técnico-econômicas e à militância política do Movimento, passam a desfrutar de condições cada vez mais humanas de vida.

Assim as condições humanitárias alcançadas pelos assentados não são meramente materiais, como um pedaço de chão para viver, terra para plantar e dela tirar seu próprio alimento. Como descrito no estudo de caso, crianças, adultos e idosos do Assentamento adquirem acesso à educação, que não se limitam à alfabetização e escolaridade, mas também à aplicação de técnicas de produção conjugadas a reflexões sócio-políticas gerais e relacionadas à vida em coletividade.

A educação, a capacitação técnico-política e o processo de comunicação são instrumentos utilizados a favor da manutenção da coesão do Movimento. Acredita-se, em primeiro lugar, que esses instrumentos são importantes para a conquista de uma condição humanitária. No MST a pedagogia adotada se inspira nos estudos desenvolvidos por Paulo Freire, especialmente quando explicita a racionalidade da “pedagogia do oprimido”, assim sendo, o processo de educação atua de maneira mais subjetiva no resgate da auto-estima do trabalhador, condicionado a se ver como a “sobra” da sociedade.

Dessa forma, em Dom Tomás, se encontrou uma senhora de mais idade, já avó, em busca de sua alfabetização, com a colaboração de um vizinho seu, que mesmo com baixa escolaridade realizou um treinamento para participar do EJA, Educação de Jovens e Adultos; o pai de dois meninos já alfabetizados e outro na Ciranda, freqüentando as aulas do supletivo, dadas voluntariamente por professores vindos de Franco da Rocha; e a mãe, uma das organizadoras da Ciranda, falando da importância de envolver também os pais, homens, nas questões e decisões dessa iniciativa.

E a comunicação é o mecanismo que o Movimento utiliza para divulgar seus propósitos, reflexões e questionamentos à sociedade como um todo. Os instrumentos utilizados para isso são diversos, como jornais e revistas que publica, seu “*website*”, entrevistas à mídia ou a quaisquer pessoas que desejem conhecer o Movimento, desenvolvimento de discussões sobre a problemática da produção no campo junto a grupos de interessados ou programação de visitas. Em Dom Tomás, foram encontrados, então, cartazes divulgando a Marcha à Brasília realizada no mês de maio; jornais e revistas publicados; além do próprio voluntário da comunicação, ciceroneando a pesquisadora e apresentando aos diversos atores do assentamento e inclusive anunciando o projeto que desenvolverão de uma rádio comunitária.

O “método de administrar” aplicado nos assentamentos, especificamente em Dom Tomás, utiliza-se desses meios para possibilitar que a prática da produção, de fato, alicerce a continuidade do Movimento como um organismo político. Então, a capacitação técnico-política é estruturada como um instrumento que permite o capacitando fazer associações, no cotidiano, entre sua ação produtiva e a reflexão sócio-política.

É em função disso que o reforço educacional é importante no MST. Todo o processo de planejamento, organização e desenvolvimento de um assentamento é um processo natural de aprendizagem. Assim, em Dom Tomás os assentados participaram de cursos de capacitação técnico-política, com a realização de reflexões e discussões, experimentaram a gestão e realização de pequenos negócios, ampliando sempre que possível a visão sobre as condicionantes impostas pelo contexto externo e sobre os valores humanitários.

A mobilização, na prática, desse aprendizado pelos assentados é o que afasta de Dom Tomás o risco de se tornar uma área de reforma agrária sem possibilidade de desenvolver mudanças reais nas condições de vida desses trabalhadores. Tal como se analisou a unidade frente às quatro determinações indicadas por Fleury, como fatores críticos para o desenvolvimento de um cooperativismo transformador, constataram-se que, embora não exista ainda uma cooperativa formalmente registrada, Dom Tomás está se desenvolvendo como um comunidade disposta para os valores cooperativos e colaborativos, com atitude de questionamento da dominação exercida tanto pelo mercado como pelo Estado.

Essa orientação permite que os assentados de Dom Tomás desenvolvam autonomia técnico-política para realizar reflexões e participar ativamente das decisões. Entretanto, esse “método

de administrar” também limita de certa forma tal autonomia individual, quando realiza intervenções ou conduz o desenvolvimento coletivo.

Trata-se, na verdade, de um “método” que combina princípios do cooperativismo aos princípios da autogestão. Isto é, as pessoas são estimuladas a empreenderem suas atividades e pensarem de maneira autogestionária, entretanto, para a permanência e solidez do Movimento, é preciso coordenação e, esta é feita de maneira a induzir os valores do cooperativismo.

É o que se nota no empenho das famílias de Dom Tomás ao envolverem-se nos experimentos de empreendimentos que realizaram, na colocação dos produtos para comercialização, na negociação entre elas para a definição dos lotes familiares, na escolha dos projetos coletivos de produção e até mesmo nas reuniões de Núcleo. Porém, não se pode deixar de registrar a condução das primeiras reflexões e reuniões acerca da organização do novo assentamento realizada por militantes, o processo de nomeação dos primeiros coordenadores de Núcleos familiares, o receio que as pessoas têm de se expor a representantes da Regional e, ainda, o direcionamento da comunicação realizada pelo Setor correspondente ou a verificada na repetição de discursos socialistas.

Agrega-se, ainda a essa constatação sobre a natureza da orientação do “método de administrar”, outra questão. Uma das crenças do MST é que a Reforma Agrária é uma responsabilidade do Estado, portanto, deve responsabilizar-se também técnica e financeiramente pela viabilização dos assentamentos. Assim, ao invés dos assentados assumirem para si tal responsabilidade, correndo o risco de “se vender” ao mercado, o que seria contrário aos próprios princípios do cooperativismo e da autogestão, o MST orienta para que as pessoas se mantenham engajadas politicamente na luta por essa Reforma Agrária desejada, facilitando com que elas participem de manifestações públicas com reivindicações de políticas agrárias específicas.

Portanto, o “método de administrar” do MST, de fato, pressupõe a viabilidade de uma transformação de uma sociedade predominantemente socialista para uma alternativa, em que o modo de produção e trocas coloque em posição central o trabalho e não mais o capital.

O MST, no fundo, opta por fugir da armadilha colocada pelo mercado que segue o modelo capitalista, cuja visão condenaria os assentados que esperam o crédito estatal para o início da produção à posição de submissão ao capital, arriscando-se à armadilha de inibir a autonomia do trabalhador. O que, no sentido autogestionário, significa dizer que se inibiria a atitude do trabalhador em assumir para si a condução de seu próprio trabalho.

Trata-se de uma escolha consciente do Movimento, pois ignorar a armadilha vinda do capitalismo seria provavelmente fatal, considerando-se que o Movimento se localiza no interior desse sistema. Assim, o cooperativismo é a aposta central do MST, pois permite a experimentação de parte do sentido autogestionário, em especial, na prática do processo decisório em que está implícita a negociação das funções sociais e produtivas dos participantes, salvaguardando o assentamento como um espaço neutro com relação ao capital. Ou seja, apesar da existência das trocas capitalistas, as trocas no sentido coletivo e solidário no assentamento são o que preservam a vida comunitária, permitindo obter condições mais humanitárias de trabalho, produção, trocas e de relações sociais.

Conforme apresentado no caso, então, o trabalho de cada participante tende a ser respeitado pelos demais, ao mesmo tempo em que o próprio trabalhador tem possibilidade de rever a função que ocupa na produção e na comunidade e até adquirindo novas capacidades técnicas para o desempenho de uma nova atividade. Tal como indicou um dos assentados entrevistados, “... naqueles projetos se experimentou alguns negócios, que nem quando vai fazer vestibular para faculdade, precisa conhecer um pouco das profissões”.

O processo produtivo passa a respeitar as necessidades e as vontades individuais, estimulando assim o seu comprometimento, além de facilitar que o trabalhador consiga compreender o potencial econômico coletivo. Assim, surge o projeto do entrevistado que vive só, ele pensa em montar uma estufa de morangos em seu lote, para comercialização, pois morando só, sua necessidade de alimentação é proporcionalmente menor às outras famílias e o trabalho em estufa sendo concentrado, facilita seu trabalho “em casa” e, ao mesmo tempo, permite sua participação na produção coletiva.

As trocas, entendidas como ponto crucial para o sucesso da transformação social pretendida para os assentados, passam a visar não apenas o lucro, mas especialmente a saúde e o abastecimento das comunidades próximas, primeiro para demonstrar a capacidade da Reforma

Agrária e, também por entender que a produção agrícola massiva está propensa, atualmente, a gerar alimentos não-seguros, além de induzir distorções na distribuição de renda.

Como consequência do conjunto de todas as ações, verificou-se em Dom Tomás a concretização das condições humanistas e solidárias de trabalho, de produção, de trocas e de relações sociais. Assim, crianças passam a ser educadas e adultos passam a desenvolver reflexões teóricas e práticas, inclusive nos princípios cooperativistas e visão crítica com relação à sociedade e à política. Adultos resgatam sua auto-estima, seja através da Educação, seja através da ação e reconhecimento social. Como trabalhadores, os assentados, ensaiam seus primeiros passos de autonomia e na autogestão de seus empreendimentos. As famílias começam a consolidar sua integração em função de uma visão de futuro semelhante, construindo em mutirão espaços comunitários de aprendizado e de lazer, além de ocuparem-se coletivamente no embelezamento do espaço físico como um todo, de realizarem atividades culturais e de, principalmente, saírem de uma situação de exclusão social para a de inclusão, inclusive, política.

Enfim, o MST desenvolveu um “método de administrar” próprio, fundamentado na “organicidade”, resultante das reflexões e discussões desenvolvidas em torno da problemática da produção no campo. Esse “método” se diferencia dos estudos desenvolvidos tradicionalmente pela área de conhecimentos da Administração por pressupor a viabilidade de transformar uma sociedade predominantemente capitalista para outra em que predominem valores humanistas e solidários. Seus mecanismos mais amplos envolvem uma organização descentralizada funcional, suportada pela Educação, capacitação técnico-política e comunicação, além da própria organização do processo produtivo coletivo e comunitário. E gera, potencialmente, e, em especial no assentamento estudado, condições humanitárias de trabalho, de produção, trocas e de relações sociais, utilizando-se de mecanismos que combinam princípios cooperativistas e autogestionários.

REFERÊNCIA

AMARAL, Marina. A proposta do MST. **Caros Amigos Especial**. São Paulo, ano 2003, n. 18, p.4, 09/2003.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA - ANTEAG. **Autogestão**: construindo uma nova cultura nas relações de trabalho. 2.ed. São Paulo, 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. MST, eficiência e justiça. **Folha de São Paulo**. São Paulo, p. B2. 31/01/05.

CANUTO, Antônio; BALDUÍNO, Dom Tomás. **Reforma Agrária**: ontem e hoje. Salvador: Cadernos do CEAS, n. 206. jul/ago. 2003.

CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL - CONCRAB. **Programa de Reforma Agrária**. 3. Ed. São Paulo. 1998a. (Caderno de Formação, 23)

_____. **Sistema Cooperativista dos Assentados**. 2. Ed. São Paulo. 1998b. (Caderno de Cooperação Agrícola, 5)

COOPERATIVA ECOLÓGICA – COOLMEIA. Disponível em http://www.coolmeia.com.br/675/cooperativismo_e_autogestao.htm. Acesso em 21/07/2005.

FERREIRA, E. A cooperação no MST: da luta pela terra à gestão coletiva dos meios de produção. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.). **A Economia Solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1983.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17.ed. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1987.

GIANNOTTI, José Arthur. **Marx**: vida e obra. Porto Alegre: L&PM, 2000. (Coleção L&PM Pocket, 245)

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em http://www.stm.sp.gov.br/info_munic/franco%20da%20rocha.htm. Acesso em 21/07/2005.

GRAZIANO NETO, Francisco. Escola da Ilusão Perdida. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 23/01/2005. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc2301200526.htm>>. Acesso em: 02/02/2005.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA – INCRA. **Balanco da Reforma Agrária e da Agricultura Familiar 2001**. Brasília. Disponível em <<http://www.incra.gov.br/reforma/recordes1.htm>>. Acesso em 21/07/2005.

LEITE, Sérgio *et al.* **Impacto dos Assentamentos**: um estudo sobre o meio rural brasileiro. Brasília: Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural, 2004. (Estudos NEAD, 6)

MATHEUS, Delwek. **Uma outra concepção de assentamento de Reforma Agrária**: a Comuna da Terra. Juiz de Fora, 2003. Trabalho de conclusão do curso de Realidade Brasileira a partir dos grandes pensadores brasileiros, Faculdade de Serviço Social da Universidade Federal de Juiz de Fora em parceria com o Movimento dos Trabalhadores Sem Terra.

MEDEIROS, Leonilde S. e LEITE, Sérgio P. (Org). **A formação dos assentamentos rurais no Brasil**: Processos sociais e políticas públicas. Porto Alegre/ Rio de Janeiro: Ed. Universidade/ UFRGS/ CPDA, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Burocracia e Autogestão**: a proposta de Proudhon. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1981.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações**: evolução e crítica. 2. Ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes e BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**. 2. Ed. São Paulo: Ed. Thomson, 2004.

MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA – MST; CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL – CONCRAB. **O que levar em conta para a organização do assentamento**: a discussão no acampamento. São Paulo. 2001. (Caderno de Cooperação Agrícola, 10)

MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA – MST. Disponível em <<http://www.mst.org.br/campanha/escola/escola1.html>>. Acesso em mai/2005a.

_____. Disponível em <<http://www.mst.org.br/campanha/escola/escola3.html>>. Acesso em mai/2005b.

_____. Disponível em <<http://www.mst.org.br/campanha/escola/escola7.html>>. Acesso em mai/2005c.

_____. Disponível em <<http://www.mst.org.br/setores/educacao/educar3.html>>. Acesso em mai/2005d.

_____. Disponível em <<http://www.mst.org.br/historico/sumario.html>>. Acesso em mai/2005e.

NAKANO, M. Anteag: a autogestão como marca. *In*: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.). **A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

PASQUETTI, Luis Antonio. **A empresa social no contexto do Terceiro Setor: um Estudo do MST**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração), 1998 – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

PRADO JUNIOR, Caio. **O que é Liberdade: Capitalismo x Socialismo**. E. Ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981. (Coleção Primeiros Passos, 6)

PROUDHON, Pierre Joseph. **A Propriedade é um roubo e outros escritos anarquistas**. Porto Alegre: L&PM, 1998. (Coleção L&PM Pocket, 84)

RIOS, Gilvando Sá Leitão. **O que é cooperativismo**. 2. Ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1989. (Coleção Primeiros Passos, 189)

SILVA, José Graziano da. **O que é Questão Agrária**. 18. Ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994. (Coleção Primeiros Passos, 18)

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. *In*:_____; SOUZA, A. R. (Org.). **A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

VEJA. Veja On-line: Reforma Agrária em profundidade. Disponível em <http://veja.abril.uol.com.br/idade/em_profundidade/index.html>. Acesso em 21/07/2005.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 Ed. Porto Alegre: Ed. Bookman. 2005.