

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**COOPERATIVISMO EM ASSENTAMENTOS DE REFORMA  
AGRÁRIA: A SOBREVIVÊNCIA DE COOPERATIVAS DO MST NO  
CONTEXTO CAPITALISTA**

**MÁRCIA REGINA VAZZOLER**

**TESE DE DOUTORADO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**COOPERATIVISMO EM ASSENTAMENTOS DE REFORMA  
AGRÁRIA: A SOBREVIVÊNCIA DE COOPERATIVAS DO MST NO  
CONTEXTO CAPITALISTA**

Márcia Regina Vazzoler

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutora em Engenharia De Produção.

**Orientador: Prof. Dr. Farid Eid  
Agência financiadora: FAPESP  
Processo N. 00/12577-00**

**São Carlos  
2004**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

V393ca

Vazzoler, Márcia Regina.

Cooperativismo em assentamentos de reforma agrária: a sobrevivência de cooperativas do MST no contexto capitalista / Márcia Regina Vazzoler. -- São Carlos : UFSCar, 2004.

301 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2004.

1. Relações interorganizacionais. 2. Cooperativismo. 3. Organização interna da produção. 4. Processo de trabalho. 5. Cooperativas de produção agropecuária. I. Título.

CDD: 658.402 (20<sup>a</sup>)

## DEDICATÓRIA

***Dedico ao meu filho Guilherme,  
razão de tudo.***

*“Não teme enfrentar, não teme ouvir, não teme o desvelamento do mundo. Não teme o encontro com o povo. Não teme o diálogo com ele, de que resulta o crescente saber de ambos. Não se sente dono do tempo, nem dono dos homens, nem libertador dos oprimidos. Com eles se compromete, dentro do tempo, para com eles lutar.”*

*Paulo Freire*



## **AGRADECIMENTOS**

À FAPESP, pela bolsa de estudo concedida através do Processo 00/12557-00.

Ao Prof. Dr. Farid Eid, pelas discussões e orientação.

Ao Prof. Dr. Valter Silvério e ao Prof. Dr. Luiz Fernando Paulillo, pelas contribuições na banca de qualificação.

Ao grupo de pesquisa UFSCar/CNPq coordenado pelo Prof. Dr. Farid Eid, que desenvolveu o projeto: “Dinâmica organizacional e produtiva em cooperativas de reforma agrária: diagnóstico, implementação de estratégias para o desenvolvimento e perspectivas” pelas trocas de conhecimento.

À CONCRAB, que contribuiu com discussões e sugestões importantes em torno do tema no decorrer de todo período.

Aos trabalhadores entrevistados, pela atenção e paciência para que se pudesse desenvolver a pesquisa de campo.

Ao meu irmão Evandro, à Tina, ao André, aos meus pais e aos meus amigos queridos pelo apoio, carinho e incentivo nos momentos de cansaço.

***Muito obrigada!***

## RESUMO

Esta tese tem como objetivo fazer um estudo comparativo de casos entre cooperativas de produção agropecuária - CPAs em assentamentos de reforma agrária no estado de São Paulo e no estado do Rio Grande do Sul, analisando o processo de criação, desenvolvimento e limites impostos à estas cooperativas, verificando sua organização interna da produção e do trabalho e como este fator contribui para o sucesso ou insucesso econômico e social destas cooperativas. Entendemos como insucesso aquelas cooperativas que passam por dificuldades de geração de renda e conseqüente dissolução e como sucesso aquelas cooperativas cujos fatores econômico e social não são vistos somente como um fim, mas como um meio para o seu crescimento. Partimos do princípio de que existe uma diferenciação entre as *Cooperativas Tradicionais* - que funcionam, sobretudo, como sociedade de capital, ou seja, maximizam oportunidades e atingem uma racionalidade econômica semelhante às das demais empresas capitalistas através de mecanismos tecnológicos, financeiros e organizacionais, dinamizando sua produção essencialmente em relação ao mercado, acumulando e centralizando capital sem a preocupação principal com a justiça social; e as selecionadas para o desenvolvimento desta tese de doutorado, as *cooperativas de produção agropecuária - CPAs em assentamentos de reforma agrária* – que funcionam, acima de tudo, como uma sociedade de pessoas. Este tipo de organização de produção e trabalho possui caráter e inspiração socialista e se caracteriza por apresentar uma gestão diferenciada, calcada nos princípios históricos do cooperativismo. As organizações autogeridas reúnem maioritariamente ou totalmente trabalhadores rurais em condições de exercício da posse coletiva dos meios de produção, em que o trabalho do associado é organizado mediante planejamento e normas coletivas autonomamente decididas e os resultados da produção são distribuídos com base na participação do trabalho de cada associado. Assim como as cooperativas tradicionais, as CPAs de reforma agrária buscam a eficiência, porém tal eficiência está submetida à lógica da

inclusão social, da preservação dos postos de trabalho e luta pela reforma agrária. Pretendemos responder quais são os fatores determinantes de sucesso econômico e social de CPAs em assentamentos de reforma agrária em São Paulo e no Rio Grande do Sul e como a organização interna da produção e do trabalho destas cooperativas contribui para este resultado.

Palavras-chave: Cooperativismo. Cooperativas de Produção Agropecuária. Reforma Agrária. Economia Solidária. Organização da Produção e do Processo de Trabalho.

## **ABSTRACT**

This thesis has as objective to make a comparative study of cases between cooperatives of agrarian production - CPAs in agrarian reform settlements in the state of São Paulo and the state of the Rio Grande Do Sul, being analyzed the process of creation, development and limits taxes to the these cooperatives, verifying its internal organization of the production and the work and as this factor contributes for the success or economic and social failure of these cooperatives. We understand as failure those cooperatives that pass for difficulties of generation of income and consequence dissolution and as success those cooperatives whose factors economic and social they are not only seen as an end, but as a way for its growth. We leave of the principle of that a differentiation between the Traditional Cooperatives exists - that they function, over all, as capital society, or either, maximizes chances and reaches a similar economic rationality to the ones of the too much capitalist companies through technological, financial and organizacional mechanisms, increasing its production essentially in relation to the market, accumulating and centering capital without the main concern with social justice; and the selected ones for the development of this thesis of, the cooperatives of agrarian production - CPAs in agrarian reform settlements - that they function, above of everything, as a society of people. This type of organization of production and work possess character and socialist inspiration and if it characterizes for presenting a differentiated management, based in the historical principles of the cooperativismo. The organizations managed for itself same congregate majority or totality diligent agricultural in conditions of exercise of the collective ownership of the means of production, where the work associated it is organized by means of planning and determined collective norms and the results of the production are distributed on the basis of the participation of the work of each associate. As well as the traditional cooperatives, the CPAs of agrarian reform searches the efficiency, however such efficiency is submitted to the logic of the social inclusion, of the preservation of the ranks of work and

fight for the agrarian reform. We intend to answer which are the determinative factors of economic and social success of CPAs in agrarian reform settlements in São Paulo and the Rio Grande Do Sul and as the internal organization of the production and of the work of these cooperatives it contributes for this result.

Word-key: Cooperativismo. Cooperatives of Agrarian Production. Agrarian Reformation. Solidary economy. Organization of the Production and the Process of Work

## Sumário

Resumo.....	viii
<b>1. Introdução.....</b>	<b>8</b>
1.1 Apresentação.....	8
1.2 Justificativa.....	16
1.3 Objetivos.....	21
1.4 Hipótese.....	22
1.5 Metodologia.....	22
1.6 Amostra.....	25
<b>2. Aspectos históricos do cooperativismo.....</b>	<b>34</b>
2.1 O cooperativismo no Brasil.....	47
2.2 Cooperativismo tradicional.....	50
2.3 Cooperativas em assentamento de reforma agrária.....	53
2.4 O surgimento do MST e do Sistema Cooperativista dos Assentados – SCA.....	55
2.5 O sistema cooperativista dos assentados .....	64
<b>3. Transformações no mundo do trabalho e a questão da reforma agrária no Brasil.....</b>	<b>69</b>
3.1 Mercado de trabalho rural e urbano.....	70

3.2 Regulamentação e desregulamentação das relações de trabalho no campo.....	75
3.3 A luta pela reforma agrária.....	80
3.4 Economia solidária.....	82
3.5 Cooperativas agropecuárias: alternativas de inclusão social e econômica do trabalhador rural.....	89
<b>4. Trajetória histórica e sócio-econômica das cooperativas estudadas..</b>	<b>103</b>
4.1 Cooperativa de Produção Agropecuária Vó Aparecida LTDA (COPAVA) e a Cooperativa de Produção Agropecuária Nossa Senhora Aparecida (COPANOSSA) – Assentamento Pirituba.....	103
4.1.1 O município de Itapeva.....	103
4.1.2 O município de Itaberá.....	104
4.1.3 A Fazenda Pirituba.....	105
4.2 COPAVA – Cooperativa de Produção Agropecuária Vó Aparecida.....	111
4.2.1 Respostas do questionário estruturado da COPAVA.....	125
4.2.1.1 Perfil dos cooperados da COPAVA.....	125
4.2.1.2 Envolvimento dos sócios com a COPAVA e planejamento do processo produtivo .....	127
4.2.1.3 Capacitação dos cooperados da COPAVA e divisão técnica do trabalho .....	129
4.2.1.4 Hierarquia na COPAVA.....	131
4.2.1.5 Formas de remuneração e motivação na COPAVA.....	131

4.2.1.6 Fatores externos positivos e negativos que interferem na COPAVAL.....	135
4.3 COPANOSSA – Cooperativa de Produção Agropecuária Nossa Senhora Aparecida.....	136
4.3.1 Respostas do questionário estruturado da COPANOSSA.....	145
4.3.1.1 Perfil dos cooperados da COPANOSSA.....	145
4.3.1.2 Envolvimento dos sócios com a COPANOSSA e planejamento do processo produtivo.....	147
4.3.1.3 Capacitação dos cooperados da COPANOSSA e divisão técnica do trabalho.....	148
4.3.1.4 Hierarquia na COPANOSSA.....	149
4.3.1.5 Formas de remuneração e motivação na COPANOSSA.....	150
4.3.1.6 Fatores externos positivos e negativos que interferem na COPANOSSA.....	153
4.4 Cooperativa de Produção Agropecuária Eldorado do Sul LTDA (COPAEL) e Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita (COOPAN).....	154
4.4.1 O município de Eldorado do Sul.....	154
4.4.1.1 O assentamento Integração Gaúcha.....	155
4.5 COPAEL - Cooperativa Produção Agropecuária Eldorado do Sul.....	157
4.5.1 Respostas do questionário estruturado da COPAEL.....	167
4.5.1.1 Perfil dos cooperados da COPAEL.....	167
4.5.1.2 Envolvimento dos sócios com a COPAEL e planejamento do processo produtivo .....	168

4.5.1.3 Capacitação dos cooperados da COPAEL e divisão técnica do trabalho.....	169
4.5.1.4 Hierarquia na COPAEL.....	171
4.5.1.5 Formas de remuneração e motivação na COPAEL.....	171
4.5.1.6 Fatores externos positivos e negativos que interferem na COPAEL.....	174
4.6 Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita (COOPAN)....	175
4.6.1 O município de Nova Santa Rita.....	175
4.6.2 O Assentamento Capela.....	176
4.7 COOPAN – Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita ....	179
4.7.1 Respostas do questionário estruturado da COOPAN.....	192
4.7.1.1 Perfil dos cooperados da COOPAN.....	192
4.7.1.2 Envolvimento dos sócios com a COOPAN e planejamento do processo produtivo .....	193
4.7.1.3 Capacitação dos Cooperados da COOPAN e divisão técnica do trabalho.....	194
4.7.1.4 Hierarquia na COOPAN.....	196
4.7.1.5 Formas de remuneração e motivação na COOPAN.....	197
4.7.1.6 Fatores externos positivos e negativos que interferem na COOPAN.....	200
<b>5. A organização da produção e do processo de trabalho.....</b>	<b>201</b>
5.1 Introdução.....	201

5.2 Evolução histórica dos processos de trabalho.....	204
5.3 Evolução histórica da organização da produção.....	206
5.4 Divisão técnica do trabalho.....	212
5.5 Grau de controle sobre o processo de trabalho.....	215
5.6 Hierarquia.....	221
5.6.1 Hierarquia como necessidade derivada do processo produtivo.....	222
5.6.2 Hierarquia imposta como dominação sobre o processo de trabalho.....	223
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>228</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>236</b>
<b>ANEXO 1 – MODELO DE REGIMENTO INTERNO DE UMA CPA (COPAVA).....</b>	<b>254</b>
<b>ANEXO 2 – MODELO DE ESTATUTO SOCIAL DE UMA CPA (COOPAN)...</b>	<b>277</b>
<b>ANEXO 3 – MODELO DE ATA DE ASSEMBLÉIA GERAL DE UMA CPA (COPANOSSA).....</b>	<b>289</b>
<b>APENDICE 4 – QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO ABERTO E DO QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO.....</b>	<b>292</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma de uma cooperativa de produção agropecuária.....	101
Figura 2 – Sala da 4ª série que atende o Assentamento Pirituba.....	111
Figura 3 – Construção do acampamento próximo à área III da Fazenda Pirituba.....	112
Figura 4 – Assembléia que fundou a COPAVA.....	113
Figura 5 – Rua principal onde estão situadas as casas da COPAVA.....	116
Figura 6 – Coletivo de mulheres da área III .....	117
Figura 7 – Organograma da COPAVA.....	117
Figura 8 – Solo sendo preparado para o plantio na COPAVA.....	119
Figura 9 – Setor de máquinas na COPAVA.....	120
Figura 10 – Mercado da COPAVA.....	121
Figura 11 – A Ciranda na COPAVA.....	121
Figura 12 – Horta da COPAVA.....	122
Figura 13 – Agrovila da área V .....	139
Figura 14 – Coletivo de mulheres da área V.....	140
Figura 15 – Organograma da COPANOSSA.....	140
Figura 16 – Máquinas e plantação da COPANOSSA.....	142
Figura 17 – Gado de leite da COPANOSSA.....	143
Figura 18 – Agrovila e casas da COPAEL.....	159
Figura 19 – Casas da COPAEL em janeiro de 2004.....	160
Figura 20 – Feira Agroecológica de Porto Alegre.....	162

Figura 21 – Organograma da COPAEL.....	163
Figura 22 – Horta da COPAEL.....	164
Figura 23 – Casas da COOPAN.....	182
Figura 24 – Organograma da COOPAN.....	183
Figura 25 – Setor de suínos da COOPAN.....	184
Figura 26 – Abatedouro da COOPAN.....	185
Figura 27 – Setor de leite da COOPAN.....	186
Figura 28 – Setor aviário da COOPAN.....	187
Figura 29 – Setor de lavoura da COOPAN.....	188
Figura 30 – Escritório da COOPAN.....	189

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número e porcentagem de cooperados entrevistados por cooperativa.....	25
Tabela 2 – Área total absoluta, número de municípios, população total, população urbana, população rural e densidade demográfica nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul.....	31
Tabela 3 – Assentamentos implantados na Fazenda Pirituba II.....	109
Tabela 4 – Caracterização das áreas de assentamento da Fazenda Pirituba II.....	109
Tabela 5 – Perfil dos cooperados entrevistados na COPAVA segundo sexo, idade, número de dependentes, escolaridade, origem familiar e religião.....	126
Tabela 6 – Perfil dos cooperados entrevistados na COPANOSSA segundo sexo, idade, número de dependentes, escolaridade, origem familiar e religião.....	146
Tabela 7 – Número e área de propriedades do município de Eldorado do Sul, 1993.....	155
Tabela 8 – Perfil dos cooperados entrevistados na COPAEL segundo sexo, idade, número de dependentes, escolaridade, origem familiar e religião.....	168
Tabela 9 – Perfil dos cooperados entrevistados na COOPAN segundo sexo, idade, número de dependentes, escolaridade, origem familiar e religião.....	193

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre princípios organizativos do Kibbutz e da burocracia.....	44
Quadro 2 – Sentimento de responsabilidade dos associados da COPAVA....	130
Quadro 3 – Opinião dos entrevistados sobre diferenças na COPAVA.....	133
Quadro 4 – Opinião dos entrevistados sobre o funcionamento da COPAVA..	133
Quadro 5 – Sentimento de responsabilidade dos associados da COPANOSSA.....	149
Quadro 6 – Opinião dos entrevistados sobre diferenças na COPANOSSA....	151
Quadro 7 – Opinião dos entrevistados sobre o funcionamento da COPANOSSA.....	152
Quadro 8 – Sentimento de responsabilidade dos associados da COPAEL....	170
Quadro 9 – Opinião dos entrevistados sobre diferenças na COPAEL.....	172
Quadro 10 – Opinião dos entrevistados sobre o funcionamento da COPAEL.....	173
Quadro 11 – Sentimento de responsabilidade dos associados da COOPAN.....	195
Quadro 12 – Opinião dos entrevistados sobre diferenças na COOPAN.....	198
Quadro 13 – Opinião dos entrevistados sobre o funcionamento da COOPAN.....	199
Quadro 14 – Grau de cooperação no trabalho dos sócios .....	218

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cooperativas por ramo, dezembro de 2002.....	17
Gráfico 2 – Empregados por ramo, dezembro de 2002.....	18
Gráfico 3 – Índice de desemprego e número de cooperativas de trabalho .....	19
Gráfico 4 – Assentamentos nas regiões sul e sudeste do Brasil e nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul, nos períodos compreendidos entre 1979 e 1999.....	32

## LISTA DE MAPAS

Mapa 1 – Distribuição dos principais municípios do estado do RS e localização das cooperativas estudadas.....	28
Mapa 2 – Distribuição dos principais municípios do estado de SP e localização das cooperativas estudadas.....	30

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

A importância dada ao desenvolvimento econômico associado à justiça social sempre se deu no meio urbano impulsionada, sobretudo, pela industrialização. Porém, no governo de Fernando Henrique Cardoso, o desenvolvimento do setor rural foi colocado como uma das cinco prioridades e, segundo o mesmo “...este setor sempre esteve à margem das políticas públicas...Ao lado dos assentamentos da reforma agrária, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar traduz mais um esforço do Governo Federal em colocar a política de desenvolvimento econômico na busca da justiça social.” (MAARA, 1996: 2). No governo atual, Luiz Inácio Lula da Silva coloca a reforma agrária como uma das alternativas para acabar com a fome no país. Muitos projetos ligados à assentamentos de reforma agrária e às pequenas propriedades rurais abriram espaços para grandes discussões sobre o desenvolvimento do setor rural associado à solidariedade, à autogestão e à justiça social.

No meio acadêmico, a importância dada ao desenvolvimento econômico associado à justiça social não é tão recente assim. Questões como campesinato, urbanização do campo, relações de trabalho na agricultura, cooperativas agrícolas, entre outras, vêm sendo discutidas desde a década de 50. Em nossa tese daremos enfoque para o estudo das cooperativas de produção agropecuária - CPAs em assentamentos de reforma agrária.

De forma geral, as cooperativas agrícolas seguem duas tendências distintas: por um lado, essas cooperativas, tendo como proposta “modernizar” ou “industrializar” o campo, passam a desempenhar a função de veículo de desenvolvimento do setor primário como um tipo de empreendimento econômico capaz de realizar a expropriação dos pequenos agricultores ao mesmo tempo que os mantém no mercado, não permitindo sua

destruição (elemento estratégico do modo de produção capitalista). Sendo assim, o cooperativismo agrícola traz o desenvolvimento do capitalismo ao campo não apenas como um processo exclusivo de proletarização ou assalariamento crescente de trabalhadores, mas também como processo de subordinação crescente de pequenos agricultores ao capital industrial e financeiro. Esse tipo de cooperativa é vista como uma sociedade de capital e não de pessoas. Por outro lado, cooperativas de produção agropecuárias – CPAs, como as idealizadas pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra - MST, possuem, em sua constituição, princípios e inspiração socialista no qual o fator econômico não é visto somente como um fim, mas também como um meio para a sobrevivência da cooperativa num mercado que na sua maioria é capitalista – na sua maioria, pois existem os nichos de mercado para determinados consumidores exigentes por qualidade e preço que valorizam o esforço de uma produção coletiva, de um movimento social - estes são os mercados solidários.

Portanto, nossa preocupação primeira está voltada à compreensão do significado do movimento cooperativista em uma economia capitalista, como é o caso do Brasil, e mais especificamente das CPAs em assentamentos de reforma agrária e sua relação com o mercado, as diferentes formas de organização interna das mesmas, identificando as contradições e os fatores de sucesso ou de insucesso destas cooperativas.

Discussões sobre as formas de cooperativismo surgiram entre vários autores clássicos, entre eles os marxistas como Rosa Luxemburgo que argumentava que “as cooperativas constituem uma produção socializada em miniatura, que é acompanhada por uma troca capitalista. Mas na economia capitalista a troca domina a produção; em virtude da concorrência, para que a empresa possa viver, ela exige uma exploração implacável da força de trabalho, quer dizer, o completo domínio do processo de produção pelos interesses capitalistas. Donde, para a cooperativa de produção, a necessidade que é contraditória para os operários de se governarem a eles próprios com toda autoridade absoluta necessária e de desempenharem em relação à si

próprios o papel de empresários capitalistas. Por causa dessa contradição morre a cooperativa de produção, uma vez que se torna ou uma empresa capitalista ou, se os interesses dos operários forem os mais fortes, se dissolve.”<sup>1</sup>

Seguindo este mesmo argumento, Kautsky diz que “uma das mais graves objeções que se pode levantar à opinião de que as cooperativas operárias de produção hoje existentes constituem etapas no caminho para o socialismo consiste neste fato: em sociedade capitalista, numa cooperativa de produção florescente, chega sempre um momento em que seus membros começam a empregar operários assalariados, proletários que não tem qualquer participação na propriedade dos meios de produção e que são explorados pelos cooperados. Por conseguinte, na sociedade moderna, qualquer cooperativa de produção, desde que prospere, desde que se expanda, tende a transformar-se numa empresa capitalista. O que nas cooperativas de produção fundadas por operários assalariados não passa, a princípio, de uma pura tendência, é nas cooperativas de produção de agricultores uma base estabelecida à partida. A vantagem que os agricultores tiram das cooperativas, independentemente das economias realizadas em despesas de transporte e de comercialização, consiste na entrada de excedente econômico. A cooperativa de produção agrícola desse tipo - e até hoje não existem outras - é uma etapa na direção do capitalismo e não do socialismo.”<sup>2</sup>

Mao Tsé-Toung acredita ser o cooperativismo no campo fluxo de transformação social e um movimento revolucionário socialista de grande amplitude. Acredita ainda que neste tipo de movimento muitos desvios são encontrados porém não são difíceis de corrigi-los acima de tudo pela educação e não pela censura. Esta correção se dá revisando as cooperativas já criadas, concentrando esforços na qualidade destas e não na quantidade de cooperados ou camponeses que nela entram (CONCRAB, 2000).

---

<sup>1</sup> Luxemburgo, Rosa, 1973. Citado por Fleury, Maria Tereza Leme, 1983:17

<sup>2</sup> Kautsky, Karl, 1972, Vol.2, pág. 124. Citado por Fleury, Maria Tereza Leme, 1983:17

Muitos estudos surgiram sobre o desenvolvimento do cooperativismo em seu processo evolutivo e em suas manifestações teóricas, como o estudo de Miranda (1973) que parte da idéia de que as cooperativas surgem em resposta a certos problemas trazidos à tona pelo capitalismo, defendendo que o estudo do cooperativismo deve ser buscado a partir da evolução do modo capitalista de produção. Em seu estudo, Miranda considera que o cooperativismo não pode ser designado como a 3ª Via, entre o capitalismo e o socialismo. O cooperativismo surge como uma autodefesa para o pequeno agricultor, funcionando, em primeiro lugar, como uma sociedade de pessoas e não de capital. Schneider (1981) nos dá uma visão geral das tendências de crescimento das unidades cooperativas no Brasil e deixa claro que o cooperativismo, apesar de sua mensagem idealizada, tende a reproduzir e mesmo reforçar as condições estruturais vigentes na sociedade brasileira, privilegiando algumas culturas mais rentáveis em detrimento de outras. Em seu estudo situa as cooperativas agrícolas no contexto dos desequilíbrios estruturais, as diferenças entre agricultura de exportação e agricultura tradicional, e a diferenciação sócio-econômica dos produtores rurais, gerados e reproduzidos pelo modelo de desenvolvimento dependente do Brasil. Considera ainda que o cooperativismo enfrenta um dilema fundamental: “ de um lado, ele tende a tirar partido e se ajustar às condições estruturais, quando estas favorecem o desenvolvimento e a expansão da organização enquanto empresa, configurando-se então a primazia do econômico sobre o social. De outro lado, revela-se incapaz de neutralizar os condicionamentos estruturais hostis a uma atuação compatível com o conteúdo social da doutrina e dos princípios em que se apoia” (Schneider, 1981: 21). Martins (1979), partindo da mesma perspectiva que Schneider, mostra como o cooperativismo tem privilegiado certos grupos de produtores atenuando o processo de descapitalização por que passam. Em seu estudo se propõe a analisar as significações do associativismo empresarial no Brasil agrário, tomando como núcleo central da análise a deterioração das relações de troca entre o campo e a cidade nos seus desdobramentos políticos, sociais e econômicos. Müller

(1981) que em sua análise sobre Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda - Cotrijuí a insere em um contexto sócio-econômico mais amplo, pois esta cooperativa abrange diversas atividades até a agroindústria e prestação de serviços aos seus cooperados, enfoca a dinâmica de classe e categorias sociais existentes entre os agentes produtivos ligados às mesmas. Este autor analisa as disputas internas entre os diversos grupos de cooperados quanto às decisões de como capitalizar e como gerir a cooperativa e a ligação desta com o mercado capitalista nacional e internacional. Novaes (1981) analisa as cooperativas da Paraíba e mostra como estas cooperativas surgem respondendo a necessidade de reprodução ampliada do capital empregado em alguns setores econômicos em crise. Corandini (1981) focaliza a questão do cooperativismo a partir das transformações ocorridas no setor rural e sua relação com os agentes organizacionais e institucionais que viabilizaram a expansão e reprodução do capitalismo na agricultura. Loureiro (1981), ao analisar as relações entre uma cooperativa e seus cooperados, procura enfatizar o "...duplo papel exercido pela estrutura cooperativista: instrumento eficiente e até privilegiado (em relação, por exemplo, a um capitalista comercial comum) de exploração do campesinato e, ao mesmo tempo, instrumento de sua reprodução" (Loureiro, 1981: 42). Em seu estudo na Cooperativa Agrícola de Cotia, pesquisou os produtores associados e os técnicos da cooperativa. Os cooperados analisados eram basicamente pequenos produtores que possuíam ou arrendavam parcela da terra, trabalhavam com mão-de-obra familiar e produziam para a própria sobrevivência não visando lucro, o que levou a autora a constatar que estes eram camponeses, ou seja, a agricultura não era uma alternativa de investimento para o capital, mas sim uma forma de sobrevivência. A mesma autora mostrou que a cooperativa não eliminava nem suavizava a situação de descapitalização ou expropriação sofrida pelo produtor camponês, mas a mantinha. Desse modo, ao mesmo tempo que a cooperativa eliminava os comerciantes intermediários que intensificavam a expropriação, ela vendia os produtos dos cooperados pelo preço de mercado e ainda extraía pesadas taxas dos cooperados. A cooperativa pretendia manter sua fonte de

acumulação. Santos (1978) propõe-se a analisar as relações entre camponês e a burguesia industrial mostrando que as relações são nucleadas na apropriação do trabalho excedente do camponês pela burguesia industrial. Santos enfatiza o duplo caráter do camponês como proprietário dos meios de produção e da força de trabalho – como um personagem tipicamente capitalista - e sua subordinação ao capital, corporificado na cooperativa. Em seu estudo sobre a produção de vinho no Rio Grande do Sul, mostrou que as cooperativas destruíram a fabricação doméstica de vinho (tal como uma empresa capitalista), enquanto que os camponeses eram motivados a associar-se em cooperativas pela garantia de demanda fixa de uva, pagamento dos preços mínimos e recebimento de um possível retorno, portanto os motivos derivam das condições de subordinação em que se encontram no processo de troca de mercadorias ao setor capitalista industrial.

Por outro lado, podemos observar que estudos mais recentes sobre economia solidária e cooperativismo como os de Christoffoli (2000), Gaiger et al (1999), Singer (1998, 1999), Eid (2000), Pimentel (2000), Todeschini e Magalhães (1999), Pasquetti (1998); Icaza (2003) indicam uma outra realidade: uma perspectiva de viabilidade econômica das cooperativas associada à modificação nas relações sociais por serem solidárias, mantendo o equilíbrio entre o social e o econômico.

Singer (1999) nos traz a idéia de economia solidária como estratégia ao atual desemprego, propondo novas formas de organização da produção, à base de uma lógica oposta àquela que rege o mercado capitalista, fazendo uso da prática da solidariedade em lugar da competição. O autor rompe com o marxismo ortodoxo e com a visão economicista que acreditava que o desenvolvimento das forças produtivas, sob o capitalismo, causaria por si só um processo de transformação das relações sociais. Segundo o autor, que busca alternativas socialistas e democráticas ao modo de produção capitalista, o socialismo pressupõe a transferência do controle dos meios de produção ao trabalhador que deve estar desejoso por assumir o controle coletivamente, o que exige educação e conscientização por parte dos

trabalhadores. É por esse caminho que o cooperativismo tem muito a contribuir para a “virada de mesa” da classe trabalhadora (Singer, 1998).

Gaiger et al (1999) fez um estudo sobre a viabilidade econômica de empreendimentos solidários no Rio Grande do Sul e segundo o autor, a multiplicação de experiências de geração de trabalho e renda, de forma solidária e associativa, constitui um traço marcante do campo nos dias atuais. Constatou em seu estudo que há um crescimento numérico dos empreendimentos associativos de cunho econômico bastante significativo em alguns setores. Observou também que ao mesmo tempo que ocorrem experiências positivas, na direção de uma economia autenticamente popular e solidária, ficam patentes alguns limites para a expansão e a consolidação desse campo como a inexistência de estruturas e de mecanismos de intercâmbio entre os empreendimentos. Para analisar organizações de trabalho e renda Gaiger utilizou como parâmetro o conceito de **Empreendimento Econômico Solidário** que funciona como uma espécie de modelo que reúne as características ideais de um empreendimento perfeitamente solidário. O modelo é um instrumento para a análise de casos concretos e tem como objetivo permitir que se observe quais são os traços positivos mais frequentes das experiências de hoje bem como suas principais dificuldades e lacunas. Idealmente este modelo possui as seguintes características: autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação no trabalho, auto-sustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social.

Eid e Pimentel (2000) analisam a dinâmica interna de funcionamento das Cooperativas de Produção Agrícola do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) enfatizando a importância da organização social e produtiva e o uso de ferramentas gerenciais que possam contribuir para a viabilidade econômica do empreendimento. Como resultado parcial deste estudo, observaram que no interior do MST há uma preocupação crescente em buscar o equilíbrio crítico entre: 1) a ampliação dos ganhos sociais, ou seja, o resgate da dignidade e apoio às lutas dos trabalhadores, e

2) ganho em eficiência na gestão da empresa buscando sobrevivência e crescimento.

Christoffoli (2000) fez um estudo comparativo de casos no qual procurou analisar o processo de constituição e desenvolvimento de cooperativas de trabalhadores rurais vinculados ao MST. Neste estudo o autor identificou as contradições que estabelecem limites e possibilidade de desenvolvimento de quatro cooperativas do Sul do Brasil. Segundo o autor há melhorias significativas em relação às condições de vida dos assentados após a associação, porém a análise econômica demonstra que há deficiências em termos de capacidade de geração de receitas, aproveitamento eficiente da força de trabalho disponível, geração de excedentes, entre outras. Estas deficiências tornam a cooperativa incapaz de competir com empreendimentos capitalistas. Constatou a existência de contradições entre os ideais autogestionários e socialistas que inspiram essas experiências e a prática do assalariamento de trabalhadores não associados. Segundo o autor, as cooperativas empregam força de trabalho como condição para a sua reprodução. Para que este quadro mude é necessário desenvolver iniciativas de formação político-ideológicas e de propiciar assessoramento técnico-científico e crédito a esses empreendimentos.

Todeschini e Magalhães (1999) em seu trabalho sobre a Central Única dos Trabalhadores - CUT e a Economia Solidária afirmam que os projetos de economia solidária apresentam grande potencial de ampliação das possibilidades de geração de novas oportunidades de trabalho. Para eles a economia solidária propicia uma maior democratização da gestão do trabalho, uma valorização das relações humanas e também um caminho viável para uma maior distribuição de renda. As redes de economia solidária podem ainda ser instrumentos com grande potencial de fortalecer o desenvolvimento local integrado sustentável e um caminho para a transformação social.

Icaza (2003) discute a importância da economia solidária na construção de espaços econômicos alternativos, geradores de novas dinâmicas econômicas e sociais que se contrapõe às tendências de exclusão

produzidas pelo processo de globalização econômica. A autora analisa a situação do Rio Grande do Sul, estado brasileiro que conta com uma importante tradição associativista, local em que as experiências de economia solidária contam com grandes redes de apoio. Conclui que as experiências analisadas, apesar de apresentar limitações, se consolidam como opção para os seus membros que descobrem, nestes empreendimentos, novas relações de trabalho e cooperação ao mesmo tempo que obtém renda para suprir suas necessidades de sobrevivência. Nos mostra também como a prática destes empreendimentos é contraditória, tanto internamente, pois há grandes dificuldades em combinar eficiência com novas práticas de gestão do trabalho e de produção, como externamente, pois as redes mais amplas, que permitem os projetos de desenvolvimento local, são incipientes. A autora sugere a ação do Estado de forma mais efetiva elaborando e pondo em prática políticas que hoje são inexistentes - ações que exijam, como elemento fundamental, a oferta de formação e recursos para que os empreendimentos de economia solidária não sejam apenas assistenciais e pontuais para os setores marginalizados e sim que possam gerar efetivamente novas dinâmicas econômicas e sociais.

Portanto, o que nos interessa nessa Tese de Doutorado é contribuir no aprofundamento dos estudos sobre o cooperativismo - organização interna da produção e do processo de trabalho, sobre a importância do aspecto econômico das cooperativas e sua relação com os aspectos políticos e sociais que causam contradições, estabelecem limites, mas também desenvolvimento destas experiências. Ao nosso ver são pontos cruciais da temática atual sobre o cooperativismo.

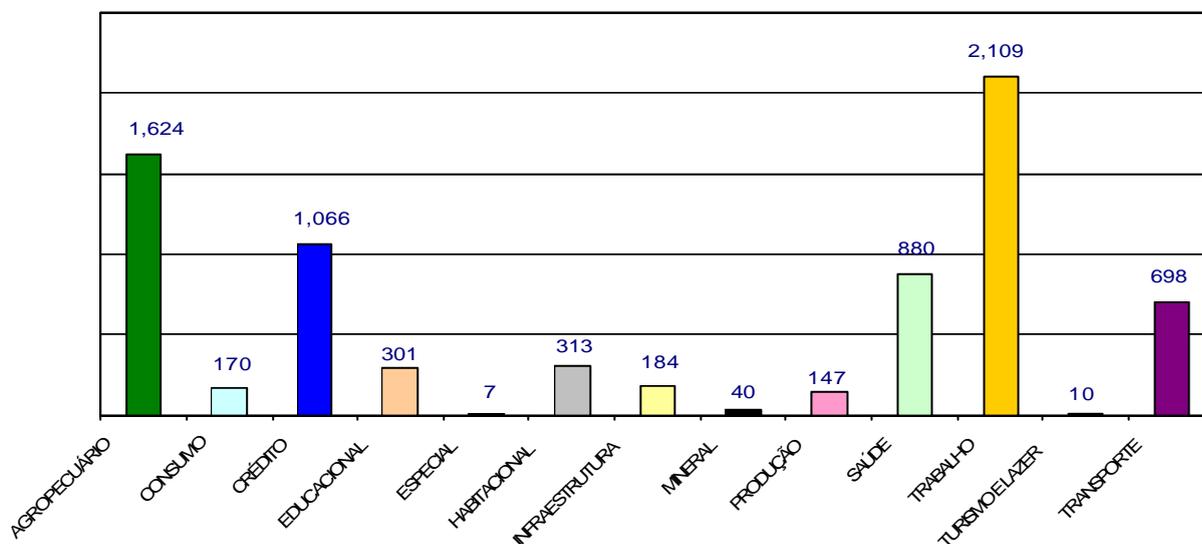
## **1.2 Justificativa**

Um dos fatores que impulsiona a investigação científica sobre cooperativas rurais recai não somente sobre a importância de sua possível utilidade enquanto esforço teórico que contribui para repensar novas formas de

experiências coletivas, mas também levanta discussões sobre as condições econômicas, sociais e políticas de milhões de trabalhadores rurais no Brasil e no mundo.

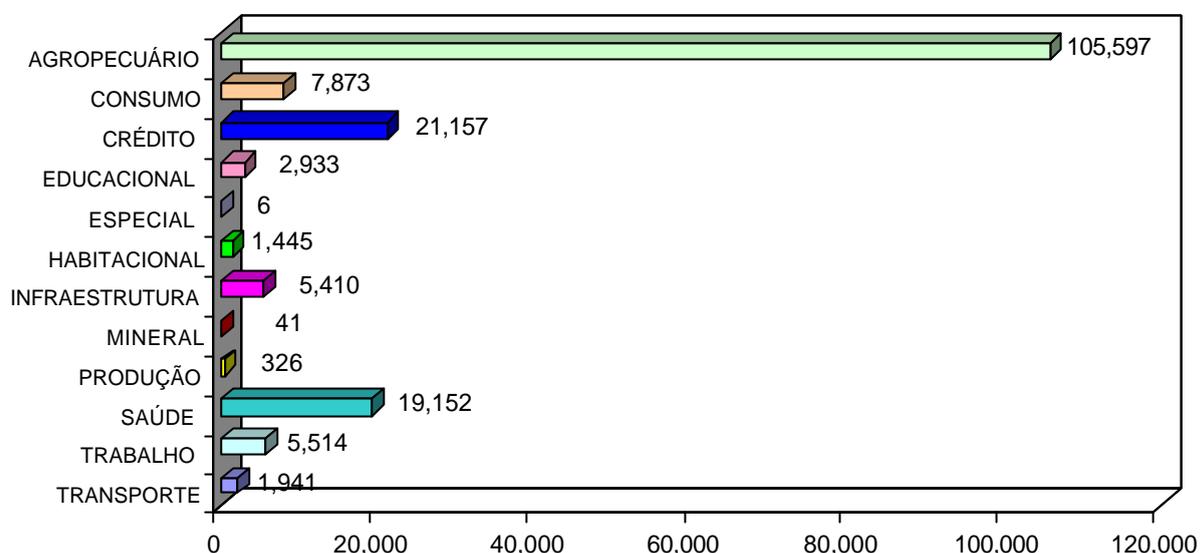
Outro fator que nos motiva a investigação sobre cooperativas de produção agropecuárias no Brasil é o aumento significativo do número destas cooperativas e a sua participação no esforço nacional de manter a balança comercial equilibrada. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2001) as cooperativas agropecuárias movimentam cerca de R\$20 bilhões por ano, quase um terço do PIB do setor. Em 1996 o setor exportou R\$1 bilhão, crescendo 8% relativamente a 1995, enquanto que o restante das exportações brasileiras expandiu-se em apenas 2,3% em igual período (Gaiger, 1999).

**Gráfico 1 - Cooperativas por ramo, dezembro de 2002**



Fonte : Núcleo banco de Dados - Elab. GETEC / OCB Posição 12/2002

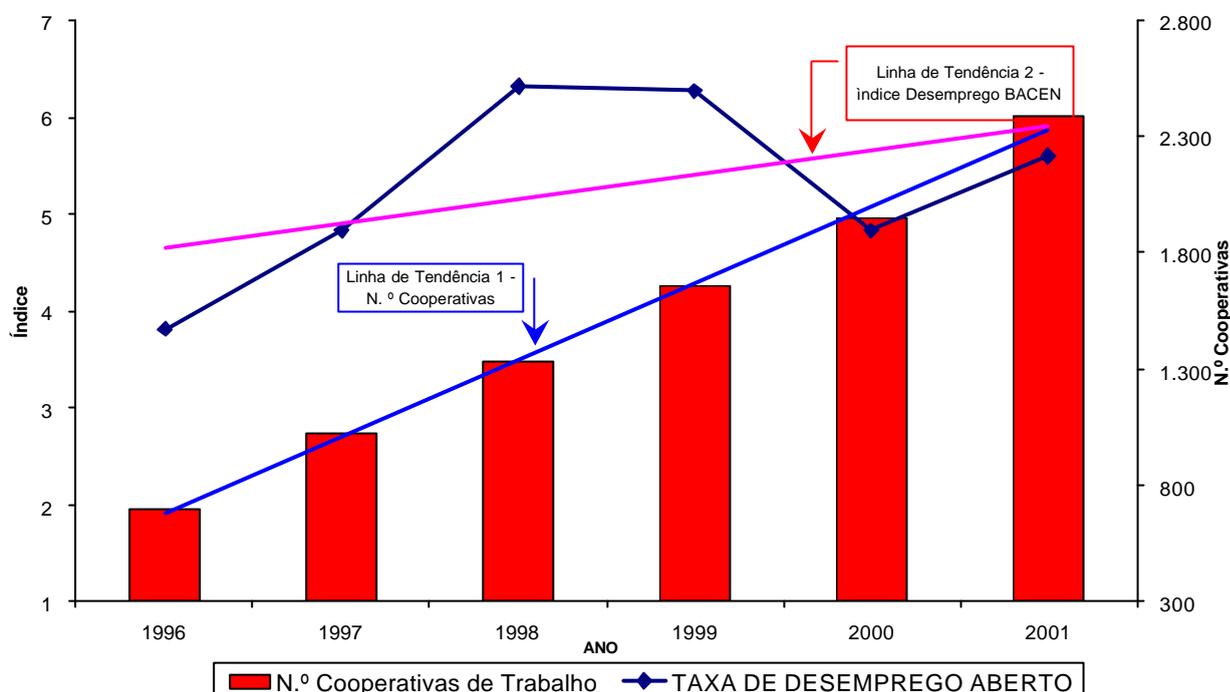
Apesar do número de cooperativas ser maior no ramo do trabalho, e esta parece ser uma tendência, podemos observar que o que mais emprega é o agropecuário.

**Gráfico 2 – Empregados por Ramo, dezembro de 2002**

Fonte: Núcleo banco de Dados – Elab. GETEC/OCB Posição 12/2002

Muitas foram as transformações no modelo de desenvolvimento brasileiro. Os anos 80 foram palco de uma forte crise no padrão de desenvolvimento construído ao longo das décadas anteriores – migração das cidades do interior e do meio rural para os grandes centros urbanos em função do processo da industrialização que institucionalizou as relações de trabalho – com a transição do modelo de desenvolvimento fordista para o modelo de acumulação flexível no qual o capital se internacionaliza, se concentra e exclui grande parcela da população do mercado de trabalho. Estas transformações vêm provocando alterações substanciais no mercado de trabalho como redução da ocupação na indústria, terceirização, o aumento da informalização, a ampliação da participação da mulher no mercado de trabalho e a subproletarização, além da acelerada redução da ocupação nas atividades agrícolas.

**Gráfico 3 – Índice de desemprego e número de cooperativas de trabalho**



Fonte: Núcleo banco de Dados – Elab. GETEC/OCB Posição 12/2002

É diante deste quadro que as cooperativas vem ganhando espaço e corpo e obtendo sucesso, principalmente na região sul do Brasil, sucesso este que leva em conta as dificuldades em competir num mercado cada vez mais internacionalizado, muitas vezes focalizando um mercado que não é explorado pelos grandes produtores rurais, ou seja, criando um diferencial competitivo via mercado solidário com produtos diferenciados, como os orgânicos, para manter assim seu objetivo maior que é a manutenção da cooperativa e das relações políticas e sociais.

As experiências de Economia Solidária não têm sido mais analisadas como ações assistencialistas, subsidiárias e desagregadoras, ou seja, como uma ação pré-política, mas como embriões de novas formas de produção, de organização, do trabalho e do mercado. Estas experiências indicam um enorme potencial de revigorar energias de setores populares excluídos, de emancipação e de apropriação de tecnologias produtivas e

organizacionais. Estas experiências de Economia Solidária são materializadas principalmente nas cooperativas.

No entanto, é necessário estarmos atentos às falsas cooperativas que possuem interesses contrários aos propostos pela economia solidária. Sabe-se, por exemplo, da estratégia de muitas empresas privadas que, com incentivos governamentais, implantam cooperativas de fachada como forma de se verem livres dos encargos sociais. O que ocorre com o então “sócio” é um retrocesso em relação ao assalariamento e não um processo de emancipação. As novas organizações dos trabalhadores, entendidas como: “novas cooperativas” ou “empreendimentos solidários” propõe a formação de agentes propulsores de um novo solidarismo econômico num ambiente econômico capitalista dominado por princípios opostos ao de competição e eliminação do concorrente (Gaiger, 1999).

Esta tese tem como objetivo fazer um estudo comparativo de casos entre cooperativas de produção agropecuárias - CPAs em assentamentos de reforma agrária no estado de São Paulo e no estado do Rio Grande do Sul, analisando o processo de criação, desenvolvimento e limites impostos à estas cooperativas, verificando sua organização interna da produção e do trabalho e como este fator contribui para o sucesso ou insucesso econômico e social destas cooperativas. Entendemos como insucesso aquelas cooperativas que passam por dificuldades de geração de renda e conseqüente dissolução e como sucesso aquelas cooperativas cujos fatores econômico e social não são vistos somente como um fim, mas também como um meio para o seu crescimento. Partimos do princípio de que existe uma diferenciação entre as *Cooperativas Tradicionais* - que funcionam, sobretudo, como sociedade de capital, ou seja, maximizam oportunidades e atingem uma racionalidade econômica semelhante às das demais empresas capitalistas através de mecanismos tecnológicos, financeiros e organizacionais, dinamizando sua produção essencialmente em relação ao mercado, acumulando e centralizando capital sem a preocupação principal com a justiça social; e as selecionadas para o desenvolvimento desta tese de doutorado, as

*CPAs em assentamentos de reforma agrária* – que funcionam como uma sociedade de pessoas. Este tipo de organização de produção e trabalho possui caráter e inspiração socialista e se caracteriza por apresentar uma gestão diferenciada, calcada nos princípios históricos do cooperativismo. As organizações autogeridas reúnem maioritariamente ou totalmente trabalhadores rurais em condições de exercício da posse coletiva dos meios de produção, em que o trabalho do associado é organizado mediante planejamento e normas coletivas autonomamente decididas e os resultados da produção são distribuídos com base na participação do trabalho de cada associado. Assim como as cooperativas tradicionais, as CPAs em assentamentos de reforma agrária buscam a eficiência econômica, porém tal eficiência deve estar submetida à lógica da inclusão social, da preservação dos postos de trabalho e da luta pela reforma agrária. Pretendemos responder quais são os fatores determinantes de sucesso econômico e social de CPAs em assentamentos de reforma agrária em São Paulo e no Rio Grande do Sul e como a organização interna da produção e do trabalho destas cooperativas contribui para este resultado.

### 1.3 Objetivos

Esta tese faz um estudo comparativo de casos entre duas CPAs em assentamentos de reforma agrária no estado de São Paulo e duas no Rio Grande do Sul, analisando a constituição e o desenvolvimento destas CPAs, verificando sua organização interna e como estes fatores contribuem para o sucesso ou insucesso econômico e social destas cooperativas.

Para que os objetivos gerais fossem atingidos foram propostos os seguintes **objetivos específicos**:

- Análise da organização do trabalho e da produção, especificando as relações de produção, o uso da terra, as práticas econômicas, estrutura organizacional, divisão social e técnica das atividades, grau de

controle sobre o processo de trabalho, formalização na organização, planejamento e controle da produção;

- Análise da formação e a trajetória das cooperativas e dos cooperados, bem como das características políticas, sociais, culturais e econômicas das cooperativas em assentamentos de reforma agrária, identificando semelhanças e diferenças tais como: origem e extração social, necessidades, formas de solidariedade, recursos materiais, técnicos e intelectuais;
- Análise da inserção destas cooperativas no mercado e as articulações horizontais e verticais, seja ao nível das cadeias produtivas, dos mercados solidários e das relações de inter-cooperação, bem como das características da demanda que estas atendem.

#### 1.4 Hipótese

Partimos da hipótese de que a organização interna da produção e do processo de trabalho nas CPAs em assentamentos de reforma agrária são fatores determinantes, no plano micro, para a sobrevivência das mesmas na economia capitalista.

#### 1.5 Metodologia

Dada a natureza do objeto de estudo, o percurso do emprego de conceitos ao uso e à construção de noções aplicadas, optou-se por desenvolver um amplo estudo descritivo e analítico que revelasse a dinâmica do funcionamento das CPAs em assentamentos de reforma agrária através do **estudo comparativo de casos**, com a utilização de duas abordagens diferentes de pesquisa: a *pesquisa qualitativa* complementada por elementos de *análise quantitativa*. Segundo Bruyne et al (1991) um estudo de caso reúne

informações tão numerosas e detalhadas capaz de apreender a totalidade de uma situação. Tem poder de generalização limitado na medida em que a validade de suas conclusões não se revela correta em relação a outros casos, por outro lado, o estudo de caso ultrapassa o particular podendo obter certas generalizações empíricas.

Foram feitas duas visitas a cada CPA, portanto oito visitas, sendo que cada uma teve duração média de sete dias, totalizando cinquenta e seis dias de pesquisa de campo. Neste sentido, foi possível abordar o momento da produção, no qual pudemos perceber as forças produtivas e as relações de produção, bem como o processo produtivo não atribuindo às classes sociais apenas a expressão de categorias econômicas. Segundo Bourdieu (1973) a posição de um indivíduo ou de um grupo na estrutura social não pode jamais ser definida apenas de um ponto de vista estritamente estático, isto é, como posição relativa numa dada estrutura e num dado momento. O ponto da trajetória, onde um corte sincrônico apreende, contém sempre o sentido do trajeto social.

O método científico utilizado foi o hipotético dedutivo, mais especificamente os métodos: comparativos, histórico e estatístico.

Foram utilizadas duas técnicas de pesquisa: 1) a documentação indireta: pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica que acompanhou todas as fases da tese. 2) e a documentação direta: pesquisa de campo que subdividiu-se em: a pesquisa exploratória e quantitativa-descritiva.

Fez parte da pesquisa documental uma visita ao Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa da Reforma Agrária (ITERRA) em Veranópolis - RS e uma visita à UNISINOS, com o intuito de identificar, nas monografias apresentadas pelos alunos do Curso Técnico em Administração de Cooperativas – TAC e outros trabalhos, questionamentos e inquietações dos próprios alunos assentados. Com a pesquisa documental nas cooperativas foi possível identificar o padrão de evolução e o nível de desenvolvimento alcançado pelas duas cooperativas do estado de São Paulo e pelas duas

cooperativas do estado do Rio Grande do Sul e, a partir de uma análise aprofundada dos diversos aspectos econômicos e produtivos das cooperativas, pudemos analisar os limites e possibilidades para sua sobrevivência frente a concorrência.

Com relação ao item 2) Documentação direta – pesquisa exploratória, segundo Lakatos & Marconi (1991) a pesquisa exploratória propicia a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, e modificar ou clarificar conceitos. Neste estudo utilizamos a pesquisa exploratória para construção de evidências que serviram de contrapontos para a verificação da trajetória (histórica e empírica) das cooperativas, buscando a percepção que os próprios cooperados possuem sobre os direitos e deveres – cidadania e autonomia. Os procedimentos de coleta de dados para esta fase da pesquisa foram: entrevistas de profundidade com informantes chaves e com cooperados selecionados de forma aleatória, porém em número reduzido, e observação participante.

A pesquisa quantitativa-descritiva engloba o resultado dos dados primários que foram coletados a partir de questionários semi-estruturados, elaborados a partir das entrevistas de profundidade, aplicados a trinta e um associados da COOPAVA (SP); onze associados da COPANOSSA (SP); vinte e quatro associados da COOPAN (RS) e onze associados da COPAEL (RS), totalizando 77 cooperados entrevistados. Segue tabela com número total de cooperados e porcentagem de entrevistados.

**Tabela 1. Número e porcentagem de cooperados entrevistados por cooperativa**

	Total de Cooperados	Total de cooperados entrevistados	% dos cooperados entrevistados
COOPAN (RS)	33	24	72,72
COPAEL (RS)	11	11	100,0
COPAVA (SP)	42	31	73,80
COPANOSSA (SP)	12	11	91,66

Estes dados foram sistematizados em planilhas eletrônicas e passaram por análise estatística e sócio-econômica, sendo que os principais indicadores foram: sexo, idade, grau de escolaridade, origem, número de dependentes, ocupação anterior, tempo que participa da cooperativa, tempo que ficou acampado, cargo que ocupa na cooperativa, entre outros conforme questionário em anexo. Fizemos com isso, uma descrição das características quantitativas da amostra para viabilizar a comparação sócio-econômica dos cooperados. A revisão bibliográfica acompanhou todas as fases da pesquisa.

## **1.6 Amostra**

A escolha da amostra levou em conta a contribuição que cada cooperativa pode proporcionar para o entendimento da dinâmica das cooperativas em assentamentos de reforma agrária em um contexto capitalista, mas não necessariamente sob a mesma lógica. Por isso a amostra é seletiva, na qual foram escolhidos quatro casos típicos de CPAs em assentamentos de reforma agrária, ou seja, que representem cooperativas com inspiração e caráter socialista, duas no estado de São Paulo e duas no estado do Rio Grande do Sul. Das duas cooperativas escolhidas em cada estado, uma delas enfrenta dificuldades, pois o número de associados vem diminuindo desde sua

criação, conseqüentemente passa por um processo de reestruturação interna e busca novas estratégias de mercado; e a outra, a de sucesso, se mantém.

Para a conformação da amostra das CPAs inicialmente listou-se todas as cooperativas de assentamentos de reforma agrária no estado de São Paulo e no estado do Rio Grande do Sul. Em seguida buscou-se critérios de comparação como: tamanho (número de associados), idade da cooperativa e características internas. Contamos a indicação da CONCRAB que possui dados sobre o desenvolvimento geral das cooperativas, assim chegamos ao número de quatro cooperativas de produção agropecuária em assentamentos de reforma agrária: COOPAN e COPAEL no estado do Rio Grande do Sul; e COPAVA e COPANOSSA no estado de São Paulo.

A escolha destes dois estados se justifica pelo fato de que o estado do Rio Grande do Sul apresenta uma trajetória histórica e cultural diferenciada da do estado de São Paulo marcada pela luta pela terra, por apresentar uma grande parcela de imigrantes europeus que trouxeram a tradição do cooperativismo para o Brasil, pela forma como se deu sua colonização com a formação de pequenas propriedades, principalmente no norte do Rio Grande do Sul, pelas experiências bem sucedidas de economia solidária nas várias formas de associações.

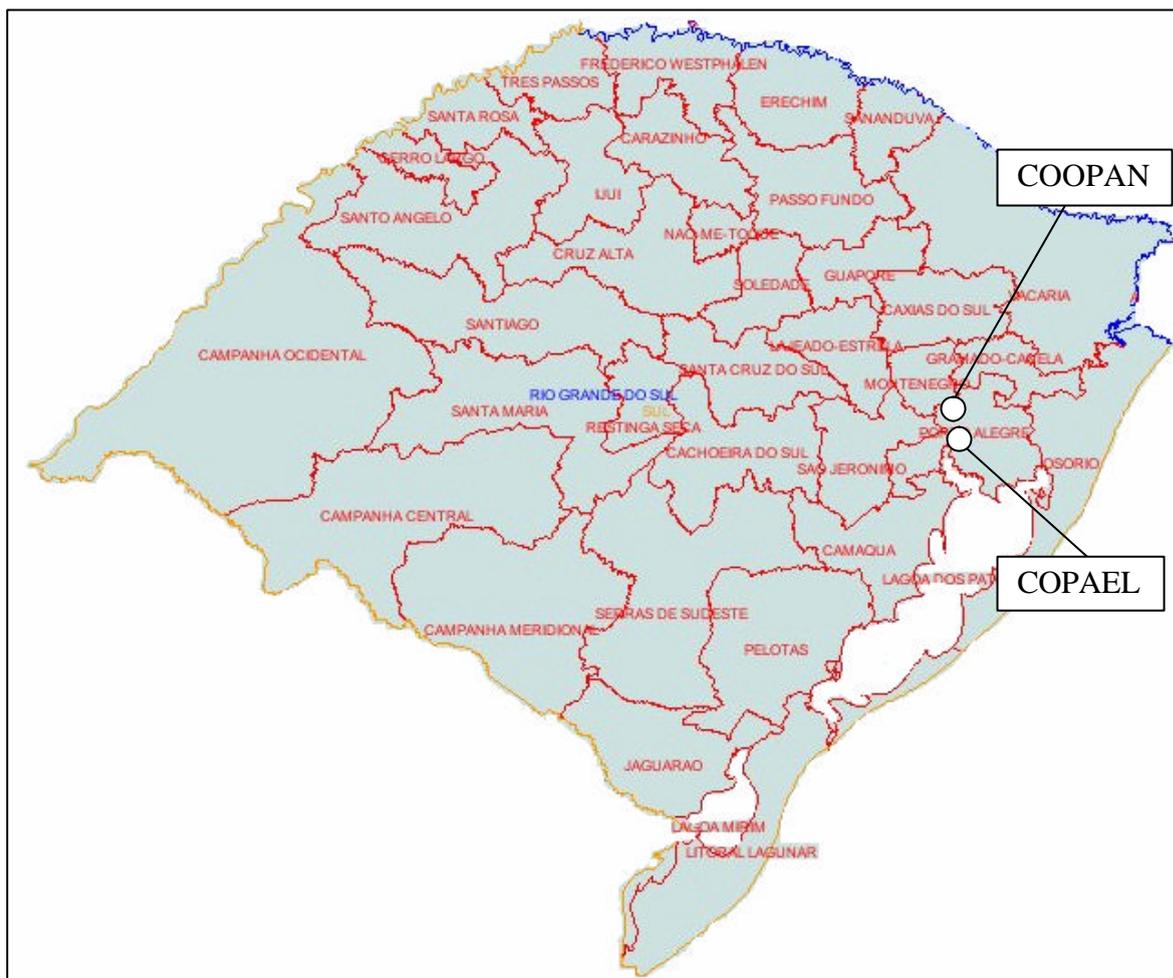
Desde o início do séc XX, a conformação do espaço rural no estado do Rio Grande do Sul se caracterizou pela formação de pequenas propriedades, principalmente no norte do estado, como pode ser observado no **Mapa 1**, e pelo incentivo por parte do Estado para a formação de pequenas cooperativas e associações. Foi no contexto da evolução da pequena produção que surgiram as cooperativas agrícolas no estado e estas se constituíram em um movimento de reação dos colonos ao controle dos intermediários, principais agentes de acumulação. Em 1911, Dr. José de Stéfano Paternó, vindo da Itália e contratado para ser Ministro da Agricultura e Comércio Brasileiro, criou 16 cooperativas agrícolas que tiveram como finalidade o beneficiamento dos produtos dos colonos, o fornecimento de crédito, assistência técnica e implementos aos colonos (Duarte, 1986). O estado do RS se estruturou

baseado nas idéias positivistas européias e seu papel foi de vital importância para a dinamização da economia regional, viabilizando diversas organizações associativas criadas no setor rural em especial as cooperativas agrícolas fortalecendo os trabalhadores rurais.

A formação política da classe trabalhadora no RS foi mais um fator que contribuiu para as experiências bem sucedidas de empreendimentos solidários. Na formação do MST no estado, os trabalhadores procuravam articular as lutas políticas envolvendo os sindicatos na luta pela terra e pela reforma agrária (Fernandes, 1999). Uma das lutas mais importantes para o MST, na conquista da terra, se travou no RS, no município de Ronda Alta – fato que será detalhado no capítulo dois. No final de 1988 o MST no RS se consolidou, tornando-se uma importante força política na luta pela terra e no desenvolvimento da agricultura, servindo de exemplo para outros estados. Com a conquista de diversos assentamentos no estado do RS, o MST deu-se conta rapidamente de que os agricultores assentados não poderiam sobreviver em seus lotes apenas com a mão-de-obra familiar e competir no mercado capitalista. De 1989 a 1992 o MST criou o Sistema Cooperativista do Assentados e pôs em prática o cooperativismo alternativo ao modelo econômico capitalista, demonstrando à sociedade que é possível organizar a economia sobre outras bases e valores (Vieitez e Dal Ri, 1999) como veremos no próximo capítulo.

Abaixo, o Mapa do estado do RS com a distribuição das principais microregiões e a localização das cooperativas estudadas.

**Mapa 1. Distribuição das principais microregiões do estado do RS e localização das cooperativas estudadas**



Fonte: IBGE, Malha Municipal 1997

No estado de São Paulo, a história da luta pela terra, bem como a sua distribuição, a colonização e a formação de associações e cooperativas se deram de forma diferenciada. Durante as décadas de 50 e 60, os conflitos pela terra e as greves foram constantes em todo o estado de São Paulo. A luta para resistir e conquistar a terra e a luta dos trabalhadores assalariados marcaram um período em que o processo secular de grilagem se estabelecia tirando a

terra e o trabalho dos posseiros, ao mesmo tempo em que aumentava a exploração dos trabalhadores arrendatários e assalariados. No Pontal do Paranapanema, por exemplo, desde o final do século passado os grileiros derrubavam as florestas tropicais, transformando-as em pastos e acabando com as reservas do Estado. Para desmatar a região, exploravam o trabalho dos sem-terra deixando que os mesmos plantassem para subsistência e, após formarem seus pastos, expulsavam as famílias do local. Sem opção, dezenas de milhares de famílias migraram do campo para as cidades onde passaram a viver em condições subumanas. Associado a isto, a expansão da monocultura se deu de forma intensa de modo que a maior parte dos agricultores familiares perderam suas propriedades e migraram para as cidades perdendo o vínculo com o campo (Fernandes, 1999).

O Mapa 2 apresenta a distribuição das principais microregiões do estado de São Paulo e a localização das cooperativas estudadas.

## Mapa 2. Distribuição das principais microregiões do estado de São Paulo e localização das cooperativas estudadas



Fonte: IBGE, Malha Municipal 1997

Ao compararmos os estados de SP e RS, podemos verificar que a área total absoluta dos dois estados se aproxima em Km<sup>2</sup>, enquanto que há uma diferença significativa em relação à densidade demográfica: 149,22 no estado de SP e 36,14 no estado do RS. O mesmo acontece com a população rural e urbana nos dois estados: enquanto o estado do RS possui 18,35% da população total no campo, o estado de SP apresenta apenas 6,58% demonstrando que o êxodo rural se deu de forma mais intensa em São Paulo, como podemos observar na tabela abaixo.

**Tabela 2 - Área total absoluta, número de municípios, população total, população urbana, população rural e densidade demográfica nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul**

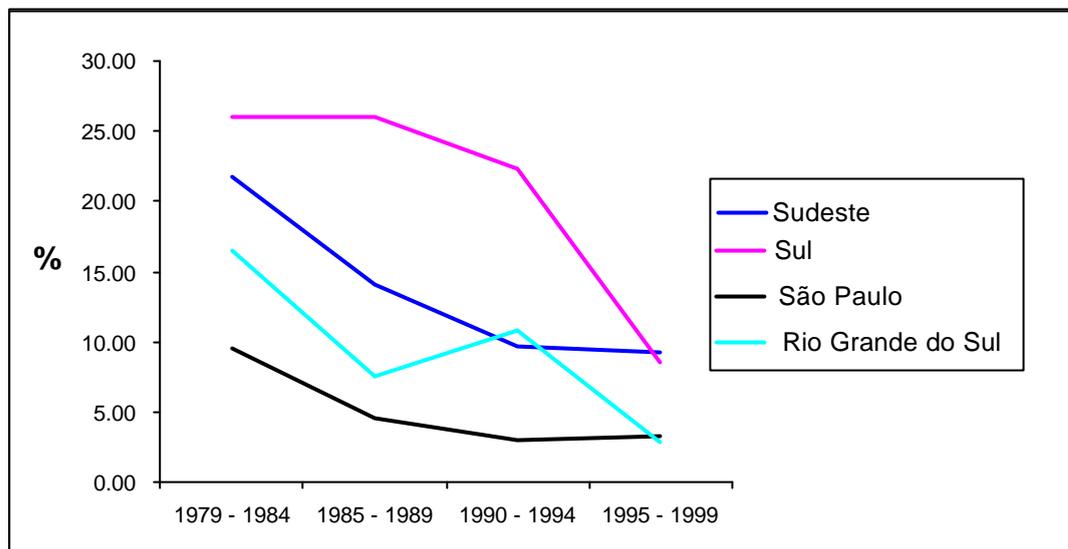
	<b>São Paulo</b>	<b>%</b>	<b>Rio Grande do Sul</b>	<b>%</b>
Área Total Absoluta (km <sup>2</sup> )	248.176,62		281.733,99	
N. de Municípios (2.001)	645		497	
Densidade Demográfica (hab/Km <sup>2</sup> )	149,22		36,14	
População Total (2.000)	37.032.403	100,00	10.187.798	100,00
População Urbana (2.000)	34.592.851	93,41	8.317.984	81,64
População Rural (2.000)	2.439.552	6,58	1.869.814	18,35

Fonte: IBGE – Censo Demográfico 2000

Outra característica que diferencia os estados de SP e RS é com relação ao número de assentamentos nos dois estados. Segundo os dados do Banco de Dados da Luta pela Terra – UNESP/MST, no período de 1979 a 1984, a região sul do Brasil possuía 30 assentamentos sendo que 16,52% destes assentamentos pertenciam ao estado do Rio Grande do Sul. Na região sudeste do Brasil estes números eram inferiores: 25 assentamentos, sendo que o estado de São Paulo representava 9,56% destes assentamentos. No período de 1985 a 1989 os números eram 87 assentamentos na região sudeste contra 160 assentamentos na região sul, o estado do RS representava 7,47% e o estado de SP 4,55%. Esta tendência continuou e somente no período que compreende 1995 a 1999 é que a região sudeste apresentou maior número de assentamentos do que a região sul: 253 e 233 respectivamente, o estado de SP representava 3,34% dos assentamentos da região e o estado do RS representava 2,83%.

O gráfico abaixo ilustra a evolução do número de assentamentos nas regiões sul e sudeste e nos estados de SP e RS.

**Gráfico 4 – Assentamentos nas regiões sul e sudeste do Brasil e nos estados de SP e RS, nos períodos compreendidos entre 1979 a 1999**



Fonte: Dataluta - Banco de Dados Luta Pela Terra - UNESP/MST

Observa-se que a conquista da terra era mais intensa e se deu há mais tempo na região sul e, em particular no estado do RS, se comparado à região sudeste e ao estado de SP. Verificamos que antes mesmo do MST tomar frente na luta pela reforma agrária, já havia uma tendência dos camponeses do Sul lutarem pela terra, tendência esta calcada na cultura européia (italianos, alemães, poloneses etc) e na política do governo de incentivo aos pequenos produtores rurais.

No capítulo dois é apresentado um histórico sobre o surgimento do cooperativismo e como ele se manifestou nos diversos países da Europa; o cooperativismo no Brasil e sua evolução; as cooperativas tradicionais filiadas à OCB e as cooperativas do MST filiadas à CONCRAB, bem como o surgimento do MST e do Sistema Cooperativista dos Assentados, para melhor entendermos com que propósito as CPAs surgiram.

No capítulo três abordamos a questão do mercado de trabalho no Brasil com a consolidação da economia informal, bem como as formas de

regulamentação e desregulamentação trabalhistas, apresentando a problemática da exclusão social, das políticas de reforma agrária, conseqüências para o trabalhador rural, formação dos assentamentos de reforma agrária com o surgimento das CPAs como alternativa ao modelo de desenvolvimento econômico e social atual.

O capítulo quatro apresenta a trajetória e a caracterização das quatro cooperativas estudadas desde sua formação, desenvolvimento econômico, social, cultural e político, identificando semelhanças e diferenças tais como: origem, necessidades, formas de solidariedade, recursos materiais, técnicos e intelectuais.

No capítulo cinco é analisado o processo de trabalho nas cooperativas, bem como o grau de controle sobre o processo de trabalho e a hierarquia entre os cooperados para que possamos identificar o grau de participação dos mesmos nas tomadas de decisões e execução das tarefas. Pretendemos, com isso, identificar aspectos internos da organização da produção e do processo de trabalho de cada cooperativa responsáveis pelo sucesso ou insucesso das mesmas.

O sexto capítulo é o conclusivo e faz o contraponto entre as quatro cooperativas estudadas, apresentando semelhanças e diferenças entre estas organizações para que possamos identificar de fato quais são as características internas que contribuíram para que determinada cooperativa tenha êxito econômico e social ou não. Pretendemos com isso divulgar os aspectos positivos de cada cooperativa e colocar em discussão os aspectos negativos. Desta maneira podemos ampliar tais experiências para outras cooperativas e associações, como forma de contribuir para o desenvolvimento econômico e social das mesmas.

## 2 ASPECTOS HISTÓRICOS DO COOPERATIVISMO

Como definição de cooperativismo temos:

“uma disciplina que propugna a organização da coletividade baseada na associação representativa dos interesses e das atividades profissionais (corporações). Propõe, graças à solidariedade orgânica dos interesses concretos e às fórmulas de colaboração que daí podem derivar, a remoção ou neutralização dos elementos de conflito: a concorrência no plano econômico, a luta de classes no plano social, as diferenças ideológicas no plano político” (Bobbio, 1997:287).

O conceito de economia solidária está diretamente ligado ao conceito de cooperativismo que atualmente é amplamente utilizado com acepções variadas, porém todos giram em torno da idéia de solidariedade em contraste com individualismo competitivo que caracteriza o capitalismo atual. Este conceito se refere à organização de produtores, consumidores, prestadores de serviços, etc que se diferenciam em dois aspectos: estimulam a solidariedade mediante a autogestão e praticam a solidariedade para com a população trabalhadora em geral, ajudando os mais desfavorecidos (Singer, 2003).

Segundo Chacon (1959), as mais antigas experiências comunitárias e as mais duradouras teriam sido realizadas na agricultura. As antigas comunidades agrícolas baseavam-se tradicionalmente em comunidades familiares, em que a propriedade era coletiva e indivisível.

Os Astecas, povo originário das Américas, possuíam sistemas comunitários como o dos Capulli e Altpetlalli, que eram comunidades rurais organizadas à base de laços familiares. Tratava-se de grupos de vizinhança e parentesco e os possuidores das terras não podiam vendê-la, sendo as mesmas transmitidas por herança. A organização interna dessa instituição tinha base religiosa.

Nas reduções jesuíticas do Paraguai e do Brasil do século XVIII a terra, a pequena indústria e o comércio eram controlados pela comunidade. A distribuição dos alimentos era feita de acordo com as necessidades, sem existir circulação de moeda. O solo era tido em usufruto, não sendo transmissível por herança, e o gado pertencia à comunidade. A economia, que envolvia agricultura, comércio e indústria era planejada e havia eleições para a escolha dos representantes índios. Porém, os padres jesuítas reservavam-se o direito de veto sobre as decisões tomadas (Chacon, 1959).

O cooperativismo (na forma como hoje é conhecido) surge a partir das ações de resistência da classe operária inglesa à introdução do capitalismo que desestruturava as antigas corporações de artesãos de ofícios. Elas foram contemporâneas aos primeiros sindicatos tanto em termos históricos quanto de objetivos. A classe trabalhadora abria duas frentes de luta, uma através de greves e a outra criando aldeias e empresas cooperativas autogeridas pelos trabalhadores. Um autor e ativista que teve grande influência nesta forma de organização foi Robert Owen, que propunha que as indústrias fossem colocadas sob o controle dos trabalhadores e os resultados do trabalho fossem repartidos equanimente.

Robert Owen (1770 – 1858) era um grande industrial da Inglaterra que se tornou conhecido por toda a região por sua habilidade empresarial e de filantropia. Em suas indústrias, seus operários recebiam toda assistência e mesmo em períodos de crise, em que a produção baixava, Owen mantinha seus trabalhadores nas fábricas e pagava seus salários de forma integral. Acreditava que o capital investido deveria ter um dividendo limitado e o excedente deveria ser reinvestido nos trabalhadores. Mesmo agindo dessa forma seus lucros continuavam crescendo e isso chamou a atenção de muitos industriais que se tornaram simpatizantes de suas idéias (Singer, 1998).

Em 1817, Owen apresentou um projeto para acabar com a miséria empregando pessoas que eram sustentadas pela igreja, em “Aldeias Cooperativas” onde poderiam produzir e consumir seus próprios produtos, trocando os seus excedentes com outras “Aldeias”. Owen deixava claro sua proposta de mudança completa do sistema social e a abolição da empresa

capitalista voltada ao lucro. Criticava as religiões que ensinavam que os homens eram responsáveis pelo mal que praticavam, pois acreditava que o ambiente em que os homens estavam é que era ruim. A adesão ao comunismo e as críticas a igreja fizeram Owen perder a maior parte do apoio que conseguira das classes dominantes. Suas “Aldeias Cooperativas”, que dependiam em grande parte das doações dessas classes, foram se deteriorando com o tempo (Singer, 1998).

Por outro lado, o movimento operário britânico que lutava pelos seus direitos nos sindicatos e, depois que esses foram proibidos, em clubes, se encontraram com os ideais de Owen pela bolsa de intercâmbio de trabalho, criada pelo mesmo em 1832, em escala nacional. Tratava-se de um armazém onde os produtos eram vendidos e comprados pelo seu preço real em “notas de trabalho” e em alguns casos em dinheiro. Essa bolsa teve grande sucesso até 1833 quando começou a decair por problemas econômicos e em parte pelo declínio dos sindicatos. Owen e a coligação socialista de sindicatos e cooperativas começaram a ser derrotados pela ação conjunta do Estado e do capital, que passou a prender trabalhadores que se organizassem em sindicatos, enquanto que os patrões obrigavam seus trabalhadores a assinarem a renúncia aos sindicatos para continuarem em seus empregos (Singer, 1998).

Foi do fracasso do owenismo que surgiu, em 1844, a primeira cooperativa em Rochdale, uma cidade industrial da Inglaterra. Foi fundada uma sociedade cooperativa: a “Society of Equitable Pioners” que parecia ser mais uma entre tantas outras que fracassaram em décadas anteriores. Fundada por 28 trabalhadores de ofícios após uma greve em que foram derrotados, utilizaram experiências anteriores de outras cooperativas e de George Jacob Holyoake, grande cooperativista, e estruturaram a cooperativa de Rochdale de forma que esta fosse auto-suficiente, não dependendo de doações de simpatizantes, como ocorria com as cooperativas de Owen. “ Os pioneiros sócios tinham por objetivo fundar um armazém para abastecer os sócios, construir casas para os mesmos, manufaturar artigos para dar ocupação aos sócios desempregados ou com salários reduzidos, comprar ou arrendar terras

com a mesma finalidade e criar uma comunidade auto-sustentada pelo trabalho de seus membros” (Singer, 1998, p.100). A intenção dos pioneiros era manter os ideais socialistas e as cooperativas de produção e consumo se tornavam instrumentos para tal objetivo.

Singer (1998) coloca que a Cooperativa de Rochdale adotou oito regras para diminuir a fragilidade que levou ao fracasso cooperativas anteriores:

1. A Sociedade seria governada democraticamente e cada sócio teria direito a um voto independente do capital investido (princípio que distingue as cooperativas das empresas capitalistas);
2. A Sociedade seria aberta a qualquer pessoa que quisesse se associar, desde que integrasse uma quota mínima e igual para todos, de capital;
3. O capital investido teria retorno de uma taxa de juro fixo de 10%, com a finalidade de evitar que todo o excedente fosse apropriado pelos investidores, O restante do excedente seria repartido segundo outros critérios;
4. O excedente que sobra depois de remunerado o capital deveria ser distribuído entre os sócios conforme o valor de suas compras. Isso faria com que os cooperados utilizassem mais os serviços da sociedade.
5. A Sociedade só poderia vender à vista, mesmo em momentos de crise para os associados. O que a Sociedade poderia fazer, em casos de extrema necessidade, seria permitir a retirada do capital investido pelo cooperado, exceto a quota mínima;
6. Venderia apenas produtos puros e de qualidade. Isso acabou por excluir de seu quadro os trabalhadores mais pobres que não tinham como pagar pela qualidade;
7. Desenvolveria a educação dos sócios nos princípios do cooperativismo;
8. A Sociedade deveria ser neutra política e religiosamente, para não excluir a entrada de sócios que possuíssem posições diferentes.

Ao contrário a posição de Owen, que acreditava que as “Aldeias Cooperativas” deveriam sobreviver isoladamente da economia capitalista, os

Pioneiros demonstraram grande habilidade no mercado de riscos sem por isso perder de vistas os princípios do cooperativismo.

Esse conjunto de normas definia a cooperativa como uma associação de pessoas que se faziam reger por três princípios básicos: propriedade cooperativa, gestão democrática e repartição cooperativa (Fleury, 1983:21). O primeiro diz que os proprietários da cooperativa são os associados e não detentores do capital; a gestão cooperativa implica que o poder decisório se concentre em mãos dos cooperados; e o último princípio estabelece que a divisão das sobras se dá proporcionalmente à participação dos associados nas operações da cooperativa.

“Esses princípios conferem à cooperativa o caráter de empresa associada, [que] inclui as dimensões fundamentais das sociedades cooperativas: associação voluntária de pessoas, [...] e o empreendimento comum pelo qual esta sociedade alcança seus objetivos”(Fleury, 1983:22).

A sociedade dos pioneiros funcionou autonomamente até 1906, quando foi incorporada pela Cooperative Wholesale Society.

“A cooperativa de Rochdale mostrou excepcional capacidade de adaptação às oportunidades e riscos da economia de mercado, sem abrir mão de princípios socialistas na organização de atividades econômicas. Tornou-se, por isso, modelo das cooperativas que foram se criando não apenas na Grã-Bretanha, mas em todos os países em que a revolução social capitalista estava ocorrendo” (Singer, 1998:106).

Ao contrário do inglês, o movimento cooperativista na França desenvolveu-se a partir das formulações político-filosóficas dos chamados socialistas utópicos franceses. Para estes, as cooperativas ou “fábricas sociais” constituíam uma etapa intermediária em direção a um projeto último de transformação total da sociedade (Fleury, 1983:15-17). Os principais pensadores franceses que, de alguma forma se voltaram para a questão do

cooperativismo foram Sant-Simon (1760-1825), Fourier (1772-1837), Buchez (1796-1865), Blanc (1811-1882) e Proudhon (1809-1865).

Saint-Simon foi precursor de correntes de pensamento como o positivismo e o socialismo utópico francês e foi o primeiro a perceber a transformação da sociedade em sociedade industrial. Segundo Saint-Simon, a história é regida pela lei do progresso e este alterna períodos orgânicos e períodos críticos. Os períodos orgânicos baseiam-se em princípios sólidos, crescem e atuam no interior da sociedade de forma estável e em dado momento surge o período crítico e é então necessário avançar para uma nova época orgânica, cuja orientação seria dada pela ciência positiva (Reale & Antiseri 1991:175-177). A partir dessa concepção, Saint-Simon afirmou ser a modernidade uma época crítica. Era difícil caminhar em direção a uma nova época orgânica. Nesse sentido Saint-Simon:

“Delineia o advento da futura sociedade como retorno ao cristianismo primitivo. Será sociedade na qual a ciência constituirá o meio para alcançar aquela fraternidade universal que Deus deu aos homens como regra de sua conduta. Com base nessa regra, os homens devem organizar a própria sociedade do modo que possa ser mais vantajoso para o maior número de pessoas; em todos os trabalhos, em todas as ações, os homens devem se propor o objetivo de melhorar o mais rapidamente e o mais completamente possível a existência moral e física da classe mais numerosa” (Reale & Antiseri 1991:177).

Baseado nessa concepção, Saint-Simon desenvolveu uma forte campanha contra o parasitismo e a injustiça, propondo a eliminação da propriedade privada e o planejamento da economia, tanto agrária, como industrial.

Embora Saint-Simon não tenha explicitado cooperativas ou fábricas sociais, suas idéias foram a base das concepções associativistas dos socialistas utópicos como Fourier, Buchez e Blanc.

Charles Fourier (1772-1837) influenciou o surgimento de inúmeras cooperativas, principalmente na Europa e nos Estados Unidos. Em 1832,

operários fundaram em Guebwiller (França) uma sociedade cooperativa de consumo por eles próprios dirigida e com acumulação do excedente em um fundo para empréstimos sem juros. No mesmo ano, em Lyon, foi formada, com nítida influência de Fourier, outra cooperativa de consumo chamada “Comércio Verdadeiro e Social”. Em 1834, na cidade de Paris, surgiu uma associação cooperativa denominada Bijoutiers Endorés que funcionou até o ano de 1883 e é considerada uma das primeiras cooperativas de produção (Luz Filho, 1961:30-31).

A idéia central do pensamento de Fourier é a existência na história de um grande “plano providencial” do qual o homem, seu trabalho e o modo de constituição da sociedade são partes integrantes. Esse “plano” que impôs à humanidade as mesmas paixões, não pode ser frustrado, pois, segundo Fourier, é o único interprete conhecido entre Deus e o Universo. Portanto, para respeitar o plano harmônico de Deus, a organização social deveria tornar atraente o trabalho, para o qual o homem sente-se chamado. Desse modo, ao invés de dificultar a natural tendência ao prazer, seria preciso utilizá-lo tendo em vista o máximo rendimento. As atrações não podem ser coibidas, como faz constantemente a civilização da livre concorrência e do comércio, na qual cada indivíduo busca seu próprio interesse em detrimento do interesse comum, o que provoca aumento da miséria, mesmo com o crescente aumento da quantidade dos bens disponíveis. Nesse sentido, a maneira de liberar as paixões seria a organização adequada do trabalho. Os falanstérios, que representam estas paixões, são unidades agrícola-industriais, nas quais as habitações são albergues onde cada qual encontra oportunidades variadas para satisfazer as suas inclinações. As mulheres são equiparadas aos homens, a vida familiar é abolida, já que as crianças são educadas pela comunidade. Ninguém está vinculado a trabalho específico. Cada qual produz o que lhe agrada produzir (Reale & Antiseri 1991:180).

Fourier, com o desejo de por fim a pobreza e garantir ao povo os seus direitos, colocava que era essencial que todos fossem sócios e proprietários. Os princípios desse sistema são:

1. o trabalhador associado deveria ser pago por dividendo e não por salários;
2. cada um seria pago em relação a três faculdades – capital, trabalho e talento - na proporção de 5 ½ para o trabalho manual, 4 ½ para o capital e 3 ½ para os conhecimentos teóricos e práticos;
3. as jornadas diárias, tanto na agricultura, como nas atividades de manufatura, seriam de no máximo três horas, pois o entusiasmo não se pode manter por um período muito longo;
4. as funções seriam exercidas em companhia de amigos;
5. as oficinas apresentariam aos operários requintes de elegância e asseio;
6. a divisão do trabalho seria levada ao grau extremo, a fim de caberem a cada sexo as funções que lhe convêm – cada um, homem, mulher ou criança, gozaria plenamente do direito de trabalhar ou do direito de intervir sempre em qualquer ramo de trabalho que lhe convenha, a escolha, isento de qualquer atestado de proibidade ou de aptidão (Luz Filho, 1961:35-36).

Felipe Buchez (1796-1865), grande teórico e seguidor de Saint-Simon, foi um dos criadores do cooperativismo de produção e da “economia autônoma” ou “administração cooperativa”. Enxergava as cooperativas como forma de libertação econômica e social. Com a idéia de financiar as cooperativas propôs a criação de bancos do Estado. O capital das cooperativas, segundo Buchez, teria de ser vitalício, impessoal, indivisível e intransferível. Dessa maneira, estaria assegurado que as associações cooperativas não virariam, com a passar do tempo, empresas capitalistas, garantindo a solidez das mesmas.

Para Louis Blanc (1811-1882), o Estado deveria criar novas fábricas que estariam ligadas entre si e sustentadas pelo dinheiro público, impedindo, assim, toda e qualquer concorrência privada. Porém a participação do Estado deveria ser transitória, pois as cooperativas deveriam ser democráticas e autosuficientes. Blanc fundou em 1848, na cidade de Paris, a

primeira associação operária de produção, cuja finalidade era produzir uniformes para a Guarda Nacional. Esta cooperativa foi modelo para centenas de outras cooperativas, chegando a ter dois mil associados. Blanc enfatizou ainda, a importância das cooperativas nas organizações do comércio, do crédito e da agricultura, no que diz respeito ao direito à terra. (Luz Filho, 1961:39).

Proudhon (1809-1865), responsável pela promoção de movimentos sindicais mutualistas e pacifistas, teve grande importância para o sindicalismo francês na década de 60 que se remetia constantemente a Proudhon e suas propostas de organização de cooperativas de crédito. Para ele o fundamento da economia burguesa é a propriedade privada e esta é furto, pois o capitalista não remunera o operário com todo o valor de seu trabalho. O capitalista se apropria do valor do trabalho coletivo e a partir daí cria a contradição fundamental entre capital e trabalho, que leva o capitalista não só a se apropriar do trabalho do operário, mas também de sua própria existência. Proudhon defende a reorganização da economia fazendo com que os trabalhadores se tornem proprietários dos meios de produção e, portanto, tenham a possibilidade de autogerir o processo produtivo. A sociedade, por sua vez, seria o produto de uma pluralidade de centros produtores, que se equilibram mutuamente (Reale & Antiseri, 1991:181).

Em Israel, a partir de 1910, desenvolvem-se experiências de organizações coletivas, com base no Kibbutz. Os primeiros kibbutzin foram fundados por jovens judeus que vieram não só reivindicar as terras de Israel (seu antigo lar) como também criar uma nova forma de vida. A maioria dos kibbutzin, que em 1992 somavam 269, foi planejado de maneira semelhante com relação ao espaço físico – espécie de agrovilas encontradas atualmente nos assentamentos de reforma agrária.

O processo de tomada de decisão é democrático: a assembléia geral de todos os membros formula a política, elege os diretores, autoriza o orçamento e aprova novos membros. Há comissões eleitas que cuidam dos assuntos diários como educação, habitação, saúde, cultura, planejamento e produção. A ideologia dos kibbutzin transformou os habitantes da cidade em

agricultores que conseguiram produzir em terra árida. Mais recentemente desenvolveram a agricultura orgânica que vem se tornando um dos suportes de sua economia.

Embora a maioria da produção seja ligada à agricultura, atualmente todos os kibutzin estão organizados em vários ramos autônomos desde de fábricas de roupas até sistemas de irrigação. A noção de dignidade do trabalho eleva a tarefa mais trivial. Todos executam todas as tarefas ocupando cargos que são rotativos. Tentam fazer isso também com os administradores de cada ramo econômico que são eleitos por dois a três anos. Este administrador é responsável pela organização do trabalho nos diversos ramos sem que se perca o senso de responsabilidade mútua e de igualdade de trabalho.

A propriedade no Kibbutz é comunitária, os bens são operados pela comunidade, assim como a mão-de-obra dos associados. A terra pertence ao Estado de Israel. No Kibbutz, adota-se o princípio de que o trabalho deve ser realizado por seus próprios membros, desestimulando a contratação de trabalho assalariado, sendo a renda distribuída igualitariamente entre os participantes. Rosner (1975) comparou os princípios da organização do Kibbutz com os da organização burocrática.

**Quadro 1 - Comparação entre princípios organizativos do Kibbutz e da Burocracia**

<b>Princípios da organização burocrática</b>	<b>Princípios da organização do Kibbutz</b>
Permanência no posto	Rotatividade nos postos [de trabalho]
O posto carrega com ele os deveres e privilégios, que são fixos e impessoais	A definição do posto é flexível - privilégios e deveres não são formalmente estabelecidos e muitas vezes dependem da personalidade do trabalhador que o ocupa
Uma hierarquia de autoridades funcionais expressas na autoridade de quem ocupa os postos/cargos	Pressupõe-se valor igual para todas as funções/tarefas, sem uma hierarquia formal de autoridade
Nomeação para os postos/funções é baseada sobre qualificações formais objetivas	Pessoas são eleitas para as funções, não nomeadas. Qualificações objetivas não são decisivas; qualidades pessoais são mais importantes nas eleições
As funções são ocupações de tempo integral	A função é normalmente um trabalho suplementar às atividades (tempo integral) da pessoa que a ocupa.

**Fonte:** Rosner (1975:297) citado por Cristoffoli (2000)

Há muitos outros exemplos de cooperativismo no mundo como a Zadruga Iugoslava que existiu no período de 1844-1941 e compunha-se basicamente de parentes ligados por sangue ou adoção. Na Zadruga vivia-se junto e explorava-se a terra e os bens em comum. Os lucros da exploração eram divididos entre os membros da comunidade, sendo as viúvas e os órfãos sustentados pela mesma. Muitas dessas experiências se localizavam no meio rural, porém desenvolviam atividades não apenas agrícolas, combinando-as com o artesanato e pequenas indústrias (Christoffoli, 2000).

Na Espanha, atualmente, o grupo de cooperativas de produção industrial da região basca de Mondragón constitui-se num dos principais grupos privados de todo o país. A corporação cooperativa de Mondragón produz desde

rações para animais até ônibus para transporte de passageiros, além de eletrodomésticos da linha branca, máquinas de comando numérico, atividades de construção civil e cooperativas de comercialização e consumo. Além disso, o grupo possui um sólido sistema de cooperativas de crédito e várias escolas técnicas e de gestão, dentre as quais a Universidade de Mondragón.

Mondragón iniciou suas atividades em uma época de grande expansão industrial e progrediu rapidamente. A primeira cooperativa que surgiu era uma antiga fábrica de fogões que faliu e foi adquirida pelos técnicos e moradores de Mondragón, em 1956, chamada Ulgor. Esta cooperativa tornou-se em poucos anos um dos cem maiores empreendimentos da Espanha.

As cooperativas deste complexo têm tamanho limitados e para tal decidiu-se criar cooperativas que produzissem, de forma independente, insumos para Ulgor. Em 1958 surgiu Arrasate – fábrica de máquinas e ferramentas – e em 1963 foi fundada a Copreci - fábrica de termostatos, assim formou-se o primeiro grupo de cooperativas consideradas cooperativas de segundo grau e governadas por um conselho formado por representantes de cada cooperativa singular (Singer, 2003). Um fator que foi fundamental para a caracterização destas cooperativas foi a eliminação das diferenças dos resultados econômicos entre elas, deste modo, todas as sobras (ou prejuízos) eram reunidos em um único fundo a ser distribuído entre todos os sócios das cooperativas integrantes do grupo (Gallo, 2003).

Em 1959 foi inaugurado o Banco Cooperativo denominado CAJA, pelo padre Arizmendi – mentor do projeto de implantação das cooperativas – com o objetivo de prestar serviços financeiros na formação de novas cooperativas. Posteriormente CAJA passou a prestar serviços de assistência social como saúde, pensões e aposentadorias aos trabalhadores das cooperativas. Essa seção do CAJA tornou-se, em 1967, uma outra cooperativa de segundo grau com o nome de Lagun-Aro cuja principal função era recolocar as pessoas sem trabalho em outras cooperativas do complexo. Enquanto os membros estão sem trabalho recebem da Lagun-Aro 80% de suas retiradas (Gallo, 2003).

A preocupação com o progresso técnico sempre esteve à frente do complexo Mondragón. Foram criadas escolas técnicas e departamentos de pesquisa para responder aos questionamentos internos e, em 1969, seus alunos estagiaram em universidades francesas, adquirindo e aprimorando seus conhecimentos. Com o crescimento dessas unidades surgiu em 1998 a Universidade de Mondragón que tinha, em 2001, 3700 alunos. Seus cursos se enquadraram nas áreas de engenharia e humanidades de interesse empresarial. (Gallo, 2003).

O complexo cooperativo Mondragón é conhecido como o mais estável e desenvolvido dos sistemas cooperativistas atuais. A ONU o considera como um dos 50 melhores projetos sociais do mundo. Segundo Gallo (2003) as razões do seu êxito estão na inserção das cooperativas em redes de apoio e no esforço constante para tornarem as mesmas competitivas no mercado global. São características que demonstram isso:

- Laços múltiplos de mútua dependência entre produção, consumo, crédito (banco) e educação (universidade);
- Inserção em grupos econômicos que seguem a lógica da integração vertical;
- Existência de cooperação entre o Estado e os grupos de Mondragón fortalece a rede;
- Busca, nos últimos 20 anos, de estratégias empresariais sem desvirtuar sua estrutura cooperativa, permitindo-lhe prosperar. Existem limitações a isso devido aos princípios que regem o complexo, tais como: compromisso com a manutenção do emprego dos trabalhadores e a capitalização das empresas a partir das contribuições dos trabalhadores e não de investidores externos. Estes são vistos como “restrições virtuosas”, mas até o momento não têm causado nenhum problema insuperável para seus integrantes. O mais importante é a procura de uma adaptação às condições de mercado sem que se desestabilize o empreendimento.
- Política de evitar crescimento desmedido das suas cooperativas;

- Grupo fortemente integrado de cooperativas relativamente pequenas.

Veremos agora como se deu o cooperativismo no Brasil e em assentamentos de reforma agrária.

## 2.1 O Cooperativismo no Brasil

A evolução do Cooperativismo no Brasil mostra, desde os primórdios da colonização portuguesa, o processo de criação de uma *cultura da cooperação*, com a união dos jesuítas no trabalho coletivo voltado para a catequização dos povos indígenas. Embora incipiente durante o escravismo, essa *cultura da cooperação* emergiria somente no século XX, facilitando a criação e difusão de cooperativas dos mais variados ramos (Pinho, 2004).

Segundo Pinho (2004), as informações disponíveis sobre a história do cooperativismo formal no Brasil indicam que o mesmo começa, de fato, com a fundação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em 27 de outubro de 1889. É a primeira iniciativa de trabalhadores livres logo após a extinção do escravismo que atuava na mesma linha dos princípios de Rochdale.

Outras iniciativas sucederam-se anos seguintes, dentre as quais podemos citar a Associação Cooperativa do Empregados da Companhia Telefônica, fundada em 1891 no estado de São Paulo; a Cooperativa Militar de Consumo, fundada no então distrito Federal em 1894; e, em 1897, em Campinas (SP), a Cooperativa dos Empregados da Companhia Paulista, dentre outras. Vale destacar o surgimento da primeira cooperativa Central, a Cooperativa Central dos Agricultores do Brasil, fundada em 1911, no estado do Rio de Janeiro (Luz Filho, 1961).

No que diz respeito à legislação cooperativista brasileira, antes de 1932 a regulamentação das sociedades cooperativas, vaga e imprecisa, estava incorporada a decretos sobre outros assuntos (Pinho, 1962). Só para se ter

uma idéia, o Decreto nº 979, de 06 de janeiro de 1903 era um dispositivo de defesa sindical e não de organização cooperativista. Outro exemplo é o Decreto nº 1.637, de 05 de janeiro de 1907, que dispunha sobre cooperativas e sindicatos. Este confundia cooperativa com sociedade anônima, pois permitia a distribuição de lucros e perdas, metade em partes iguais aos sócios e metade proporcionalmente entre os capitais, o que contrariava frontalmente os princípios rochdaleanos. Vigorou por 25 anos, quando foi substituído, em 1932, pelo decreto nº 22.239, esta foi a primeira lei a regulamentar o cooperativismo brasileiro dentro dos princípios dos Pioneiros de Rochdale, apesar das imprecisões de redação e de refletir o espírito da ditadura que se iniciava. Para Luz Filho (1961:464) possibilitou a existência do verdadeiro cooperativismo do Brasil [...] disciplinou o cooperativismo no Brasil e deu lugar ao surto cooperativo no estado [...] do Rio Grande do Sul.

Isso mostra que, a partir de 1932, o Estado começa a se interessar pela prática cooperativa.

“Esse interesse ligava-se à necessidade de se solucionarem os graves problemas resultantes da conjuntura econômica mundial (e oriundos sobretudo da primeira Grande Guerra e da crise de 1929) e de nossa própria estrutura econômica, tão fragilmente assentada sobre a monocultura extensiva e enfrentando graves crises do café” (Pinho, 1962:161).

Segundo Loureiro (1991), as cooperativas brasileiras, com algumas exceções, sempre estiveram atreladas ao Estado, que não só regulamentava suas normas de criação e funcionamento, como também as fiscalizava. Boa parte do movimento cooperativista brasileiro, diferentemente do europeu, quase sempre teve um caráter autoritário e corporativo, imposto de cima para baixo por meio de leis produzidas pelo Estado, principalmente a partir dos anos 30, período em que este passa a desempenhar um papel mais regulador da economia. Portanto, o sentido histórico da utilização da cooperativa pelo Estado pode ser identificado à necessidade de promover a expansão da produção agrícola, destinada a abastecer os grandes centros

urbanos em processo de crescimento após a década de 30 (Loureiro, 1991:134). A partir da década de 60, o Estado passou a se valer da cooperativa como instrumento de modernização da agricultura, isto é como facilitador da expansão do capitalismo no campo. Para tanto, o Estado subsidiou, mediante isenções fiscais e créditos especiais, a implantação e o funcionamento de cooperativas, principalmente agrícolas.

Em 16 de dezembro de 1971 foi promulgada a Lei nº 5.764, ainda em vigor, definindo o regime jurídico das cooperativas, sua constituição e funcionamento, sistema de representação e órgãos de apoio. A observância da Lei nº 5.764/71 determinou implantação da OCB – Organização das Cooperativas do Brasil, que passou a representar as cooperativas no Brasil sendo esta uma representação única. A maior parte dos dados sobre cooperativas no Brasil são apresentados pela OCB, porém deputados e senadores do PT (Partido dos Trabalhadores) bem como o MST, entidades sindicais de apoio às cooperativas de microempreendedores, entre outras, consideram a OCB ilegítima por ser produto do Governo Militar (Pinho, 2004).

Em 1988, como consequência da crise estatal, houve uma proibição constitucional de intervenção do Estado em associações. As consequências negativas e positivas foram, respectivamente, as cooperativas agrícolas e as cooperativas de consumo foram fortemente descapitalizadas e quase sem condições de enfrentar a espoliação inflacionária; por outro lado ocorreu a emergência de tipos especiais de cooperativas urbanas como as educacionais, de trabalho, de habitação e de crédito (Pinho, 2004).

Em 1996 ocorreu a internacionalização do cooperativismo brasileiro, ou seja, o cooperativismo brasileiro fortaleceu sua participação em representações internacionais, como a ACI. Outros fatores relevantes foram a criação do Siscoop (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) junto à OCB e a emergência da vertente cooperativista da economia solidária, funcionando paralelamente à OCB.

Este novo cooperativismo, segundo Singer, surgiu pela necessidade de enfrentar as consequências perversas do neoliberalismo sobre as relações de trabalho e pela crença nos valores centrais do movimento

operário socialista, resultante das novas formas de luta do sindicalismo (Pinho, 2004).

“Este novo cooperativismo tem como base a democracia na produção e na distribuição, a desalienação do trabalhador e a luta direta dos movimentos sociais pela geração de trabalho e renda, contra a pobreza e a exclusão social” (Pinho, 2004, pg. 246).

Trata-se de um movimento que não se insere no mesmo espaço institucional do chamado cooperativismo tradicional como veremos a seguir.

## **2.2 Cooperativismo Tradicional**

De modo geral, as cooperativas do Movimento Cooperativo Tradicional nada têm em comum com a maioria das cooperativas formadas por trabalhadores, já que estas, muitas vezes, cooptadas por órgãos governamentais, burocratizam-se ou mesmo extinguem-se. Geralmente os sócios são empregadores capitalistas.

As cooperativas, de forma geral, organizam-se através do processo de autogestão, variando de acordo com suas características peculiares. As cooperativas tradicionais com número elevado de sócios e capitalizadas usam a autogestão como discurso, mas na prática caminham no sentido de uma empresa na qual os sócios majoritários tomam as decisões sem consultar outros sócios. Estão voltadas para a competição do mercado e funcionam como empresas empenhadas na profissionalização da gestão, administração racional, aumento do capital, crescimento econômico e em moderna tecnologia para obter ganhos em escala e eficiência, principalmente via fusão e incorporação (Pinho, 2004). Ao contrário das cooperativas tradicionais, têm-se as cooperativas populares, cuja organização pode ser mais democrática e igualitária se os seus membros assim a entenderem e adotarem a autogestão como procedimento para a tomada de decisão nas assembleias, as quais constituem o órgão majoritário nas decisões de que todos devem participar.

Entende-se por autogestão a administração do empreendimento de forma participativa e igualitária de todos os seus membros vistos como os proprietários do negócio. Além disso, para o maior sucesso da cooperativa, é necessário não só o engajamento efetivo de todos os seus integrantes, mas também que as eleições internas sejam bastante debatidas para definirem a atuação do empreendimento (Gutierrez, 1997).

Embora haja diferenças nesses tipos de empreendimentos, parte deles se regem pelos mesmos princípios<sup>1</sup>, herdados de Rochdale, adaptados e enriquecidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). As cooperativas que seguem os princípios originais podem ser consideradas autênticas no sentido de buscarem a democracia, a igualdade, a autogestão, e de seus dirigentes serem eleitos pelos sócios, as diretrizes são discutidas e aprovadas em assembleias gerais. Já as cooperativas tradicionais têm as características da lógica empresarial capitalista, ou seja, são cooperativas não-democráticas, aquelas em que não há participação de todos os seus integrantes, as assembleias são esporádicas, o rodízio dos dirigentes é inexistente e os mesmos tendem a concentrar o poder em suas mãos. O objetivo destas cooperativas está circunscrito à realização de uma função econômica determinada.

Os trabalhadores de cooperativas autênticas são seus próprios patrões e não possuem os mesmos direitos que a legislação do trabalho assegura aos empregados da empresa capitalista, mas podem constituir fundos que substituem tais direitos se assim decidirem. Esse fato dá oportunidade a abusos por parte de empregadores inescrupulosos que demitem seus trabalhadores e os recontratam na forma cooperativista para não pagar os encargos trabalhistas, originando uma *coopergata* ou cooperativa fraudulenta, pois fere os princípios cooperativistas, explorando cada vez mais o trabalhador, tirando deles os direitos que conquistaram através de lutas históricas. Uma cooperativa autêntica inclui em seus serviços as taxas

---

<sup>1</sup> Os princípios cooperativistas são: livre adesão; autogestão; juros limitados ao capital; participação econômica dos seus membros; constituição de um fundo para educação; intercooperação; expansão da cooperativa; autonomia e independência; e preocupação com a comunidade (RECH, 1995).

referentes aos direitos trabalhistas (fundo para férias; fundo para abono natalino, equivalente ao 13<sup>o</sup> salário; fundo de poupança compulsório, equivalente ao FGTS; entre outros) (Gallo, 2003).

Durante o governo militar (1964-1984) implementou-se uma política de modernização do campo com base no desenvolvimento das empresas capitalistas agroindustriais voltadas para a exportação. A favor disso as políticas governamentais favoreceram o desenvolvimento do cooperativismo agrário, com crédito facilitado.

Na base do novo cooperativismo estão os movimentos e organizações que buscam a consolidação comercial e financeira da economia solidária, tais como as empresas autogeridas vinculadas à associação Nacional de Trabalhadores de Empresas Autogeridas e de Participação Acionária – ANTEAG ou reunidas na Associação Brasileira de Autogestão, em pequenas e médias associações ou em cooperativas de produção ou comercialização. O MST tem contribuído para este novo cooperativismo através das cooperativas de produção em assentamentos de reforma agrária como veremos a seguir.

### **2.3 Cooperativas em Assentamentos de Reforma Agrária**

Diferentemente das cooperativas tradicionais, as cooperativas em assentamentos de reforma agrária ou as novas cooperativas ou ainda as cooperativas populares buscam capital para a satisfação das necessidades familiares e profissionais de pessoas de segmentos carentes da sociedade, bem como na geração de trabalho e renda para os associados.

No meio rural, é comum o desenvolvimento de formas mais embrionárias de cooperação, tais como os mutirões, as trocas de dias de serviço, as roças comunitárias. Essas formas de cooperação vêm dos tempos da colonização até os dias atuais. Elas têm origem nas práticas tradicionais dos primeiros colonos portugueses e também dos povos africanos, que conformaram parte significativa do campesinato brasileiro. A partir dos anos 50 e 60, essas formas associativas primárias, como as trocas de serviço, mutirões

e roças comunitárias são estimuladas tanto pelo Partido Comunista Brasileiro (PCB), como pelos setores progressistas da Igreja Católica (Martins, 1984).

Mais especificamente, a cooperação agrícola em assentamentos de reforma agrária, especialmente nos aspectos ligados à organização do trabalho coletivo, pode ser dividida historicamente nas seguintes etapas segundo CONCRAB (1997: 28-34):

- a. 1º Período 1979-1984 - origem do MST: nesse período a conquista da terra é o eixo central. Havia de certo modo uma visão ingênua de que apenas a conquista da terra já asseguraria a independência do agricultor. Dentro do movimento, a discussão sobre produção era muito incipiente. A produção das famílias voltava-se basicamente para o auto-sustento. Existia um nível de cooperação espontâneo, envolvendo mutirão e trocas de dias de serviços;
- b. 2º Período 1984/1989: Com o aumento do número de assentamentos, a questão da produção começa a ser mais debatida no movimento. A produção de subsistência não assegura o desenvolvimento econômico das famílias assentadas. A cooperação se organiza em duas direções: através de pequenos grupos e associações de trabalho coletivo (máximo de 10 famílias cada), os quais se orientavam com base em princípios comunitário-religiosos (construir uma comunidade de irmãos), mais do que observando os princípios econômicos de funcionamento, e através da formação de grandes associações para comercialização dos produtos dos assentamentos;
- c. 3º Período 1989/1993: período de construção do SCA - Sistema Cooperativista dos Assentados, que surge de uma avaliação sobre os limites do desenvolvimento sócio-econômico dos assentamentos, até então isolados uns dos outros. Formula-se

uma série de linhas políticas para a organização dos assentamentos e também para a constituição de cooperativas coletivas. A discussão da cooperação na produção incorpora análises dos aspectos sociais e econômicos, resultando em melhoria da qualidade dos coletivos formados e incremento no funcionamento dos então existentes. Surgem grandes cooperativas de trabalho coletivo (algumas com mais de 100 famílias envolvidas);

- d. 4º Período 1993/1997: constituem-se diversas cooperativas regionais de comercialização ligadas ao SCA, que atuam na perspectiva de massificar a cooperação entre as famílias assentadas. Os coletivos vinculam-se a essas cooperativas, buscando sinergias e ações complementares nos campos da industrialização e na prestação de serviços. É um período de relativa crise das experiências de trabalho coletivo;
- e. 5º Período atual (1997/2004): início de programa piloto de reestruturação orgânica e de acompanhamento sistemático no campo técnico e gerencial, pela CONCRAB, das cooperativas coletivas. Desse programa começam a surgir elementos técnicos e econômicos com vistas à orientação tanto metodológica quanto técnica e organizativa de todas as formas de organização coletiva do processo de produção nos assentamentos.

A partir do que foi discutido acima, pretendemos pontuar aqueles aspectos que julgamos os mais importantes para o situar o leitor quanto às origens e o desenvolvimento do cooperativismo e, a partir daí, prosseguir na análise sobre o cooperativismo nos assentamentos de reforma agrária. Portanto, trataremos dos aspectos que deram origem ao MST e compreender como se deu o início das discussões acerca da cooperação agrícola nos assentamentos de reforma agrária, que culminaram no surgimento do Sistema

Cooperativista dos Assentados (SCA), setor responsável, hoje, além de outras coisas, pela difusão da cooperação agrícola nos assentamentos e pela organização de base dos assentados.

#### **2.4 O Surgimento do MST e do Sistema Cooperativista dos Assentados - SCA**

O MST é um movimento de massas que reúne trabalhadores rurais que lutam pela terra, pela Reforma Agrária e por uma sociedade sem explorados e exploradores. É uma organização de caráter nacional, com implantação em praticamente todos os estados brasileiros e que se caracteriza por realizar lutas massivas de ocupação de terras visando pressionar os governos a fim de que realizem desapropriações de áreas e assentamento de trabalhadores (CONCRAB, 1998). Em geral, após ter conquistado o assentamento, as mobilizações continuam tendo em vista a garantia de condições básicas para a viabilização das áreas conquistadas e a permanência e desenvolvimento dessas famílias no campo através de crédito para a educação, assistência técnica, infra-estrutura social e produtiva, etc.

O MST pode ser definido também como uma empresa social por apresentar objetivos sociais e adotar estratégias de desenvolvimento econômico com gestão empresarial participativa e democrática. A propriedade pode ser coletiva e os resultados são reinvestidos e apropriados pelos seus associados ou pelo seu público alvo, gerando desenvolvimento humano (Pasquetti, 1998).

A origem do MST está diretamente ligada às transformações ocorridas na década de 60 pelas quais a agricultura brasileira passou, objetivando alinhar o setor rural ao modelo de desenvolvimento industrial que o país estava adotando.

É necessário apontar alguns aspectos que se referem ao projeto de industrialização brasileira e ao setor agrário, antes de discutir as transformações ocorridas na agricultura no que se convencionou chamar “modernização conservadora”.

O desenvolvimento do setor agrário foi fundamental para o desenvolvimento da industrialização do país, no período entre os anos 50 e os anos 80. Segundo Gonçalves Neto (1997):

“Foram as divisas geradas pelas exportações agrícolas que financiaram o surto da industrialização substituidora de importações; será o setor agrícola quem fornecerá o formidável contingente de mão-de-obra excedente que permitirá o avanço da indústria no período do “milagre”, também o salário das massas urbanas, transferidas do setor agrário nos anos 60, dependerá da oferta dos produtos da cesta básica do trabalhador; da mesma forma, conseqüentemente, também os altos índices de lucratividade auferidos pelo setor urbano-industrial; a geração de exportações continuou ponto importantíssimo para manter o ritmo do crescimento e o pagamento da dívida externa que se fez para financiá-lo; torna-se, ainda, o elo que possibilitará o crescimento de um setor industrial que volta sua produção especificamente para o setor agrícola e de um outro que transforma seus produtos, completando o que se convencionou chamar de complexo agroindustrial, e que está no centro de toda a mudança da base técnica do setor rural” (Gonçalves Neto, 1997:142).

A partir de meados dos anos 60, as transformações ocorridas na agricultura brasileira tiveram como objetivo alinhar o agrário ao modelo de desenvolvimento industrial. Como meta final, aquele modelo tinha por objetivo a internacionalização da economia brasileira e a aceleração do processo de industrialização (Brumer & Santos, 1997:3).

Alguns autores caracterizam o período militar que vai de 1965 até 1979 de “modernização conservadora” da agricultura, pois o Estado assumiu um papel importante subsidiando créditos que induziram essa modernização. Os beneficiados com esses créditos foram os grandes produtores, o que acentuou as diferenças entre regiões e produtores. Apenas uma pequena parte dos pequenos produtores teve acesso ao crédito, o que comprovou a seletividade na distribuição (Brumer & Santos, 1997:3). Dessa forma, o crédito subsidiado constituiu um instrumento de articulação e convergência entre os grandes proprietários rurais, o grande capital com interesse na agricultura, os

bancos; os capitais de origem urbana preocupados com a aplicação do capital produtivo na agricultura e com a especulação de terras e o Estado. A consequência, segundo Martine & Beskow (1987), foi:

“crescente diferenciação e divisão do trabalho entre produtores maiores subsidiados, equipados com tecnologia moderna e orientados para o mercado externo ou agroindústria, por um lado, e a grande massa de pequenos produtores sem acesso à tecnologia e a assistência técnica, cuja produção se destina ao autoconsumo e ao mercado interno, por outro”(Martine & Beskow, 1987:32).

Essas políticas favoreceram as culturas destinadas à exportação e à agroindústria e deixaram para segundo plano as culturas destinadas ao consumo da população de baixa renda.

Para acentuar ainda mais a expropriação, a exploração e a concentração de terras, tem início, em 1973, a implantação de projetos agropecuários na Amazônia por grandes empresas e o desenvolvimento de rápida industrialização no Centro-Sul e Nordeste do país, financiados pelo capital monopolista. Porém a viabilização de reforma no campo estaria ligada também à necessidade de alianças entre agentes locais do “poder tradicional” que contribuiriam com repressão às formas de organização dos trabalhadores rurais que ressurgiam, naquele momento, através dos sindicatos e da Igreja Católica. Tal repressão atingiu formas de barbárie com assassinatos que aconteciam à luz do dia e com a conivência de juízes, da Polícia Federal e do governo.

O controle dos movimentos de trabalhadores rurais era condição necessária para que a aliança: governo, militares e empresários pudesse levar adiante o desenvolvimento de seu projeto econômico. Com isso, os governos militares realizaram seus objetivos que estavam contidos na política agrária, sem, entretanto, qualquer alteração na estrutura fundiária (Fernandes, 1991:39).

As terras foram valorizadas e apropriadas pela burguesia e criou-se, mediante expropriação, uma reserva significativa de força de trabalho, parte

da qual foi transferida para a Amazônia, onde faltava mão-de-obra nos projetos agrominerais e agropecuários dessa região. O resultado dessa política agrária foi:

“a manutenção dos latifúndios no Nordeste, a criação de inúmeros latifúndios na Amazônia e a disseminação da agroindústria no Centro-Sul e Nordeste, através da monocultura para exportação (soja, laranja, etc.) e da cana-de-açúcar para produção do álcool. Esse processo intensificou a concentração de terras e a expropriação dos lavradores, [impossibilitando-os] de reproduzir a agricultura familiar (Fernandes, 1991:39).

Essas transformações provocaram a desagregação de um grande número de trabalhadores rurais, deslocados de suas terras de trabalho. Essa é a base social de expropriados da qual ressurgiram os movimentos camponeses no fim dos anos 70 e que daria origem ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (Christoffoli, 2000).

Setores da Igreja Católica ligados à Teologia da Libertação foram elementos de grande importância na gênese do MST, na organização e conscientização dos camponeses expropriados. Quando a repressão política chegou a limites extremos, atingindo os quadros eclesiais e acuando os seus elementos mais radicais na clandestinidade, a igreja surgiu como defensora dos direitos humanos.

Segundo Cristoffoli (2000) as comunidades eclesiais de base - CEBs e a Comissão Pastoral da Terra - CPT, surgidas respectivamente no final dos anos 60 e meados dos anos 70, tornaram-se referências para a organização dos camponeses. As CEBs tiveram destacado papel na organização dos trabalhadores rurais que estavam sendo expulsos de suas terras - fator esse decisivo no que diz respeito ao renascimento das lutas pela terra que originaram o MST. A igreja, por meio das CEBs, criou os espaços de socialização política, permitindo a esses trabalhadores refletirem sobre suas próprias realidades e, a partir disso, exercerem o direito de lutar pela terra.

Portanto, o MST se constitui como organização a partir do final dos anos 70, como resultado da influência de vários fatores como destaca Fernandes (1999):

- a tradição camponesa de luta e resistência pela terra, que passa pelas experiências de Canudos, Contestado, Porecatu, Trombas e Formoso, revolta do sudoeste do Paraná, etc.;
- a luta de resistência dos pequenos agricultores e trabalhadores sem terra contra a política de desenvolvimento capitalista do campo implementada pela ditadura militar brasileira nos anos 60 e 70, que resultou, somente na década de 70, em cerca de 30 milhões de pessoas deixando o campo rumo às cidades;
- as lutas contra a construção de grandes usinas hidrelétricas e pela indenização justa com o reassentamento das famílias desalojadas (especialmente com a hidroelétrica de Itaipu);
- as lutas mais imediatas pela terra através das ocupações de latifúndios nos estados do RS, SP, MS e SC no segundo lustro dos anos 70;
- o ressurgimento de lutas operárias via movimento sindical, especialmente na região do grande ABC, em São Paulo;
- o trabalho de conscientização e organização de base desenvolvido pela igreja progressista, especialmente setores específicos das Igrejas Católica e de Confissão Luterana.

Para Germer (1994), o MST tem sua origem e base social predominantemente no semi-proletariado agrário, isto é, entre os pequenos agricultores semi-autônomos (aqui também denominados semi-assalariados), cuja área total é menor que 20 hectares e que ou não têm terra própria, ou não têm sequer equipamentos de tração animal para o seu trabalho, ou não possuem ambos. Este é o segmento em que as contradições com o desenvolvimento capitalista da agricultura são mais acentuadas, o que origina uma postura mais contundente de contestação ao sistema estabelecido.

“...Apesar da heterogeneidade de situações concretas existente no interior do segmento de pequenos agricultores semi-proletarizados, eles apresentam, entretanto, uma homogeneidade maior no plano político, pelo fato de que a estrutura capitalista da agricultura os exclui e esmaga inapelavelmente. Isto é, entre estes agricultores é difícil, se não impossível, alimentar ilusões de que, mantida a atual estrutura agrária, eles possam libertar-se da escravidão e da miséria em que hoje vivem. A proletarização plena, mais cedo ou mais tarde, seja no próprio campo ou nas cidades, é claramente o destino que terão.” (Germer, 1994: 276-7).

A origem do MST foi marcada por muitas lutas, dentre elas as principais foram as ocupações das fazendas Macali e Brilhante, no município de Ronda Alta (RS), em 1979; da fazenda Bruno Branco, no município de Campo Erê (SC), em 1980; o conflito no Paraná, que nesse mesmo ano reuniu cerca de dez mil famílias devido às desapropriações causadas pela construção da barragem de Itaipu; as lutas de posseiros na fazenda Primavera, no estado de São Paulo; as lutas pela terra no estado do Mato Grosso do Sul, nos municípios de Naviraí e Glória de Dourados (CONCRAB, 1986).

Porém, o grande acontecimento histórico em que os trabalhadores rurais aparecem como centro das manifestações públicas dos conflitos agrários foi a formação do acampamento em Ronda Alta (RS), na Encruzilhada do Natalino.

Em 1981, cerca de 500 famílias de agricultores sem terra iniciaram um dos mais importantes processos de luta pela terra desde o golpe militar de 1964, ao acampar na Encruzilhada do Natalino, no município de Ronda Alta. Com apoio do movimento de justiça dos direitos humanos e da Comissão Pastoral da Terra, as famílias receberam doações de agasalhos e alimentos até mesmo de organizações holandesas (Iokoy, 1991:55).

“o acampamento organizava-se em comissões. A central, formada por oito membros, reunia-se todas as noites para organizar as informações e articular as formas de pressão para a negociação junto ao Incra. A comissão de donativo recebia o material e o distribuía entre as famílias. A

comissão de saneamento cuidava da coleta de água, do lixo e dos esgotos. Além disso, o acampamento dividia-se em pequenos grupos de discussão e reflexão (Iokoy, 1991:56).

A reação imediata do governo foi o envio de tropas de choque, aviões entre outros. Foram mais de dois meses de espera para o início das negociações com o governo. Passado esse período, o governo gaúcho ofereceu empregos para pequena parte dos assentados em estações experimentais, o Incra, por sua vez, propôs dividi-los e enviá-los para Mato Grosso, Acre, Roraima e para Serra do Ramalho, na Bahia. Seguindo orientação da Pastoral, os colonos recusaram as propostas, pois já tinham conhecimento de que isso os prejudicaria, já que os próprios baianos estavam sendo expulsos da Serra do Ramalho para a construção da barragem hidrelétrica de Sobradinho.

Muitas foram as manifestações de apoio e solidariedade recebidas de jovens, freiras e missionários que chegavam ao acampamento para ajudar a luta e impedir que o desânimo fizesse o movimento recuar. A luta durou de abril de 1981 a setembro de 1983. Dez foram os mortos entre crianças e adultos e cerca de 207 famílias que resistiram foram, enfim, assentadas em quatro áreas num total de 1.870 hectares adquiridas pelo estado do Rio Grande do Sul (Iokoy, 1991:55-64).

“A luta na Encruzilhada do Natalino representou uma nova experiência [...], colocando como desafio a superação dos limites do pessoal, do individualismo, produzindo uma nova maneira de viver, fortalecendo o grupo com a possibilidade e a esperança de obterem juntos solução para o impasse” (Iokoy, 1991:59).

A partir de 1979, as ocupações começaram a aumentar em vários estados do país trazendo uma experiência em comum: a sua forma de organização (Fernandes, 1999).

Com a divulgação dessas lutas surgiu a necessidade de trocar experiências entre vários movimentos de trabalhadores que lutavam pela posse

da terra. Num desses encontros, promovido pela Comissão Pastoral da Terra em 1982, o sociólogo José de Souza Martins afirmaria que a luta pela terra não teria futuro e muito menos se transformaria em um agente político importante para a transformação da sociedade se não adquirisse um caráter nacional. Assim, cresceu a convicção de se organizar um movimento que agregasse todas as formas de luta pela terra em curso naquele momento. Uma articulação nacional poderia permitir a construção de uma forma de organização social que fortaleceria esse processo de conquista, construindo uma infra-estrutura para a luta (Fernandes, 1999).

Com esse intuito, resultado de vários outros encontros regionais, em janeiro de 1984, realizou-se em Cascavel – PR o I Encontro Nacional. Esses encontros regionais e, principalmente, o nacional só foram possíveis graças à atuação da Comissão Pastoral da Terra que já possuía uma organização em nível nacional e estava presente em quase todas as lutas pela terra, assim foi possível unir os vários movimentos camponeses.

O I Encontro de Cascavel foi fundamental, pois fundou oficialmente o movimento em âmbito nacional que se articularia não só para a luta pela terra, mas também pela reforma agrária. Este encontro estabeleceu os objetivos gerais do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, além de suas principais reivindicações e definição da concepção do movimento.

Entre os anos de 1984 até 1999 foram realizados nove Encontros Nacionais e três Congressos do MST. Um dos principais desafios desses encontros e congressos foi a construção, a partir da própria realidade dos assentamentos e das lutas e experiências assimiladas nesses anos de resistência e confronto pela posse da terra, da forma de organização do movimento.

Inicialmente, o foco central das discussões do MST era a conquista e a posse da terra, não se pensava, naquele momento, na organização da produção ou em lutas mais amplas. Era uma luta pela terra e não pela reforma agrária e nesse contexto, a produção estava voltada basicamente para a auto-subsistência e somente pequena parte do excedente,

quando existia, era levado para o mercado. A cooperação era esporádica e realizada na forma de mutirões ou troca de dias de serviço.

A partir de 1984, a situação da produção nas áreas conquistadas passa a ser alvo de preocupação, pois o número de assentamentos aumenta ao mesmo tempo que a fome e a miséria diminuem, porém em proporções menores. A produção, que era de subsistência, fica escassa e torna-se claro que os assentados não conseguiriam resolver sozinhos o problema da produção, correndo o risco de ter que entregar suas terras, pois a produção de subsistência não assegurava o desenvolvimento econômico das famílias. O Laboratório Organizacional, curso de 45 dias oferecido pelo setor de formação do MST, surge neste mesmo ano como ferramenta para auxiliar na qualificação da mão-de-obra e na formação da consciência organizativa com o objetivo de capacitar os assentados a produzirem de forma coletiva e criarem uma cooperativa agropecuária. O Laboratório Organizacional faz parte da teoria da organização no campo difundida pelo MST e fundamentada nas idéias e propostas de Clodomir Morais que organizou um caderno de formação do MST, intitulado "Elementos sobre a teoria da organização no campo", onde discutiu as seguintes temáticas: origens da organização do trabalho, comportamento ideológico de estratos emergentes, vícios determinados pelas formas artesanais de trabalho, mecanismos ou instrumentos para combater os vícios das formas artesanais de trabalho.

A Cooperação passou a ser estimulada e em maio de 1986, aconteceu o I Encontro Nacional dos Assentados com o objetivo de discutir a organização e a produção nos assentamentos. Ficou decidido nesse encontro que o título da terra seria coletivo, quando possível, e as casas seriam construídas em agrovilas.

Em 1988, foi lançado o "Manual de cooperação agrícola" do MST, com o qual se buscava orientar a formação e o funcionamento das associações de assentados. No ano seguinte surgiu o "Manual para a estruturação, organização e administração dos grupos coletivos". Nesse mesmo ano, realizou-se o V Encontro Nacional do MST que definiu o lema "Ocupar, resistir e produzir" que substituiu o lema "Terra para quem nela trabalha".

No final da década de 80 surgiram as primeiras cooperativas de produção agropecuária (CPAs) e cooperativas de comercialização regional (CCRs) no Rio Grande do Sul. Nesta fase, a motivação para organizar a cooperação passou a ser econômica (acumular capital) e política (liberar quadros e procurar sustentar o MST).

A partir de 1989, têm início as primeiras discussões acerca da criação e implantação do Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA). Pela primeira vez, são formuladas linhas políticas para a organização dos assentados e da produção. O problema da produção passa a ser tão importante quanto ocupar e, desta forma, é visto como parte da luta de massas. O principal desafio seria realizar uma produção que envolvesse tanto a subsistência quanto o mercado, buscando definir linhas de produção economicamente mais viáveis.

## **2.5 O Sistema Cooperativista dos Assentados**

Em junho de 1990 foi lançado o “Documento Básico para Discussão” nos estados do Sistema Cooperativista dos Assentados - SCA e calendário para sua implantação. Esse documento propunha a seguinte forma de organização: as bases do sistema seriam as cooperativas de produção agropecuária, as associações de assentados; em âmbito estadual estariam as cooperativas centrais de reforma agrária - CCAs, e em âmbito nacional a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil - CONCRAB.<sup>2</sup>

Em 1992 foi realizado o I Curso Nacional de Dirigentes do SCA, no qual foi definida a linha política que o SCA deveria seguir em conjunto com os assentados, independentemente da forma de organização, ou seja, o SCA deveria considerar os assentamentos como retaguarda política e econômica e como ferramenta de luta.

No ano seguinte, evidencia-se um período de crise do SCA, motivada fundamentalmente pela falta de preparo dos assentados na

---

<sup>2</sup> A Concrab foi constituída em maio de 1992. Ver Concrab, “Sistema Cooperativista dos Assentados”, Caderno de Cooperação Agrícola, 5, 1998, p. 33.

administração das Cooperativas de Produção Agropecuárias - CPAs. Como tentativa de superação dessa crise foi criado, no mesmo ano, o Curso Técnico em Administração de Cooperativas - TAC. Dois anos depois, fundou-se o Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa da Reforma Agrária – ITERRA, em Veranópolis - RS. Sua finalidade era assumir o curso TAC e o Magistério para formar militantes e técnicos para o MST além de capacitar mão-de-obra para a agroindústria (CONCRAB, 1998).

A partir das discussões no Seminário Nacional “A perspectiva da cooperação no MST”, realizado em dezembro de 1994, o movimento pôde chegar à algumas conclusões acerca da cooperação nos assentamentos:

- O que massifica a cooperação são as formas não produtivas de organização (prestação de serviços);
- As CPAs devem ser constituídas em condições muito bem definidas;
- O que orienta a implantação da cooperação nos assentamentos não é mais o tamanho do lote e sim sua localização, seu modelo tecnológico, seu volume de capital e seu mercado;
- A introdução da agroindústria é estratégia para o desenvolvimento econômico dos assentamentos, na medida em que absorve mão de obra subutilizada – principalmente a dos jovens – e agrega valor aos produtos agropecuários;
- O estado desempenha um papel fundamental de incentivo à cooperação, através do crédito, da assistência técnica e da pesquisa.

O SCA foi, portanto, responsável pela difusão da cooperação agrícola dentro dos assentamentos, pela implantação da estratégia geral do MST e pela organização de base dos assentados.

Resumidamente, o SCA vê a estratégia geral do MST como uma forma de:

“Proporcionar militantes e dirigentes e criar condições materiais para a luta [ou seja], as cooperativas devem colocar à disposição sua infra-estrutura, recursos e pessoal para a mobilização e luta política em vista da reforma

agrária e da transformação da sociedade; desenvolver a consciência política na base; construir a sua organicidade; engajar-se na sociedade seja fazendo articulação política e ou ajudando a organizar outros segmentos; vivenciar novos valores” (CONCRAB, 1998:3).

Quanto à organização de base, o SCA refere-se à:

“Organização da produção, da tecnologia, da transformação ou agroindústria, pela boa aplicação do crédito rural, pela comercialização e, também, pela mobilização social dos assentados frente à política agrícola do governo, à política econômica e pelas condições básicas dos assentamentos” (CONCRAB, 1998:9).

Dessa maneira, a proposta do SCA é a construção de um modelo de cooperativismo no Brasil diferente do cooperativismo tradicional apresentado anteriormente. O SCA visa, prioritariamente, o desenvolvimento do associado e a cooperação entre as famílias assentadas, além da apropriação dos instrumentos de trabalho pelos próprios trabalhadores assentados e o estabelecimento de mercados populares locais, que integrem campo e cidade. É de seu interesse também zelar pela autonomia de organização e de representação, viabilizando, assim, um cooperativismo que abrange as diferenças regionais. Dessa forma, confronta as políticas neoliberais e o cooperativismo tradicional defendido pelas organizações estaduais (OCEs) e pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), que se propõe a ser a única representante de todas as cooperativas (CONCRAB, 1998:10-11).

“A cooperação agrícola é a saída para aumentarem a produtividade do trabalho; aumentarem o volume da produção; não terem que deixar o campo ou virarem mão-de-obra explorada pelos latifundiários [...] e lutarem com mais força contra o neoliberalismo” (CONCRAB, 1998:22).

Esse sistema surge, portanto, com o objetivo de organizar a produção, além de cumprir a tarefa de aglutinar e organizar os assentados, representá-los politicamente, mobilizá-los, prestar serviços, desenvolver a capacitação técnica e contribuir com o caráter orgânico do MST.

Na concepção do MST, a organização do SCA representaria um passo adiante na melhoria da qualidade de vida dos assentados. Nessa perspectiva, os principais objetivos do SCA são:

- consolidar a organização de bases do MST;
- ser a retaguarda econômica do movimento;
- ser uma forma de resistência ao capitalismo;
- demonstrar que a reforma agrária é viável sob todos os aspectos;
- criar melhores condições de vida para as famílias assentadas e garantir-lhes acesso à água, à energia elétrica, à saúde, à educação e ao lazer;
- formar e capacitar quadros políticos e técnicos para o MST;
- desenvolver a cooperação agrícola como um empreendimento econômico que produza excedente, ou seja, resultados financeiros para as famílias;
- aumentar o progresso econômico e social dos assentamentos;
- desenvolver a agroindústria;
- desenvolver um modelo tecnológico adequado a realidade de cada assentamento;
- contribuir para a construção do *homem novo* e da *mulher nova*, pessoas responsáveis politizadas, culturalmente desenvolvidas, solidárias e fraternas umas com as outras (CONCRAB, 1998:14).

Com este breve histórico sobre o surgimento do cooperativismo no Brasil, a diferenciação entre cooperativas tradicionais e cooperativas em assentamentos de reforma agrária, procuramos evidenciar que tanto as formas de cooperação vinculadas ao MST quanto as instâncias representativas (SCA e CONCRAB) são construídas a partir de experiências na organização da produção dos assentamentos, ou seja, a cooperação é resultado do processo

histórico de luta pela terra ao mesmo tempo que é parte integrante da luta pela melhoria da qualidade de vida das famílias assentadas.

Pretendemos com isso entender melhor em que cenário as CPAs estudadas surgiram, quais as finalidades de tais CPAs, quais os princípios que as regem – se somente o econômico ou também o social -, qual a sua relação com o mercado, como se organizam internamente afim de atingir seus objetivos, entre outros questionamentos.

No capítulo seguinte, abordaremos a questão do mercado de trabalho no Brasil com a consolidação da economia informal, bem como as formas de regulamentação e desregulamentação das relações de trabalho, apresentando a problemática da exclusão social, do papel do Estado na política de reforma agrária e o surgimento das CPAs nos assentamentos de reforma agrária como alternativa ao modelo econômico e social atual.

### **3 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO E A QUESTÃO DA REFORMA AGRÁRIA NO BRASIL**

O presente capítulo apresenta as modificações que ocorreram no desenvolvimento do mercado de trabalho brasileiro enfatizando a questão rural. A partir das modificações implantadas pelo Estado, em 1930, buscou-se a diversificação da produção agrícola, deixando de ser um país de monocultura para entrar no mercado de exportações de produtos alimentares com um grande potencial produtivo. Neste período o Estado brasileiro regulamentou as regras de importação e exportação de alimentos criando políticas agrícolas favoráveis aos grandes produtores fomentando a formação dos antigos complexos rurais e a segmentação de atividades econômicas.

As políticas agrícolas brasileiras, na sua maioria, favoreceram e favorecem uma parcela de produtores rurais privilegiados, pois recebiam créditos subsidiados pelo Estado e enriqueceram seu patrimônio formando fortes grupos econômicos. Por outro lado, os pequenos proprietários de terra, na sua maioria, pouco conseguiam acesso a tais créditos ficando em condições precárias de produção se comparados com os grandes produtores. As políticas agrícolas modificaram-se substancialmente ao longo do século XX e no seu final, em meados da década de 1990, foram criados programas de crédito e financiamento agrícolas privados, com fundos vindos, na sua maioria, do setor industrial. Os pequenos produtores, por sua vez, receberam incentivos, ainda que insuficientes, com a criação de programas de incentivo à “agricultura familiar”.

Assim, este capítulo busca apresentar uma trajetória do mercado de trabalho brasileiro, suas regulamentações e desregulamentações trabalhistas e as conseqüências para o trabalhador rural. Neste sentido, procura também relacionar a formação de cooperativas agropecuárias como uma forma de organização do trabalho que pode oferecer melhores ganhos de escala econômica e produtiva para os pequenos produtores rurais.

### 3.1 Mercado de trabalho rural e urbano

A formação histórica do Brasil, dividido inicialmente em capitânicas hereditárias e, em seguida, em grandes fazendas denominadas sesmarias, marcou profundamente o início da concentração fundiária no país. Essa concentração de terras não apenas permaneceu como se expandiu ao longo dos anos. A ocupação da terra no Brasil nasceu sob o signo da grande propriedade, o latifúndio, permanecendo até o início do século XXI. De fato, segundo reportagem do Jornal Gazeta Mercantil (1998), 1% dos maiores proprietários rurais detêm 46% das terras brasileiras, enquanto que os 50% menores detêm apenas 2% destas. Ainda encontra-se no campo cerca de um milhão de posseiros. Além disso, o país explora apenas um quinto da sua área agricultável de 370 milhões de hectares (Beting, 1997).

Essas grandes extensões de terra estão concentradas nas mãos de inúmeros grupos econômicos porque, no Brasil, a terra funciona ora como reserva de valor, ora como reserva patrimonial (Oliveira, 2001). Portanto, há uma estrutura fundiária altamente concentrada, que ao se desenvolver, concomitantemente, empurra uma parcela cada vez mais crescente da população para áreas urbanas, gerando uma massa de pobres e miseráveis.

O rápido desenvolvimento da economia brasileira até a década de 1970, ao invés de eliminar, ampliou a exclusão social no país. A política econômica no período denominado “milagre econômico”, entre 1967 e 1973, contribuiu para acentuar as desigualdades sociais, formando, principalmente nas periferias das grandes cidades, os chamados bolsões de miséria. A análise de Baltar et alii (1996) mostra que um dos principais determinantes da reprodução da pobreza foi, no período analisado, o padrão de geração de emprego e renda existente no país, associado ao estilo de desenvolvimento econômico-social. Segundo o autor, a questão do desenvolvimento econômico está associado a: I. permanência de uma estrutura agrária assentada numa distribuição concentrada da propriedade e no atraso produtivo e suas conseqüências sociais, inclusive o rápido crescimento vegetativo da população, apesar das elevadas taxas de mortalidade infantil; II. intenso processo de

modernização conservadora na agricultura modificando sua base técnica e consolidando o denominado Complexo Agroindustrial (CAI). Este processo foi fomentado pela intervenção do Estado, notadamente no financiamento, e suas repercussões na ocupação agrícola; III. esgotamento progressivo da capacidade de absorção da população diretamente na atividade agrícola nas áreas de fronteira de expansão da agricultura (Baltar et alii, 1996 citado por Eid; Scopinho & Pimentel, 1999).

Portanto, ao longo do século XX, principalmente após o ano de 1945, o Brasil transformou-se em uma economia urbana, industrial e com elevada geração de empregos formais. O desenvolvimento industrial do país nos anos de 1950 causou grande êxodo rural, caracterizado pela busca de novas oportunidades de trabalho nos centros urbanos. Tal fenômeno continuou em ascensão, em maior ou menor intensidade, de acordo com a região geográfica e as perspectivas econômicas existentes (Gallo, 2003).

Análise semelhante pode ser feita para o mercado de trabalho urbano. Segundo dados do Ministério do Trabalho, entre janeiro de 1990 e julho de 1999, mais de três milhões de postos de trabalho foram eliminados no Brasil. A taxa média de desemprego aberto, calculada pelo IBGE para as principais regiões metropolitanas do país, que era de 4% da População Economicamente Ativa (PEA) no início da década, praticamente havia dobrado ao chegar ao final de 1998. Esse percentual ainda assim é pequeno se o desemprego for medido pela Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED), na cidade de São Paulo, construída pela Fundação SEADE/DIEESE e que acrescenta ao desemprego aberto o desemprego oculto, cuja taxa situou-se no patamar de 20% ao longo de 1999, significando que um em cada cinco trabalhadores estava desempregado.

O que a metodologia da pesquisa SEADE/DIEESE mostra é a expansão das relações de informalidade no mercado de trabalho. Para se ter uma idéia do tamanho do setor informal basta citar que cerca da metade da PEA das seis regiões metropolitanas pesquisada pelo IBGE (mais de 8 milhões de pessoas), no final de 1999, estava ocupada no mercado informal de trabalho. Isso é explicável pelo “encolhimento” do setor formal: entre 1991 e

1999, enquanto a fração dos empregados com carteira assinada no total da ocupação caía dez pontos percentuais (passou de cerca de 54% para 44%, respectivamente), a participação dos empregados sem carteira crescia, em números redondos, de 21% para 26% e a parcela dos trabalhadores por conta própria subia de 20% para 24% no total da população ocupada.

A flexibilização e a desregulamentação do trabalho também são elementos que fazem parte de um rearranjo do sistema produtivo e, ao se concretizarem, podem ser acompanhados de um conjunto de outros impactos sobre o trabalho. Tais impactos correspondem mais ao sentido da precarização do que ao sentido do enriquecimento do trabalho. A transformação do mercado de trabalho vem enfraquecendo os sindicatos que, progressivamente, têm aceitado a flexibilização de direitos. Enquanto o mercado formal de trabalho torna-se mais flexível, o mercado informal é ampliado, tornando-se mais complexo (Dedecca, 1998 e Gallo, 2003).

O setor formal do mercado de trabalho brasileiro está sendo reduzido rapidamente via processo intenso de expulsão dos trabalhadores, cuja cultura sempre foi a de assalariamento e subordinação, aumentando o desemprego e o contingente de pessoas na economia informal em torno de 7% no ano 2002 (total do desemprego precário e por desalento)<sup>1</sup>. A partir de 1990, esse processo tornou-se irreversível, estabelecendo um circuito produtivo informal, à medida que passou a prestar serviços ao setor formal.

Esse quadro reproduz a atual tendência de desestruturação do mercado de trabalho, em que uma crescente massa de trabalhadores, que dele fazia parte no passado, não consegue mais encontrar vaga em empregos estáveis. Para esses marginalizados, a alternativa ao desemprego é a ocupação em atividades informais, instáveis ou precárias. O mesmo fenômeno

---

<sup>1</sup> **Desemprego Oculto pelo Desalento** é a situação de pessoas que, desencorajadas pelas condições do mercado de trabalho ou por razões circunstanciais, interromperam a procura, embora ainda quisessem trabalhar.

Outras definições sobre desemprego são: **Desemprego Aberto** é o que engloba todas as pessoas de 10 anos e mais que não têm trabalho e que, efetivamente, procuraram emprego ou negócio nos 30 dias anteriores ao dia da entrevista; e **Desemprego Oculto pelo Trabalho Precário** é a situação em que as pessoas, simultaneamente à procura de trabalho, realizaram algum tipo de atividade descontínua e irregular (Troyano, 1990).

acontece no campo, cujos trabalhadores perderam seus empregos e passaram a sobreviver de bicos.

O próprio governo tem participado desse “assalto” aos direitos trabalhistas no Brasil, ao defender propostas como a introdução dos empregos temporários, nos quais os trabalhadores podem ser contratados com encargos menores e demitidos sem indenização. Trata-se, como bem chamou a atenção Amadeu (1996, p. 22) de “legalizar a precariedade” na medida em que os empregos de baixa qualidade da economia informal passarão a ser formais e legais.

Para os menos abastados agravou-se o quadro do desemprego e os trabalhadores continuam sendo expulsos do campo. De fato, segundo estudo feito pelo Ministério da Agricultura (Heredia, 1997a), dois terços dos 4,5 milhões de desempregados existentes no país no final de 1997, perderam suas ocupações nas atividades rurais. A crise agrícola, ocorrida entre 1989 e 1993, foi a principal responsável pela diminuição dos postos de trabalho no Brasil. Para demonstrar isso, foram utilizados dados da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE - e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE -, através dos quais o estudo do Ministério da Agricultura conclui que a perda de 8 milhões de hectares de terras entre 1989 e 1993 expulsou do meio rural cerca de 3 milhões de pessoas. Nas safras de 1994 e 1996 foram reabsorvidos cerca de 1 milhão, resultando num desemprego líquido de 2 milhões de trabalhadores. Esses números, foram computados com base no desemprego indireto provocado pelo agronegócio. O mesmo estudo mostra que, na região Nordeste, a questão do emprego tornou-se dramática. Em 1997, a agricultura empregava diretamente 8,5 milhões de pessoas, ou seja, 40% de toda população economicamente ativa da região. No mesmo período em que foi divulgado o estudo, o próprio Ministério da Agricultura informou que havia no Nordeste semi-árido 1 milhão de hectares de terras que poderiam ser utilizadas para a produção de frutas irrigadas com as melhores condições possíveis para a geração de emprego e renda (Heredia, 1997b; Eid; Scopinho & Pimentel, 1999).

Os estabelecimentos agropecuários com área de até 100 hectares cresceram de 1940 (1.629.995) até 1985 (5.252.265), porém houve uma redução no censo de 1995-96 (4.318.861), Contraditoriamente, esta redução não ocorreu apenas pela crise vivida pela agricultura brasileira na década de 1990, mas, sobretudo, pelos processos derivados do crescimento da luta pela terra (Oliveira, 2001). No mesmo censo havia cerca de 88% do pessoal ocupado de origem familiar, ou seja, o trabalho assalariado representava apenas os 12% restantes. Uma realidade diferente com a dos estabelecimentos de mais de mil hectares, cujo número de assalariado representava 81%.

Além de a estrutura agrária estar concentrada em grandes propriedades, o crédito agrícola também favoreceu tais produtores, aumentando a desigualdade social e econômica na agricultura brasileira. Segundo Belik & Paulillo (2001) o crédito agrícola fomentou a modernização do Brasil, articulou cadeias de atividades (assistência técnica, pesquisa agropecuária, seguro, armazenagem e ações ligadas a agroindustrialização de matérias-primas do campo), com o objetivo principal do poder público disciplinar os aspectos da política agrícola implantada que sempre favoreceu as grandes propriedades. A política agrícola foi se modificando nos últimos anos do século XX com a mudança de enfoque no financiamento, passando a ser, em grande parte, privado para os grandes produtores e agroindústrias, e público para a agricultura familiar.

No decorrer da história do Brasil, verificou-se diversos momentos que poderiam ter desencadeado uma efetiva reforma agrária, mas que, na realidade, não passaram de efêmeras tentativas de reforma agrária fundiária. A pressão social pela Reforma Agrária passou a ser mais evidente no primeiro mandato do governo de Fernando Henrique Cardoso (1994/1998), cujas ações de movimentos sociais, principalmente o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), tornaram-se indiscutivelmente mais intensas. No entanto, os assentamentos foram, na sua maioria, implantados para tentar resolver conflitos locais, sem haver, por parte do governo, um planejamento prévio. Também ficou caracterizado, nesse governo, os elevados preços das

indenizações, tornando um ótimo negócio para os latifundiários desapropriados. Não basta apenas redistribuir terras, é necessário criar condições para que os assentados possam gerar renda (Eid & Pimentel, 2000).

### **3.2 Regulamentação e Desregulamentação das relações de trabalho no campo**

Com a crise generalizada decorrente da grande depressão mundial em 1930, houve um grande declínio nas exportações brasileiras, o que deu início a uma modificação da economia interna brasileira. Esta nova economia voltada mais para a indústria enfrentou como um dos maiores problemas a inadequação do mercado de trabalho às novas exigências e a explosão de mais greves e manifestações. A solução encontrada pelo governo foi a criação da legislação trabalhista, em 1943, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) por Getúlio Vargas.

O período compreendido entre 1930 e 1954 foi marcado por atividades industriais, ampliação de oportunidades de investimento e pela consolidação da CLT, o que veio a acelerar a taxa de crescimento econômico. Para Weffort (1981) Getúlio repetiu Bismark como um dos grandes representantes de políticas do *Welfare state* europeu. Bismark concedera as leis sociais para os trabalhadores ao mesmo tempo em que promulgava as leis contra os socialistas. Getúlio Vargas outorgava ao movimento operário uma estrutura sindical fascista ao mesmo tempo em que “doava” aos trabalhadores direitos pelos quais estes haviam lutado durante anos seguidos.

Entre 1956 e 1961, no governo Juscelino Kubistchek ocorre o desenvolvimento de políticas favoráveis à entrada de capital estrangeiro com condições privilegiadas sob o capital nacional. Com o *slogan* “50 anos de progresso em 5 de governo” através de um Plano de Metas, concretiza-se o período chamado de Estado Desenvolvimentista (Carone, 1985).

No final dos anos de 1950 o mercado brasileiro fica dividido em empresas nacionais, multinacionais e estatais. Não se realizou a reforma

agrária nem mudanças sociais de relevância, desencadeando greves e reivindicações salariais por parte dos trabalhadores.

Juscelino, em seu governo, internacionalizou a economia e aumentou a dívida externa. Permitiu a abertura às multinacionais para que estas instalassem suas filiais no país e controlassem parte do mercado brasileiro. Os gastos decorrentes de grandes obras públicas, como a construção na nova capital, Brasília, elevaram a inflação e prejudicaram as classes trabalhadoras que buscavam aumentos salariais.

Com a mudança na base técnica da agricultura a partir da década de 1960, gerou-se uma reprodução ampliada passando a depender menos de recursos naturais e dos meios de produção fabricados em escalas de manufaturas e, cada vez mais, dos meios de produção gerados num setor especializado da indústria, como fertilizantes, defensivos, corretivos do solo, rações, concentrados, máquinas em geral. Como consequência, verificou-se uma considerável aceleração no processo de expulsão da mão-de-obra permanente empregada nas propriedades agrícolas. O trabalho assalariado temporário generalizou-se, especialmente na agricultura da Região Centro-Sul, inclusive na média propriedade (Delgado, 1985; Ed; Scopinho & Pimentel, 1999).

Nas palavras de Silva (1999, p.27),

“a expropriação do campesinato, culminando com a tomada das terras e destruição de parte do campesinato, não ocorreu, em sua quase totalidade, por intermédio da violência aberta, mas, ao contrário, da *violência escondida e legal*, ou seja, da violência monopolizada pelo Estado, com a promulgação de leis que implementaram os projetos de modernização no país.”

Durante o governo de João Goulart ocorre um acirramento das lutas de classes e conflitos entre trabalhadores e burguesia. O desenvolvimento capitalista perde parte de sua força. Sem contar com o apoio da "alta sociedade" o capital busca sustentação nas classes populares propondo reformas agrária, urbana, educacional, eleitoral e tributária. Porém,

em 1964 explode a rebelião das forças armadas e com o golpe militar, os trabalhadores sofrem diminuição de salários, aumento do desemprego e aumento da pobreza urbana e rural.

O governo João Goulart, pressionado politicamente, iniciou o processo de reforma agrária no Brasil, e este foi um dos motivos de ter sido derrubado em abril de 1964. O governo Castelo Branco – e seu ministro do Planejamento, Roberto Campos – sancionou o Estatuto da Terra, como um instrumento legal da reforma agrária no Brasil. Roberto Campos, contudo, informou aos deputados de que iriam aprovar o Estatuto, de que ele seria aprovado, porém não implantado. De fato, o estatuto não foi implantado e coube a José Sarney elaborar o 1º. Plano Nacional de Reforma Agrária, previsto no Estatuto aprovado pelos militares (Oliveira, 2001).

O Estatuto da Terra (ET) foi criado pela Lei 4.504 (de 30.11.1964) cujo objetivo era, prioritariamente, à modernização do campo por meio do aumento da produção e produtividade. O estatuto deu continuidade ao caráter intervencionista do Estado na política agrícola e foi reforçado com o regime militar implantado (Silva, 1999). Um ano antes, em 1963, foi criado o Estatuto do Trabalhador Rural (ETR) que estendia as leis trabalhistas aos trabalhadores rurais e regulamentava os sindicatos rurais. Nas palavras de Silva (1999, p. 64), “em tese, desde 1943, com a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), os trabalhadores rurais haviam adquirido direito a salário mínimo, férias anuais pagas e aviso prévio, mas estes direitos permaneceram letra morta. O ETR acrescentou alguns elementos importantes: concessão de indenização por demissão sem justa causa, estabilidade no trabalho, regulamentação do trabalho da mulher e da criança”.

Dois aspectos devem ser considerados sobre as relações de trabalho no campo: econômicos e políticos. Os econômicos são relativos a concentração da terra, a erradicação de culturas (ex: café em São Paulo), implantação da pecuária, mecanização, entre outros, aumentando as desigualdades entre pequenos e grandes produtores. Os aspectos políticos estavam ligados aos conflitos de classe e às mudanças políticas a partir dos processos de acumulação do capital e o da industrialização da agricultura,

representados pelos Complexos Agro-Industriais (CAI). Montou-se também um discurso ideológico em prol do desenvolvimento da agricultura, sua fraca produtividade e métodos atrasados de plantio.

O resultado da ação do Estado ficou evidente com a implantação da diversificação das culturas agrícolas, durante as décadas de 1960 e 1970. Todavia, como resultado também os colonos, parceiros, arrendatários e pequenos proprietários sofreram o processo de expulsão do campo (Silva, 1999).

Com o ET e o ETR o Estado conseguiu evitar a organização política autônoma dos trabalhadores rurais, porém deixou de regulamentar as relações de trabalho para a maioria dos trabalhadores rurais (representados pelos bóias-frias). O empregador passou a ser obrigado, pela lei, a pagar 27,1% sobre cada jornada de trabalho dos trabalhadores permanentes, correspondentes aos gastos sociais. Eis um ponto que é o centro da questão, segundo a qual os trabalhadores permanentes são mais onerosos, e por isso, eles são despedidos, para serem, em seguida, admitidos como volantes, isto é, uma força de trabalho mais barata, porque os gastos sociais não seriam computados (Silva, 1999, p. 64).

Assim, o ETR não trouxe melhorias para as condições de vidas dos trabalhadores rurais, pois representou justamente o contrário, regulamentando a intensificação da exploração da força de trabalho. Também impediu a organização política dos trabalhadores deixando-os subordinados ao Estado e, por outro lado, permitiu que as classes dominantes organizassem a dominação e adquirissem autonomia frente aos proprietários de terras sem ameaçar o seu poder político. A criação da Lei n. 5.889 de 1973 substituiu o ETR, mas não regulamentou a situação dos trabalhadores volantes e criou a categoria de “empregados rurais” no lugar dos “trabalhadores rurais”. Os trabalhadores rurais eram aqueles que trabalhavam diretamente para um empregador em bases não eventuais, ou seja, eram trabalhadores permanentes.

Em 1978 a Lei n. 6.019 definiu trabalhador eventual ou temporário como aquele que não ultrapassava 90 dias no mesmo de trabalho. “Essas leis,

na verdade, regulamentaram a expulsão dos trabalhadores do campo, retirando-lhes não apenas os meios de subsistência como também os direitos trabalhistas. Surgiu o “bóia-fria”, trabalhador volante, eventual, banido da legislação” (Silva, 1999, p. 66). O processo de volantização da força de trabalho permitiu a implantação da modernização agrícola garantidos pelo Estatuto da Terra (1964) e pelo Proálcool (1975) e conservou o poder político dos proprietários rurais.

Para Martins (1982) e Santos (1993), muitos trabalhadores transformaram-se em população sobrando, em desempregados, em peões-do-trecho, em andarilhos. Outros partiram para outras regiões. Na realidade, pode-se chamar a este processo de acumulação primitiva de proletários.

O período entre 1965 e 1980 constituiu-se na fase em que a agricultura capitalista mais se desenvolveu e integrou-se a economia industrial e urbana e com o setor externo, sob forte mediação financeira do setor público. Todavia, é relevante afirmar que a “modernização conservadora” da agricultura nasceu com a derrota do movimento pela reforma agrária (Delgado, 2001).

Assim, as ligas camponesas do nordeste, os movimentos pela reforma agrária, sindicatos, federações de trabalhadores agitaram a cena política do país. Em 1963 foi criada a Confederação Nacional dos Trabalhadores da Agricultura (CONTAG) que iniciou um processo de reforma agrária, entretanto, a violência do golpe militar de 1964, o anseio de trabalhadores que queriam se libertar dos latifúndios; e de camponeses sem terra que a crise do café e o início da industrialização geraram. Os militares nunca fizeram a reforma agrária mesmo depois de promulgarem o Estatuto da Terra que tornou-se uma lei morta, pois os militares não permitiram que do mesmo saísse um plano nacional de reforma agrária (Oliveira, 2001).

A chamada modernização da agricultura não atuou no sentido da transformação dos latifundiários em empresários capitalistas, mas, ao contrário, transformou alguns dos capitalistas industriais e urbanos em proprietários de terra, em latifundiários. Políticas de incentivos fiscais da Sudene e da Sudam foram instrumentos de política econômica que viabilizou tais fusões. Dessa forma, os capitalistas urbanos tornaram-se os maiores proprietários de terra no

Brasil, possuindo áreas com dimensões nunca registradas na história da humanidade (Oliveira, 2001).

### **3.3 A luta pela Reforma Agrária**

A estrutura agrária mantida nos moldes antigos aliada à expulsão do trabalhador rural do campo acentuou ainda mais as desigualdades sociais e fez aflorar novamente o debate sobre a reforma agrária. Para reforçar as desigualdades no campo a política de crédito agrícola existente em fins dos anos de 1970 e até meados dos anos de 1980 fortaleceu o crescimento e a integração entre os diferentes elos dos Complexos Agroindustriais. Todavia, a partir de meados da década de 1980, o governo deixou de intervir e regular a política agrícola restando apenas as ações compensatórias e pontuais para segmentos específicos (grãos, carnes de aves, cana-de-açúcar, entre outros), no entanto, isso não significou um grande impacto nas esferas da produção e da renda dos segmentos agropecuários do país. Para Belik & Paulillo (2001, p. 5), “a explicação para essa aparente contradição está na maturidade e estabilidade desses setores específicos assim como as suas formas de financiamento e sustentação paralelas”.

O 1º. Plano Nacional de Reforma Agrária (PNRA) foi anunciado em um congresso de trabalhadores rurais e deu início à movimentação contrária dos setores ruralistas que faziam parte do governo da Nova República visando impedir a sua implantação. Os resultados do 1º. PNRA foram os seguintes: apenas 8% das terras previstas foram desapropriadas, e 10% das famílias assentadas. Em suma, os resultados da ação do Estado referente aos assentamentos rurais até 1994 foram: de 1927 a 1963 foram assentadas oficialmente 53 mil famílias; de 1985 a 1994 foram assentados 140 mil famílias. É possível afirmar, a partir dos dados, que as políticas do Estado brasileiro não favoreceram o acesso à terra aos camponeses (Oliveira, 2001).

Contudo, houve alguns avanços em relação aos direitos sociais dos trabalhadores rurais até o final dos anos de 1980, tais como: mudou-se a relação jurídica que regia o direito de propriedade fundiária, passando a ser

legitimado pela função social (com a Constituição de 1988); universalizou-se os direitos previdenciários estendidos ao regime de economia familiar; reconfigurou-se o espaço rural sob o influxo do aposentados rurais, dos assentamentos agrários e dos agricultores familiares em nível significativo do ponto de vista do seu impacto social sobre o setor rural (Delgado, 2001).

Posteriormente, pode-se dizer que o governo de FHC teve possibilidade de efetivar uma melhor distribuição de terras no país, pois a crescente violência no campo, o novo Imposto Territorial Rural e a estabilidade relativa do Plano Real contribuíram para a desvalorização das terras e elevou as desapropriações em níveis inéditos no país. A quantidade de áreas desapropriadas para a reforma agrária passou do patamar de 44 mil hectares em 1993 para 1,2 milhão de hectares em 1996. De fato, a Confederação Nacional da Agricultura calculou, baseada em dados da Fundação Getúlio Vargas, que a desvalorização da propriedade rural chegou a 50% desde a criação do Plano Real até o final de 1997 (Machado, 1997; Eid; Scopinho & Pimentel, 1999).

A questão da reforma agrária, no entanto, não se limita a apenas conceder terra a quem necessita. Não é novidade que é necessário criar mecanismos concretos para que as famílias assentadas tenham condições de produzir com eficiência, acesso à assistência técnica e comercialização de seus produtos em condições favoráveis. Também não é novidade que esta é uma questão eminentemente política. O MST, desde a sua formação em meados dos anos 80, vem experimentando diversas formas de organização da produção nos seus assentamentos de reforma agrária, através dos grupos de famílias, associações de máquinas, grupos de produção semi-coletivizada, tendo por objetivo unir forças para obter justamente as condições mínimas necessárias para produzir não só para a subsistência como também gerar excedente. Ou seja, reivindicam uma política agrícola efetiva que garanta crédito, assistência técnica, preço mínimo e comercialização para os produtos. A reforma agrária que o MST, em especial, reivindica, não é a simples distribuição de lotes de terra, mas sim uma redistribuição da renda, do poder e de direitos (Eid; Scopinho & Pimentel, 1999).

Assim, seria necessário uma política governamental para a reforma agrária visando a transformação da estrutura agrária brasileira, o fortalecimento da agricultura familiar e a promoção do desenvolvimento sustentável em, pelo menos, três dimensões - econômica, social e ecológica.

No final dos anos de 1990 a política agrícola do governo federal revelou critérios de seletividade na utilização dos instrumentos de financiamento. Assim, os recursos e as taxas de juros favorecidas têm sido direcionados à agricultura de baixa renda, através de programas especiais, como o Programa Nacional da Agricultura Familiar (PRONAF), o Programa de Emprego e Renda (PROGER) e o Programa Especial de Crédito para a Reforma Agrária (PROCERA). Dessa forma, a política agrícola passou a apoiar os produtores familiares, assentamentos de reforma agrária, entre outros. O orçamento voltado à produção familiar passou a ser a maior parcela do crédito destinado à agricultura. Há, portanto, uma separação entre a agricultura empresarial (que utiliza recursos privados de financiamento) e as pequenas agriculturas amparadas apenas pelos mecanismos sociais de sustentação, aumentando as desigualdades sociais e econômicas entre elas (Belik & Paulillo, 2001).

### **3.4 Economia solidária**

O aumento das desigualdades econômicas e sociais no Brasil e no mundo tem levado muitos intelectuais a buscarem a construção de teorias alternativas à visão convencional. Uma das mais difundidas é a chamada economia solidária, que trás de volta o cooperativismo. De uma forma objetiva, procura se valer do ideal de solidariedade dos indivíduos para tentar garantir a sua subsistência, em meio a um conjunto de fatores econômicos, políticos e sociais adversos. Trata-se de um modelo híbrido<sup>2</sup>, que apenas remotamente

---

<sup>2</sup> Parte do pressuposto que ocupação não é sinônimo de emprego, uma vez que só este último implica assalariamento. Diante da destruição crescente dos empregos formais e do avanço da terceirização combinados com a falta de proteção social aos desempregados nos países mais atrasados, o que resta aos excluídos é a solidariedade entre eles mesmo num ambiente adverso e competitivo como é o capitalismo. Segundo *Singer (1998)*, um dos principais

tem parentesco com o que os precursores do cooperativismo defendiam<sup>3</sup>, incluídos dentre aqueles que Marx chamava de socialistas utópicos.

O processo de abertura indiscriminada dos mercados e a chamada internacionalização do capital têm trazido como resultado prático um enfraquecimento dos países periféricos em relação ao núcleo do sistema capitalista que comanda esse processo. A insuficiência de competitividade pode levar à desestruturação de ramos inteiros da indústria nacional periférica, cuja produção é substituída por importações (Salama, 1999). No Brasil, o processo é mais dramático em razão de duas décadas de crescimento econômico mínimo (1980-2000), ausência de uma política industrial, sobrevalorização da moeda nacional e apressada liberalização do mercado interno. As altas taxas de desemprego aberto e oculto representam o corolário desse processo. Em relação ao setor organizado da agricultura, ou seja, as grandes propriedades e os complexos agroindustriais, houve uma articulação com a também grande indústria na forma de financiamentos de subsídios públicos ao setor privado. Por outro lado, os pequenos produtores passaram a depender do governo para receber incentivos, na forma de uma política de crédito, para os menos abastados, pois nos últimos anos do século XX poucos foram os incentivos públicos para esse setor.

Assim, na atual conjuntura sócio-econômica e política que o Brasil está enfrentando, caracterizada por um modelo de desenvolvimento político e econômico neoliberal em conjunto com uma intensificação do setor produtivo-organizacional, é necessário pensar em alternativas estratégicas de inserção

---

defensores desse enfoque, " não é pecado misturar concepções, combinar elementos de uma ou de outra para alcançar uma visão mais equilibrada do mundo" (p.8).

<sup>3</sup> Os precursores do cooperativismo pretendiam corrigir os males do capitalismo, já nos seus primórdios, introduzindo "enclaves" dentro do sistema, de modo a domesticá-lo. A experiência mais famosa foi a do escocês Robert Owen (1771-1858) que, ao melhorar as condições de trabalho de sua manufatura de algodão em New Lanark , atraiu curiosos de toda a Europa. Owen defendia que "toda ordem econômica e social deveria ser substituída por um novo sistema baseado na convivência harmoniosa e não na competição". A experiência de Owen fracassou, mas suas idéias foram levadas adiante por seus seguidores que propuseram diretrizes para a cooperativa e para que os seus cooperativados se protegessem mutuamente contra a pobreza através da constituição de um fundo de capital, subscrito por todos os membros (possuidores de cotas-partes do capital). Esse capital deveria ser investido em atividades produtivas para gerar trabalho para seus membros. Os princípios do cooperativismo derivam de uma outra experiência, posta em prática por uma corrente de descontentes dentro do owenismo, os quais criaram um cooperativa em Rochdale que teve sucesso em vários ramos e que era gerida pela participação democrática de seus associados.

dos trabalhadores que estão fora da economia formal no resgate de suas condições mínimas de sobrevivência e construção da cidadania. Diante desse cenário, aposta-se na economia solidária como uma alternativa de criação de trabalho e renda alternativa à concepção neoliberal dominante. No setor autônomo e nos pequenos produtores rurais – trabalhadores por conta própria, microempresas, cooperativas, etc – passam a ser depositadas as esperanças de absorver produtivamente a força de trabalho mais do que o aumento da produtividade.

Para Singer (1999) é preciso algo para reverter essa mudança estrutural, assim como criar novas empresas, fora do circuito do setor público (que está em crise e sendo privatizado) e do circuito do setor privado capitalista, cujo dinamismo insuficiente é a razão principal do seu esvaziamento. Todas as formas de organização são válidas, de empresas privadas isoladas, franqueadas, associadas etc. a empresas coletivas, como cooperativas, comunidades de produção e o que mais puder ser experimentado (Eid et alli, 2002).

Gaiger reconhece a existência de diferentes formas de associações de trabalhadores para a geração de trabalho e renda sob os princípios da cooperação. Diferente de Singer, que organiza tais experiências sob a denominação de “economia solidária”, Gaiger acrescenta o termo popular, ou seja, “economia popular solidária”, para designar um fenômeno novo, referente a uma realidade heterogênea que ainda apresenta uma série de questões aos pesquisadores. Tais formas de atividades econômicas envolvem diferentes setores produtivos e categorias sociais mescladas, que se organizam também de formas variadas em associações, cooperativas, empresas de pequeno e médio porte. Suas origens tanto podem basear-se em vínculos comunitários ou familiares como podem resultar de lutas coletivas de trabalhadores urbanos e rurais a partir de mobilizações de caráter político (Gaiger, 1999, p. 29). Para o autor, é possível focalizar essa nova realidade tanto sob o prisma de uma economia alternativa, porque diferencia-se das relações fundadas na lógica capitalista. Quanto sob o prisma das alternativas econômicas que podem significar empreendimentos viáveis com os quais os

trabalhadores desempregados possam vir a recriar suas vidas, tendo-se o cuidado para não perder de vista os limites e contradições<sup>4</sup> dessas novas experiências.

Entende-se por Economia Popular “o conjunto de atividades econômicas e práticas sociais desenvolvidas pelos setores populares no sentido de garantir, com a utilização de sua própria força de trabalho e dos recursos disponíveis, a satisfação de necessidades básicas, tanto materiais como imateriais” (Icaza & Tiriba, 2003, p. 101). Podem ser também ações espontâneas de solidariedade entre familiares, amigos e vizinhos, bem como organizações coletivas no âmbito da comunidade, clubes, associações, cooperativas etc. Parte do pressuposto que se deve reconhecer a existência de um saber popular ligando a economia com a cultura.

Para as autoras o que diferencia a economia popular de outros setores da economia é, dentre outros, a negação do uso da força de trabalho como uma mercadoria, ou seja, há uma negação da relação empregador-empregado. É necessário diferenciar também o termo economia popular de economia popular solidária em que esse último “refere-se a experiências que, fazendo parte da economia popular, se caracteriza pela referência explícita a formas coletivas de funcionamento e à solidariedade como projeto político” (Icaza & Tiriba, 2003, p. 107).

Foi identificado no solidarismo o embrião de um “terceiro setor” que demarcaria um novo espaço social, superando a antinomia anterior Estado – mercado. Segundo Gaiger et alli (1999) se a projeção desse setor viesse a suplantar o disjuntivo Estado x mercado, a economia alternativa indicaria ser possível conceber o mercado como um sistema eficiente de trocas, despojável de sua matriz capitalista sem desconhecê-lo (o capitalismo) como o único sistema econômico mundial na atualidade e ponto de partida inevitável, orientar-se por valores não mercantis, como a solidariedade, a autonomia, a igualdade e a democracia. Nesse caso, a economia solidária estaria abrindo a possibilidade de ser criado um mercado não capitalista, no qual “as

---

<sup>4</sup> Ver Tese de Doutorado de Gallo, A. R. **Empreendimentos econômicos solidários: alternativas organizacionais de (re) inserção social e econômica.** 2003.

experiências de geração de renda, bem mais do que um último recurso vem orientar-se por uma lógica de crescimento e expansão” (Gaiger et alli, 1999:13).

Já autores mais pragmáticos vêem na economia solidária não uma ameaça ao atual sistema, mas somente uma alternativa prática para enfrentar o problema do desemprego no atual estágio do capitalismo, em que o excedente de oferta de mão-de-obra em relação à demanda trás para a atualidade do debate o velho postulado clássico do desemprego voluntário<sup>5</sup>, isto é, se os trabalhadores abrissem mão dos direitos trabalhistas e aceitassem salários mais baixos a demanda por trabalho assalariado aumentaria. Supostamente, ao absorver boa parte dessa força de trabalho excedente, a economia solidária estaria tornando mais equilibrada a oferta e demanda no mercado formal de trabalho, indiretamente favorecendo a recuperação da representatividade e poder de barganha dos sindicatos (Singer, 1998)<sup>6</sup>.

Um exemplo desse fenômeno é encontrado no sistema LETS (Local Employment and Trading System) que, como diz a sigla, é um sistema local de emprego e comércio, iniciado no Canadá, no início da década de 1980, e que foi estendido também para vários países europeus. O LETS organiza os produtores locais para trocarem produtos mediante operações de débito e crédito (não entra dinheiro, a moeda é escritural). Cada transação dá direito a um crédito na conta do vendedor e a um débito para o comprador. Na medida que os associados intensificam seu intercâmbio, novos débitos e créditos se somam aos anteriores e, ao mesmo tempo, se compensam. Quanto maior o número de filiados ao sistema, mais fácil fica para cada associado vender a sua produção e, desta forma, pagar suas compras no sistema (Singer, 1998).

---

<sup>5</sup> *Keynes (1936)* na sua “Teoria Geral” se encarregou de “demolir” essa tese, a qual chamou de II postulado clássico. Através dele, os clássicos pretendiam demonstrar que a culpa do desemprego, no fundo, era dos próprios trabalhadores, visto que, se aceitassem uma remuneração equivalente à sua produtividade marginal, não ficariam desempregados (tese do “pleno emprego”).

<sup>6</sup> *Singer (1998)* não descarta a hipótese de que, se a economia solidária se consolidar e atingir dimensões significativas, ela poderá vir a se tornar competidora do grande capital em diversos mercados. O que, segundo ele, “ poderá recolocar a competição sistêmica entre um modo de produção movido pela concorrência intercapitalista e outro movido pela cooperação entre unidades produtivas de diferentes espécies contratualmente ligados por laços de solidariedade” (p.139).

Por não poderem oferecer garantias bancárias, os produtores autônomos geralmente não têm acesso ao crédito pelo sistema convencional. Para contornar esse problema, uma interessante inovação foi a criação das instituições comunitárias de crédito, que emprestam pequenas quantias para microempreendedores se estabelecerem por conta própria ou expandirem suas atividades. Existem hoje várias dessas instituições de crédito popular dentro e fora do Brasil. Uma dessas experiências que alcançou repercussão internacional foi o pioneiro *Grameen Bank*, em Bangladesh, que possui mais de mil agências e atende cerca de 2 milhões de pessoas em 36 mil localidades. No estado do Rio Grande do Sul, a Instituição Comunitária de Crédito Portosol vem, desde 1996, concedendo crédito para micro e pequenos empresários da região metropolitana de Porto Alegre, tais como costureiras, taxistas, feirantes, donos de bar, etc. O volume de operações alcança 200 créditos mensais, num valor médio de R\$ 1.500,00. Como a maioria dos clientes (70%) costuma renovar o crédito, não se verificam atrasos de pagamento superiores a 30 dias e a taxa de inadimplência é baixa. (*Gaiger et alli, 1999*)

Dentre essas experiências solidárias, as cooperativas de trabalho são as que vêm registrando as maiores taxas de expansão, só perdendo numericamente para as cooperativas agropecuárias. Esse tipo de cooperativa praticamente não dispõe de capital; deve sua existência à força de trabalho de seus membros. A razão da expansão desse tipo de empreendimento, em parte, está ligada à tendência de terceirização, pelas empresas, de certos serviços ou mesmo de etapas do processo produtivo, como cooperativas forçadas a realizarem e dependerem de contratos com as grandes empresas. Dessa forma, a cooperativa atua como subcontratada, tanto no campo quanto na cidade, – às vezes com exclusividade – das médias e grandes empresas e, por não possuir capital, fica bastante vulnerável ao maior poder econômico das contratantes. É por esse motivo que Singer (1998) acredita que, na medida em que for formada uma rede de instituições de crédito popular, essas cooperativas poderão também se capitalizar e passar a vender não a sua força de trabalho simplesmente e sim o produto que incorpora o trabalho dos seus membros.

No entanto, Singer nos chama a atenção no sentido de que o trabalho cooperativo também tem gerado abusos ao respaldar a contratação dos serviços de cooperativas de trabalhadores pela empresa capitalista que se desobriga do pagamento dos encargos sociais referentes aos direitos trabalhistas. Gaiger (1999) também recomenda cautela acerca de uma visão excessivamente otimista do trabalho cooperativo, pois é preciso aprofundar o conhecimento dessa nova realidade antes de demarcá-la, tendo presentes as contradições, ambigüidades e multiplicidades de interesses que a atravessam.

O caminho cooperativo precisa ser construído pelos trabalhadores e suas organizações, visando, ao mesmo tempo, superar a cultura da delegação e criar um ambiente propício a que tais trabalhadores tornem-se sujeitos conscientes e ativos do seu próprio desenvolvimento, superando comportamentos individuais formados em contextos autoritários, preconceituosos e burocráticos, cuja cultura dominante está fundamentada na subordinação.

Como conseqüência, Eid (2002) nos coloca que o maior desafio para o sucesso da economia solidária está no fato desta estar inserida em uma sociedade contraditória, cuja formação social produziu exclusão e ausência de consciência cidadã, marcadas historicamente por relações sociais e de produção capitalistas.

O sucesso das iniciativas autogestionárias se daria, portanto, através da coesão social e da responsabilização de cada um dos indivíduos para o desenvolvimento do projeto coletivo além da formação continuada e integrada nos planos administrativo, técnico e político.

O maior risco para esses empreendimentos econômicos solidários é entrar no jogo da banalização dos seus princípios - principalmente, a adesão voluntária, a gestão democrática, a autonomia e a inter-cooperação - duramente construídos, buscando seu crescimento pela via da competição pela competição com as empresas de modo geral capitalistas. Abrir mão dos princípios, para garantir a concorrência e não o desenvolvimento da (inter)cooperação e do crescimento dos movimentos sociais por melhores políticas públicas, é não compreender que essas experiências populares tem

também como importância mostrar ser possível o crescimento de formas democráticas de organização do trabalho e da produção (Eid, 2002).

### **3.5 Cooperativas agropecuárias: alternativas de inclusão social e econômica do trabalhador rural**

Uma parte cada vez maior da população urbana e rural tem-se refugiado em diversos tipos de atividades informais, numa estratégia para garantir, ao menos, a sua sobrevivência. Recentemente esse excedente de mão-de-obra passou a organizar-se, ou em muitos casos foi organizado, na forma de cooperativas, cujos serviços, por sua vez, começaram a ser demandados por empresas interessadas em terceirizar e/ou explorar parte da sua força de trabalho.

No caso do Brasil os projetos autênticos de formação de cooperativas tem tido apoio de diversas entidades que auxiliam os trabalhadores como: as Cáritas (Igreja Católica); a ANTEAG (Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária); o apoio de diversos sindicatos do ABC Paulista, da CUT e das Incubadoras; o apoio da UNISOL (União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo) e Portosol (Instituição Comunitária de Crédito); os Clubes de Troca; Universidades, Rede UNITRABALHO, entre outros. Outros órgãos de apoio são: Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida; Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS); Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs); DIEESE (Departamento Intersindical e Estudos Estatísticos, Sociais e Econômicos); Conselho Nacional de Bispos do Brasil (CNBB), CONCRAB, MST etc.

Dentro dos diferentes tipos de cooperação, há formas tradicionais, como já mencionadas anteriormente, de ênfase capitalista conhecidas como as grandes cooperativas de produção (muitas agrárias), de crédito, de consumo, escolares, médicas, entre outras, cuja lógica interna não é a democrática, mas sim a de que, entre seus membros, quem possuir mais cotas-parte (ou ações) têm direitos maiores sobre os que possuem menos cotas, prevalecendo a idéia

de subordinação altamente combatida pelo cooperativismo original. Outro tipo de cooperativa é a popular, em que a ênfase está na formação e motivação de empreendimentos solidários para a organização da população carente, ou seja, a população sem acesso ao mercado de trabalho ou a que foi expulsa dele. Existe, ainda, um tipo perverso de cooperativa, as fraudulentas ou gatas, em que capitalistas motivam seus funcionários (que são demitidos) a formarem uma cooperativa (ferindo os princípios desta organização) e os recontratam transferindo a responsabilidade dos direitos trabalhistas para os próprios cooperados. Na verdade, nesses casos, o grau de exploração da mão-de-obra do trabalhador aumenta e o capitalista deixa de gastar com os direitos do trabalho conquistados ao longo de várias reivindicações históricas da categoria (Eid, 1998; Rech, 1995; Veiga & Fonseca, 1999; Gallo, 2003).

Há ainda uma vertente contrária ao movimento cooperativista, de abordagem liberal, que defende a idéia do cooperativismo ressurgir em momentos de crise do ciclo econômico e, a medida em que a economia volta a crescer as cooperativas tendem a crescer e transformar-se em empresas capitalistas e/ou encerrarem suas atividades. Contudo, essa concepção tem perdido força, pois a partir da década de 1980 para frente, a crise econômica não foi superada e os índices de desemprego aumentaram vertiginosamente. Nos momentos de desenvolvimento econômico houve pouca criação de postos de trabalho aumentando o nível de desemprego. Dessa forma, o movimento cooperativista ressurgiu mais articulado e em torno de redes de cooperação, empreendimentos integrantes da Economia Solidária, cujas relações internas diferem das relações de trabalho capitalistas.

Se a globalização é inevitável, então a alternativa mais sensata é organizar-se para conviver e coexistir no sistema econômico<sup>7</sup>. A chamada “guerra fiscal” em que os estados brigam entre si para oferecer subsídios e vantagens de toda ordem ao grande capital multinacional é um exemplo claro

---

<sup>7</sup> O argumento de *Gaiger et alli (1999)* sintetiza essa “visão prática” de como o mundo, de fato, funciona. Segundo ele, “ao municiar-nos valoricamente contra o mercado, um fato essencial nos escapa: nas sociedades contemporâneas, há muita vida econômica fundada no intercâmbio e na troca (...) A questão, portanto, reside em proteger-se ou em retirar benefícios das estruturas e possibilidades, mesmo limitadas, do sistema de mercado” (p.50).

disso. Também é uma ênfase de ordem prática e que tem estimulado diversos autores (Singer, 1998; Gaiger et alli, 1999, entre outros) a propor a tese da “economia solidária”. Diante da emergência de combater o desemprego e das urgências por ele provocadas, esses autores sugerem, a partir de diversas experiências concretas de gestão e organização solidária, que há alternativas não capitalistas de organização do trabalho.

Uma destas alternativas, que veio fomentar o processo de criação e desenvolvimento do cooperativismo, foi o surgimento de diversos tipos de Incubadoras de Cooperativas. Estas vieram preencher uma lacuna existente no processo de formação de cooperativas e grupos de produção associada. Iniciadas pela Cáritas, as incubadoras prestam assessoria contínua aos empreendimentos solidários (Singer, 2002).

Observa-se, portanto, um interesse, dentro e fora do meio acadêmico, por experiências diferenciadas dos princípios que regem o sistema capitalista, particularmente àquelas baseadas na solidariedade ao invés da competição. Um dos exemplos são os vários programas direcionados para a criação de atividades autogestionadas, que pretendem gerar uma alternativa de renda para aqueles que perderam seu emprego no mercado formal ou na agricultura e que sobrevivem através de ocupações precárias no setor informal.

Há diferentes tipos de incubadoras: as de base tecnológica que focam suas atividades em fomentar empresas capitalistas; as tecnológicas de cooperativas populares; e as de cooperativas populares ligadas a UNITRABALHO que busca atuar em todas as regiões do Brasil. A UNITRABALHO é uma rede de universidades, criada em 1995, e tem como missão incentivar o acesso à produção acadêmica por parte dos trabalhadores, contribuindo para a melhoria das suas condições de vida e trabalho na perspectiva de construção de uma sociedade mais justa. Desenvolve novos conhecimentos a partir da teoria e da prática levando em conta o caráter empreendedor e associativo das cooperativas, para incluir na sociedade os segmentos sociais de baixa renda orientando-os para a criação e para a autogestão de seu próprio empreendimento. A UNITRABALHO reúne cerca de 90 universidades brasileiras desenvolvendo trabalhos voltados para a

economia solidária. Tais trabalhos envolvem professores, estudantes e técnicos das universidades interligadas à rede. Os docentes e pesquisadores da UNITRABALHO se articulam em cada universidade através de núcleos multidisciplinares que elaboram projetos em atendimento às demandas dos trabalhadores (Eid et al., 2003). Em 2002 existiam cerca de 30 incubadoras no Brasil, sendo que sua formação inicial veio da equipe da Incubadora do Rio de Janeiro. No entanto, muitas universidades estão em processo de criação de suas próprias incubadoras. Algumas incubadoras universitárias decidiram integrar uma rede para a troca de experiências e ajuda mútua, tendo em vista estabelecer em cada universidade um centro de extensão, ensino e pesquisa de ênfase cooperativista (Gallo, 2003).

As incubadoras de cooperativas tendem a usar métodos de incubação vinculados à pesquisa-ação e a pesquisa participativa. A linha da pesquisa-ação/pesquisa participativa pode associar e facilitar o processo de incubação, se utilizada com bastante rigor metodológico. Diversas formas de ações coletivas devem ser orientadas em função da resolução de problemas ou de objetivos de emancipação do grupo estudado. Utiliza-se a participação como uma forma de ação planejada de caráter social, educacional e técnico, cuja incidência vem aumentando em pesquisas qualitativas desse nível.

Há outras experiências concretas de gestão e organização solidária como as CPAs, pois é o tipo mais comum existente nos assentamentos rurais, objeto de estudo desta tese. O objetivo dessas cooperativas é a organização das atividades econômicas e sociais dos seus sócios, todos produtores rurais. São características dessa organização: vendas em comum das mercadorias; distribuição de insumos e bens de produção necessários na criação e de bens de consumo doméstico para as famílias de sócios; oferece serviços na área da produção, pesquisa, assistência técnica, administrativa, econômica, social e educacional; promove a integração social entre os sócios, famílias dos sócios e a comunidade. A maioria dessas cooperativas se tornou mista, atuando com diversificação nas linhas de produção e com setores de beneficiamento e agroindustrialização da matéria-prima produzida e/ou entregue pelos seus sócios (Gallo, 2003).

Para realizar um estudo sobre cooperativas de produção agropecuárias é necessário apresentar alguns dados sobre a situação de parte do setor agrícola brasileiro que luta pela reforma agrária. Segundo o MST, havia em 1996 em torno de 5 milhões de famílias com algum vínculo com a terra e que poderiam participar de um processo de reforma agrária. O total estimado era de, pelo menos, 12 milhões de pessoas. Somente na cidade de São Paulo, conforme pesquisa do SEADE, no período de 1990-1994, 180 mil famílias migrantes viviam em condições miseráveis há menos de cinco anos e eram candidatas a retornar ao campo. No Estado de São Paulo existia 5,6 mil famílias vivendo em acampamentos, a espera de lotes de terras e 51 mil famílias acampadas em todo o país (O Estado de São Paulo, 1997 citado por Eid; Scopinho & Pimentel, 1999).

Desta forma, o MST procura avançar nas formas de organização da produção constituindo grupos de produção coletivizada: as Cooperativas de Comercialização e, em especial, as Cooperativas de Produção Agropecuária - CPA.

A temática da reforma agrária vem ocupando espaço crescente no debate acadêmico, nas instituições e na sociedade em geral, dado o potencial da sua contribuição na resolução de graves problemas brasileiros, tais como a concentração de renda e o desemprego (Eid & Pimentel, 1999).

As condições em que se encontram as famílias no campo são destacadas por um relatório elaborado pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), que demonstra que mais da metade das pessoas residentes no meio rural do país estão abaixo da linha da pobreza, ou seja, vivem com menos de um quarto de salário mínimo per capita<sup>8</sup>. Em números, são 19 milhões de brasileiros, cerca de 3,4 milhões de famílias de pequenos

---

<sup>8</sup>Pesquisa desenvolvida no Programa de Estudos sobre Agricultura e Desenvolvimento Sustentado (PROGESA/UERJ) para o Núcleo de Estudos Agrário e Desenvolvimento (NEAD) do Ministério da Política Fundiária. Os pesquisadores da Uerj trabalharam, inicialmente, com o parâmetro de meio salário mínimo per capita para delinear a linha de pobreza, próxima a utilizada pela CEPAL. Encontraram 28 milhões de pobres no campo, ou 4,9 milhões de famílias, que representam 78% da população rural. Consideraram, porém, que meio salário mínimo per capita significa uma renda familiar entre dois e dois e meio salários mínimos, talvez fora da realidade diversificada do campo brasileiro. Como a renda é apenas um dos fatores para o cálculo da pobreza, o estudo considerou também as condições de abastecimento de água, destino do lixo e instalações sanitárias. Para isso, utilizaram dados do Censo Demográfico de 1991.

proprietários, meeiros, parceiros, assalariados e trabalhadores sem remuneração, que representam 53% dos habitantes do campo. Dentre esses números, estão potenciais demandantes por uma política de melhor distribuição de terras. O estudo da UERJ mostra que a distribuição de renda via reforma tributária por si só não resolveria o problema no setor rural (Azevedo, 1998 citado por Eid & Pimentel, 1999).

Estudo realizado pela FAO/INCRA (Bittencourt, 1998) sobre os principais fatores que afetam o desenvolvimento dos assentamentos de reforma agrária constatou que a organização coletiva constitui importante fator para o desenvolvimento dos assentamentos. A organização da produção de modo coletivo influenciou positivamente os assentamentos e, em alguns casos, foi decisiva para seu sucesso. A organização diminuiu os custos, potencializou os recursos naturais, gerou sistemas mais produtivos e ampliou alternativas econômicas dos assentamentos. Esse tipo de organização da produção também demonstrou ser possível diminuir as desigualdades sócio-econômicas entre os assentados.

Constatou-se que nos projetos de assentamentos onde havia organização coletiva da produção, quase não existiam diferenciações internas entre os assentados, principalmente se relacionadas com a forma de produção e obtenção da renda, demonstrando que a organização foi fator de diminuição das desigualdades entre os assentados. Onde não existiam formas de organização produtiva, a ocorrência de diferenciações internas entre os assentados era maior (Bittencourt, 1998; Eid & Pimentel, 2000).

Portanto os camponeses lutam no Brasil em duas frentes: uma para entrar na terra e se tornarem proprietários; e outra para permanecer na terra como produtores de alimentos. Como resultado desse processo ocorreram os movimentos sociais de luta pela terra, entre eles o MST.

Dentre as formas associativistas, tem-se os núcleos de família, associações, grupos semi-coletivos, grupos coletivos, Cooperativas de Prestação de Serviços (CPS), Cooperativas de Produção e Prestação de Serviços (CPPS), Cooperativas de Produção Agropecuária (CPA). Estas últimas são consideradas pelo MST como a etapa mais evoluída de

organização da produção, pois a produção, a gestão e o trabalho são feitos de modo coletivo.

As primeiras CPAs do MST surgiram em 1989, no Rio Grande do Sul. O que difere a CPA de um grupo de produção coletivizado ou de uma associação é a personalidade jurídica, porque, ao ser registrada como uma empresa cooperativista, passa a ser regida pela legislação cooperativista brasileira. Desse modo, prevê a obtenção de sobras. A terra permanece sob controle do coletivo, a não ser uma pequena parcela destinada à produção de subsistência de cada associado. Todos os investimentos estão sob controle e em nome da CPA. O trabalho organiza-se internamente através dos setores de produção e serviços, como os setores de grãos, setor animal, setor de máquinas, setor administrativo, entre outros. O planejamento da produção é coletivo e baseado em estudos técnicos que definem as linhas de produção e a ordem de prioridades a serem implantadas. Quanto à estrutura organizacional, a CPA normalmente é gerenciada por um conselho administrativo, deliberativo ou coordenação. Cada CPA define a sua instância representativa, composta por um membro de cada setor de produção e serviço. Desta instância, é eleito um conselho diretor ou uma diretoria executiva. Na mesma instância, está o conselho fiscal e a Assembléia Geral dos cooperados, que é o órgão máximo de poder no interior de cada CPA e a quem compete a aprovação do planejamento estratégico, a prestação de contas, entre outros assuntos, além do que ratifica ou não a indicação dos coordenadores escolhidos pelos setores (CONCRAB, 1996). Ou seja, tem-se a estrutura de uma cooperativa tradicional, porém com princípios diferenciados (Eid & Pimentel, 2000).

De acordo com Daniel Rech,

“as CPAs se encontram no meio caminho entre as cooperativas de produção e as organizações comunitárias de trabalho. No entanto, não são cooperativas de produção por não conseguirem estabelecer claramente o princípio da autonomia dos associados frente ao empreendimento e também não conseguem ser cooperativas comunitárias de trabalho porque encontram-se tolhidas pela legislação que não aceita a sobreposição do coletivo ao individual. Mesmo com esta dificuldade na implementação efetiva da autonomia dos associado, afastando a característica

trabalhista expressa na subordinação do associado à cooperativa, estas cooperativas são inovadoras no quadro do cooperativismo brasileiro e abrem um importante debate e esforço na conquista de uma nova legislação que venha a atender esse tipo de iniciativa comunitária de gestão de negócios e conquista de direitos coletivos”(Rech, 1995,55).

Somado a existência das CPAs criou-se o Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA) como um setor do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra que surgiu a partir de discussões, de experiências na organização dos assentamentos e da prática do processo de produção. O SCA é responsável pela difusão da cooperação agrícola dentro dos assentamentos, pela implantação da estratégia geral do MST e pela organização de base dos assentados.

Dessa maneira, as principais formas de cooperação agrícola nos assentamentos, de acordo com a CONCRAB (1998) e PIMENTEL (2000) são as seguintes:

1- **Mutirão, puxirão, troca de serviço:** trata-se da forma mais simples de cooperação. Ocorre ocasionalmente entre os assentados individuais, especialmente entre vizinhos ou parentes, para a execução de uma determinada tarefa, como a capina, plantio, colheita, construção de moradias etc.

2- **Núcleos de Produção:** são assentados individuais que se unem, por proximidade, parentesco ou linha de produção, com a finalidade de organizar a produção. É direcionada a assentamentos onde os assentados já estão estabelecidos de forma individual e têm dificuldades em evoluir para experiências associativas mais avançadas. A terra e os meios de produção permanecem como propriedade individual, portanto, o indivíduo planeja a produção no seu lote. Se o núcleo de produção estiver vinculado à outra experiência de cooperação, por exemplo, a uma cooperativa de comercialização e prestação de serviços, o planejamento da produção pode estar subordinado a um plano mais centralizado.

**3- Associações:** que podem ser de diversos tipos: para aquisição de animais; de máquinas ou implementos agrícolas; de transporte; de comercialização; de benfeitorias; e de representação política de todos os assentados. A associação é formada por pessoas que se unem para solucionar um problema que dificilmente conseguiriam resolver sozinhas, ou seja, prestar algum serviço de interesse comum. A associação de máquinas é uma das experiências mais desenvolvidas nos assentamentos do MST. Normalmente, a terra permanece como lote individual. Já o capital pode permanecer em parte com o indivíduo e em parte com a associação. Na maioria das associações, o planejamento da produção ocorre no lote individual. Apenas nas atividades coletivas o planejamento é centralizado pela associação. A maioria das associações é registrada e legalizada. Apresentam personalidade jurídica, com estatuto, regimento interno, livro de atas, diretoria. Seus associados estabelecem regras de utilização ou prestação de serviços a todos os sócios. Existem nos assentamentos algumas associações não legalizadas, que têm apenas um regimento interno e caderno de atas para registrar as decisões. Há também grupos semi-coletivos que usam o nome de associação.

**4- Grupos Semi-Coletivos:** há grupos semi-coletivos quando os assentados produzem no lote familiar e possuem uma ou duas linhas de produção em conjunto, voltadas para o mercado. Essa experiência de cooperação teve grande desenvolvimento no MST, durante o período de 1985-1988. Com o decorrer do tempo, o número foi reduzido drasticamente, restando poucas experiências em alguns estados do Nordeste. Com a prática, comprovou-se que esse grupo de produção não é estável: ou avança para um nível maior de coletivização ou retrocede para uma individualização cada vez maior do processo de produção. A dificuldade está em conciliar os interesses individuais com o interesse coletivo. Esses grupos, em geral, são organizados informalmente.

**5- Grupos Coletivos:** em geral, o título de propriedade ou concessão de uso da terra permanece em nome do indivíduo membro do

grupo. Não se faz, entretanto, parcelamento da terra, pois ela fica sob comando do coletivo. O indivíduo controla apenas uma pequena parcela destinada à produção de subsistência. O capital, bem como o planejamento da produção e os investimentos ficam sob comando do coletivo. Os grupos são organizados por setores de produção e a distribuição, organização e especialização da mão-de-obra ocorrem através deles. O grupo de produção coletivizada é organizado informalmente, ou seja, não é legalizado.

**6- Cooperativas de Prestação de Serviço (CPS):** têm por objetivo planejar e organizar as principais linhas de produção de todos os assentados que produzem no lote familiar, no semi-coletivo ou em grupos coletivos. Além disso, dedicam-se à comercialização da produção, assistência técnica e implantação de unidades para beneficiar a produção dos assentados. Em razão da sua abrangência, no Sistema Cooperativista dos Assentados, elas dividem-se em:

**a) Cooperativas de Prestação de Serviços (CPS):** quando envolvem apenas um assentamento ou assentamentos de um determinado município;

**b) Cooperativas de Prestação de Serviços Regionais (CPSR) ou Cooperativas Regionais:** quando envolvem vários assentamentos, em diversos municípios próximos. A propriedade da terra pode estar em nome do associado ou em nome do coletivo ou da CPA, que são sócios da CPS. O capital social está sob controle da cooperativa e as sobras podem ser distribuídas entre os associados. A cooperativa pode buscar recursos para investimentos em lotes individuais, associações, CPAs, bem como pode buscar recursos para investimentos centralizados na cooperativa que beneficiam o conjunto dos associados. É tarefa de uma CPS, a partir do estudo de viabilidade econômica, definir suas linhas de produção prioritárias a serem desenvolvidas e elaborar planejamento centralizado da produção vinculado à cooperativa. Também pode direcionar os recursos e a assistência técnica para essas linhas prioritárias, porque seu objetivo principal é centralizar toda a produção para viabilizar a comercialização e industrialização.

**7- Cooperativas de Crédito:** a finalidade é fazer circular o capital financeiro dos assentados entre os mesmos, facilitando, assim, o acesso ao crédito.

**8- Cooperativas de Produção e Prestação de Serviços (CPPS):** é uma forma de transição entre a CPS e a CPA. Pode ser classificada em dois níveis:

a) **o nível mais simples:** a CPS, dependendo do nível de desenvolvimento da região ou do assentamento em que estiver localizada, pode passar de cooperativa que principalmente fornecia a prestação de serviços para uma cooperativa de produção e prestação de serviços (CPPS). Ocorre quando a cooperativa consegue alcançar um certo nível de desenvolvimento econômico ou pela sua localização ou pelo volume de capital que incorpora.

b) **o nível mais avançado:** a cooperativa passa a desenvolver parte das atividades centralizadas e parte da produção fica com os sócios, que pode ser organizada em diversos níveis.

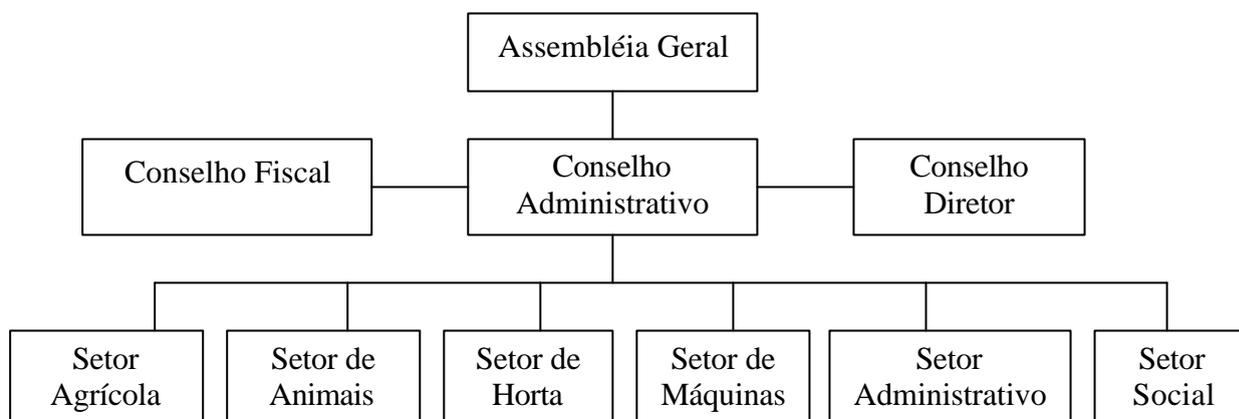
Nessa forma de cooperação, a terra pode ser propriedade do coletivo ou ser do coletivo apenas a parte em que estejam investimentos coletivos e o restante ser de propriedade individual. O planejamento da produção deve ser centralizado, definindo o que será produzido para o mercado pela CPPS e o que será produzido pelos associados nas demais formas de cooperação. Quanto aos investimentos, todos os considerados estratégicos para a cooperativa devem ser centralizados sob controle da CPPS.

**9- Cooperativas de Produção Agropecuária (CPA):** foram implantadas como experiência nos assentamentos do MST a partir de 1989 e são consideradas pelo Movimento como uma forma superior de organização da produção. O que difere a CPA de um grupo de produção coletivizado ou de uma associação é a personalidade jurídica, porque, ao ser registrada como um

empreendimento cooperativista, passa a ser regida pela legislação cooperativista brasileira. Desse modo, prevê a obtenção de sobras. A terra permanece sob controle do coletivo, a não ser uma pequena parcela destinada à produção de subsistência de cada associado. Todos os investimentos estão sob controle e em nome da CPA. O trabalho é organizado internamente através dos setores de produção e serviços, como os setores de grãos, de animais, de máquinas e do setor administrativo. O planejamento da produção é coletivo e baseado em estudos técnicos que definem as linhas de produção e a ordem de prioridades a serem implantadas. Por isso, uma CPA é complexa porque se constitui como empresa de produção coletiva, gestão coletiva e de trabalho coletivo.

Quanto à estrutura organizacional, a CPA normalmente é gerenciada por um conselho administrativo, deliberativo ou uma coordenação. Cada CPA define a sua instância representativa, composta por um membro de cada setor de produção e serviço. Dessa instância, é eleito um conselho diretor ou uma diretoria executiva. Na mesma instância, está o conselho fiscal e a Assembléia Geral dos cooperados, que é o órgão máximo de poder no interior de cada CPA e a quem compete a aprovação do planejamento estratégico, a prestação de contas, entre outros assuntos, além do que ratifica ou não a indicação dos coordenadores escolhidos pelos setores (CONCRAB, 1996).

**Figura 1. Organograma de uma Cooperativa de Produção Agropecuária**



**Fonte:** CONCRAB (1996).

A implantação do processo de cooperação depende de uma reflexão coletiva que leve em consideração a especificidade de cada caso, considerando suas características culturais, tecnológicas, de mercado, etc. O estímulo para a formação das cooperativas começa ainda no período de acampamento/ocupações de terras. Nesse momento, são realizados cursos, palestras, discussões e visitas de intercâmbio às cooperativas já existentes. O primeiro momento é o de conscientizar as pessoas para o cooperativismo, tarefa difícil esta, já que há falta de difusão da cultura da cooperação entre os trabalhadores no Brasil. O segundo momento é, após formada uma cooperativa num assentamento do MST, implantar o modelo organizativo adotado que é fruto de um misto entre a experiência dos outros coletivos já existentes e as discussões próprias do grupo. Somente depois do coletivo começar a funcionar é que iniciam-se as discussões sobre normas de trabalho, planejamento econômico, regimento interno, entre outros, como veremos mais detalhadamente no próximo capítulo.

Portanto as CPAs significam a base da propriedade coletiva e do trabalho coletivo, organizados em setores de produção, possibilitando a liberação dos cooperados, para que estes possam contribuir para a difusão da cultura cooperativista entre os trabalhadores rurais.

No próximo capítulo veremos como as quatro CPAs se formaram nos assentamentos dos estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul, analisando a trajetória, desenvolvimento e especificidades de cada uma, verificando se, de fato, houve inclusão econômica e social do trabalhador rural. Pretendemos responder se o modelo de organização interna da produção contribuiu para que se concretizasse esta inclusão.

## **4 TRAJETÓRIA HISTÓRICA E SÓCIO-ECONÔMICA DAS COOPERATIVAS**

Neste capítulo é feita uma análise dos aspectos históricos e sócio-econômicos das quatro cooperativas estudadas: COOPAN e COPAEL no estado do Rio Grande do Sul e COPAVA e COPANOSSA no estado de São Paulo. Nesta análise consta o processo de formação dos assentamentos e das cooperativas, seu desenvolvimento, características gerais de organização da produção e perfil dos cooperados. Começamos pela COPAVA e COPANOSSA.

### **4.1 Cooperativa de Produção Agropecuária Avó Aparecida Ltda (COPAVA) e a Cooperativa de Produção Agropecuária Nossa Senhora Aparecida (COPANOSSA) - Assentamento de Pirituba**

A COPAVA e a COPANOSSA localizam-se no assentamento Pirituba que está situado entre os municípios de Itapeva e Itaberá. Abaixo, será descrita as características e formação dos municípios bem como do Assentamento Pirituba e das cooperativas nele situadas para melhor entendermos em que contexto histórico e sócio-econômico as cooperativas surgiram.

#### **4.1.1 O município de Itapeva**

Itapeva localiza-se no sudoeste do Estado de São Paulo. Possui uma área de 18.730,9 km<sup>2</sup>, constituindo o segundo maior município em extensão territorial do estado de São Paulo. Na agricultura, o município é um dos principais produtores do Estado, destacando-se a produção de feijão, soja, tomate e milho. Itapeva é também grande produtora de madeira, possuindo uma área de reflorestamento (pinus e eucaliptos) (Pimentel, 2000).

Em 1970, predominava a propriedade da terra e o arrendamento era a uma das alternativas mais importantes para a sobrevivência dos produtores rurais. Esse mesmo quadro permaneceu entre 1980 e 1985, com uma ligeira consolidação da propriedade da terra, porém, no levantamento seguinte, o arrendamento passou a dominar, acompanhando a tendência geral observada no País (Gallo, 2003).

#### **4.1.2 O município de Itaberá**

O processo de ocupação do território onde se localiza o município de Itaberá se deu no período de decadência da mineração no Estado de Minas Gerais, na segunda metade do século XVIII. Os mineiros Francisco Antônio da Silva, Antônio Joaquim Diniz e João Rodrigues da Silva instalaram-se em 1862 nas terras itaberenses e abriram uma grande fazenda na esperança de encontrar ouro. Em dezembro de 1905, o município recebeu o nome de Itaberá, tendo em 2002 uma área de 1.007 km<sup>2</sup> ou 110.700 hectares (Gallo, 2003).

Como a atividade mineradora não se mostrou próspera, logo foi abandonada e a agricultura se tornou a principal atividade econômica do município. Houve tentativa da produção de café na região, porém o clima não era favorável por ser mais ameno com a possibilidade de geadas, produzindo perdas consideráveis à cultura (Pimentel, 2000).

Em meados dos anos cinquenta houve o crescimento vertiginoso da cultura do trigo que impulsionou os investimentos em infra-estrutura como moinhos de trigo, já que o governo tinha interesse em garantir a auto-suficiência desse cereal e as condições climáticas da região eram propícias para o seu cultivo. No final da década de 1950, o município de Itaberá era conhecido como a “capital do trigo”, no entanto, ataques incessantes de uma doença chamada “ferrugem” que causa reduções drásticas de rendimento, fizeram a cultura do trigo diminuir chegando mesmo a ser extinta (Gallo, 2003).

No final da década de 1970 uma nova cultura teve um ciclo expansivo: o feijão. O crescimento da área plantada foi significativo, saltando de um patamar de 4.000 hectares anuais em 1964/66 para 6.000 hectares anuais em 1969/71. Em 1981 e 1982 atingiu o nível de 44.000 hectares demonstrando um aumento intenso do plantio desta cultura. Com a crise nacional, na década de 80, o ciclo do feijão em Itaberá começou a declinar, recuando para 25.000 hectares em 1990. Apesar desse declínio, o feijão continua sendo a principal cultura municipal e base da renda de um número significativo de famílias (Gallo, 2003).

Nas culturas temporárias, o feijão e o milho disputam a posição de principal cultura em termos de área cultivada. Outras transformações importantes foram notadas como a ocorrida nas pastagens, onde os pastos naturais recuaram em contrapartida com o avanço dos pastos artificiais, demonstrando uma face da modernização da pecuária local. Também entre matas e florestas, as artificiais (vegetação introduzida) avançaram em contrapartida com o recuo das naturais (vegetação nativa), fruto do avanço do complexo industrial de papel e celulose (Gallo, 2003).

A estrutura agrária do município é bastante concentrada, tendo em torno de 50% das propriedades (3,8% do número total) com mais de 500 hectares e 21% das terras com tamanho inferior a 100 hectares (80,7% do total de terras).

#### **4.1.3 A Fazenda Pirituba**

Como dito anteriormente a Fazenda Pirituba localiza-se entre os municípios de Itapeva e Itaberá, a sudoeste do Estado de São Paulo, possui uma área total de 17.420 hectares (ha). Foi adquirida no Governo Adhemar de Barros, em 25 de março de 1950, através da execução de uma dívida hipotecária. Inicialmente a área tinha como destino a implantação de um programa de incentivo à triticultura. Esse plano, porém, não foi cumprido, pois

houve desvio de metas do então administrador da fazenda, Sr. Lino Vincenzi, que arrendou as terras para parentes e amigos (Pimentel, 2000).

No final dos anos 50, durante o Governo Carvalho Pinto, tentou-se reaver a área a fim de realizar o assentamento de pequenos agricultores pelo projeto de colonização. O governo estadual havia perdido o controle da situação e em 1962 foi realizado um estudo da área<sup>1</sup> que constatou a existência de cerca de 190 ocupantes conhecidos como parceiros. Em 1963 o estado investiu na retomada do controle da área. Foram desfeitos os contratos de arrendamento na Justiça e paga indenização para o administrador da Fazenda. Abriu-se novo período de inscrição para o projeto de colonização com mais de 1600 famílias inscritas, porém os parentes e amigos do antigo administrador permaneceram na área e, mais uma vez, o projeto foi inviabilizado. Em 1966 cerca de 160 pequenos e médios agricultores ocuparam a Fazenda, destes, alguns se dedicavam à cultura de subsistência e outros à pecuária leiteira ou gado de corte. O estado tentou regularizar os lotes propondo a titulação dos mesmos desde que os lotistas fornecessem a documentação necessária para essa titulação. Algumas pessoas temendo que essa ação pudesse levá-las ao despejo contrataram advogados dificultando os trabalhos propostos naquele momento (Gallo, 2003).

Em 1975, dos 142 contratos firmados com o governo estadual, apenas 27 foram regularizados. Permaneceram na fazenda os grupos conhecidos, segundo documento do ITESP (1998), como os holandeses, os Batagins, os lotistas Furlans e alguns remanescentes da família Vincenzi. Esses grupos não atendiam às exigências previstas na lei e o Estado optou pela sua exclusão através de processos administrativos. No início dos anos de 1980, os pequenos produtores rurais excluídos do campo fizeram a primeira

---

<sup>1</sup> Essa tentativa de intervenção inspirou-se na Lei Estadual nº 5.994, de 30 de dezembro de 1960, conhecida como “Lei da Revisão Agrária”, que previa promover, mediante loteamento, o aproveitamento de terras do Estado que se prestassem à exploração agrícola e pecuária (Pimentel, 2000).

ocupação e foram despejados pela Polícia Militar e por jagunços (Pimentel, 2000).

Em 1982 os conflitos fundiários da Fazenda Pirituba tomaram um novo rumo. As ações populares por terra, agora organizadas e contando com o apoio de parlamentares, da sociedade civil e da Igreja, contribuíram para o surgimento do MST na região.

Em 1983 foi criada uma comissão de regularização da Fazenda Pirituba, integrada por diversos representantes da sociedade civil dos municípios de Itapeva, Itararé e Itaberá, porém essa comissão fracassou. Logo em seguida, um grupo de 40 trabalhadores rurais sem terra ocupou a Fazenda reivindicando as terras, baseado no conhecimento de que aproximadamente 5.000 hectares se encontravam nas mãos de grileiros. As ações desses movimentos sociais foram sucessivas. Logo após o despejo das primeiras famílias, houve uma outra ocupação mais forte e resistente com a participação de 250 famílias, totalizando mais de 1.200 pessoas (Gallo, 2003).

Finalmente os grileiros tiveram que deixar a área e o Estado obteve o seqüestro das áreas<sup>2</sup>. O Instituto de Assuntos Fundiários (IAF) começou a elaborar o assentamento das famílias no projeto de assentamento Pirituba II<sup>3</sup>.

Em maio de 1984, 300 famílias sem terra de seis municípios da região e do estado do Paraná ocuparam as terras da Fazenda, enquanto que os grandes arrendatários, não conseguindo concretizar os despejos, partiram para a violência contra as famílias, instalando um clima de tensão social. Diante de um conflito iminente, o governo entrou com medida cautelar e tomou posse da área ocupada (Fernandes, 1999). O processo de ocupação da Fazenda Pirituba II foi tenso, de acordo com relato dos assentados. O

---

<sup>2</sup> Foram vários os fatos que levaram o Estado a ajuizar a ação de seqüestro das áreas. Em primeiro lugar, havia a existência de conflito, ou seja, trabalhadores rurais que reivindicavam terras. Ademais, os boiadeiros utilizavam-se de forma inadequada as terras, que afinal pertenciam ao Estado. O manejo utilizado levou ao processo de deterioração dos solos, provocando erosão em grandes extensões de área (Pimentel, 2000 citado por Gallo, 2003).

<sup>3</sup> Utilizou-se Pirituba II para se demarcar a diferença com o projeto de colonização original (Pimentel, 2000 citado por Gallo 2003).

presidente do sindicato dos trabalhadores rurais de Itaberá estava à frente na luta pela terra, apoiado pelo sindicato de Itararé e pela igreja que convocava os sem terra a participar da ocupação da fazenda.

A ocupação na área I da Fazenda Pirituba foi menos tensa. Houve uma primeira invasão que foi marcada pelo confronto com jagunços e polícia militar, porém o governador do estado na época, Franco Montoro, estava empenhado em adquirir a terra e em apenas 90 dias as famílias receberam seus lotes individuais de sete hectares na área I e II da Fazenda Pirituba.

A primeira ocupação e conquista da terra influenciou a luta por outras porções de terra da mesma região. Em 1985 ocorreram novas ocupações por cerca de 300 famílias reivindicando do Estado a destinação dos lotes para assentamento. Após vários despejos judiciais, o grupo não se deu por vencido e permaneceu acampado às margens da Fazenda por quase um ano com suas famílias.

Finalmente, quando a sentença foi favorável, as famílias foram assentadas ainda de forma emergencial, originando o Projeto de Assentamento Pirituba área III. Desde 1984 foram criados cinco projetos de assentamentos na Fazenda Pirituba que compõem uma área de 5.400 hectares, estando assentadas 305 famílias. Um sexto projeto de assentamento, com 52 famílias, ainda tem caráter emergencial (ITESP, 1998 e Pimentel, 2000 citado por Gallo, 2003).

Muitos assentados continuam a ajudar novos grupos de pequenos produtores rurais a conquistarem sua terra. Estes fazem parte de uma das coordenações do MST na região de Itapeva.

Os assentados da região de Itapeva têm 17 anos de existência e está dividido em seis grandes regiões, como se apresenta nas tabelas 3 e 4 a seguir:

**Tabela 3 - Assentamentos Implantados na Fazenda Pirituba II**

<b>Assentamento</b>	<b>Município</b>	<b>Nº de lotes</b>	<b>Área total (ha)</b>
Pirituba II – área 1	Itapeva	91	2.511,00
Pirituba II – área 2	Itaberá	53	1.341,20
Pirituba II – área 3	Itaberá	73	2.142,33
Pirituba II – área 4	Itapeva	51	1.096,83
Pirituba II – área 5	Itaberá	41	807,71
Pirituba II – área 6 - (emergencial)	Itapeva	52	108,57
<b>Total</b>		<b>361</b>	<b>8.007,64</b>

Fonte: Dados do ITESP (Instituto de Terras do Estado de São Paulo), 1998 em Gallo 2003.

As famílias têm em média sete hectares, com exceção da área VI em que há dois hectares por família e se encontra ainda em situação emergencial.

**Tabela 4 - Caracterização das áreas de assentamento da Fazenda Pirituba II**

<b>Nome</b>	<b>Município</b>	<b>Nº famílias levantadas</b>	<b>Idade do assentamento</b>	<b>Órgão responsável</b>
Pirituba II Área 1	Itapeva	89	17	ITESP
Pirituba II Área 2	Itaberá	51	17	ITESP
Pirituba II Área 3	Itaberá	77	16	ITESP
Pirituba II Área 4	Itapeva	39	13	ITESP
Pirituba II Área 5	Itaberá	39	10	ITESP
Pirituba II Área 6	Itapeva	64	6	ITESP

Fonte: ITESP (1998 – atualizado para 2002) em Gallo, 2003.

A Fazenda Pirituba, localizada em uma das quatro áreas consideradas mais pobres do Estado, é denominada “Ramal da Fome”. Nas primeiras safras da fazenda o desempenho econômico foi bastante favorável, servindo como assentamento modelo não apenas pela rentabilidade alcançada, mas também pela sua forma de organização. Porém, um grupo informal de assentados passou por dificuldades e ficou inadimplente com o banco

perdendo as máquinas e agravando ainda mais a situação de outros produtores que ficaram impossibilitados de obter o Procera<sup>4</sup>. Por falta de interesse de credores, três tratores continuaram em posse dos produtores que conseguiram se reerguer e viabilizar grupos de produção. Em 2002 a fazenda voltou a ser considerada altamente desenvolvida, pois vem obtendo resultados consideráveis de produção agrícola e parte dos grupos tem saldado as suas dívidas (Gallo, 2003).

Na Fazenda Pirituba II aproximadamente um terço dos assentados está organizado em cooperativas e o restante em associações ou assentados que trabalham de forma individual. São cinco CPAs instaladas, além da Cooperativa Regional – Coapri que desenvolve um trabalho de ligação entre o MST e os assentados. A Fazenda Pirituba II destaca-se pela produtividade nas culturas agrícolas do milho, soja, trigo, arroz e limão. Nas duas cooperativas analisadas, além dessas culturas, há também a criação de gado de leite e de corte; apicultura; suinocultura; e horta. Parte desses produtos é para o consumo interno e o excedente para o mercado.

Atualmente o assentamento possui um posto de saúde que atende uma vez por semana os assentados das áreas I, II, III, IV, V e VI. Os agentes de saúde visitam as famílias periodicamente para cuidar das doenças mais comuns que, em geral, são resfriados e bronquites, tratadas na sua maior parte com a medicina tradicional. Os casos mais graves necessitam de atendimentos nas cidades próximas.

Em relação à alfabetização e à educação, o assentamento tem uma escola de ensino fundamental com quatro salas de aulas - de 1º. a 4º. séries - que atende todas as crianças com idade para o início da educação formal. O método de educação é desenvolvido é o mesmo adotado pelo MST, ou seja, o Paulo Freire.

---

<sup>4</sup>O Programa Especial de Crédito para a Reforma Agrária (Procera), criado em 1985, visava prover uma linha de financiamento, custeio e investimento para os beneficiários dos programas de assentamentos (Pimentel, 2000).

**Figura 2 - Sala da 4<sup>o</sup> série que atende as crianças do assentamento Pirituba**



#### **4.2 COPAVA – Cooperativa de Produção Agrícola Vó Aparecida**

A COPAVA está localizada na área III do assentamento de Pirituba que, como relatado anteriormente, iniciou o processo de ocupação em 1985 e foi legalizado em 1986. As famílias da área III ficaram acampadas por onze meses nas proximidades das terras, resistindo até a sua conquista. A maior parte dos assentados participaram do processo de ocupação, alguns como chefes de família, com maior intensidade, e outros como filhos que acompanharam de forma mais distante evitando assim os confrontos.

**Figura 3 - Construção do acampamento próximo à área III da Fazenda Pirituba**



A maior parte dos assentados é da própria região, dos municípios de Itapeva, Itaberá e Itararé. Trabalhavam como bóias-frias, diaristas e/ou arrendatários e sonhavam em possuir um pedaço de terra e superar as dificuldades econômicas.

Logo que conseguiram as terras os assentados criaram uma associação, pois esta favorecia o recebimento de financiamentos do governo e também de ONGs que eram simpatizantes do MST. Uma dessas ONGs financiou a compra do primeiro trator e de alguns equipamentos agrícolas, tornando, desta maneira, mais fácil o trato com a terra. Em seguida uma outra instituição filantrópica financiou a compra do gado de leite, pois as famílias assentadas tinham grande necessidade do leite para consumo. O engenheiro agrônomo que acompanhou o grupo de produtores rurais elaborou o projeto para compra do gado de leite e do material para a construção do primeiro curral, deixando a associação mais estruturada.

Outro projeto, do mesmo tipo que o citado anteriormente, foi desenvolvido na associação para a compra de mais um trator e implementos

agrícolas e, principalmente, para o pagamento do salário de um ano de contrato de um técnico agrícola, fundamental para orientar o plantio no início do assentamento. Este financiamento veio, desta vez, de uma instituição da Alemanha que desenvolvia um projeto no Brasil chamado “Miséria”, conhecido pelo Bispo Dom Alandro, simpatizante do movimento.

Após muitas discussões entre os assentados na associação e sob influência do MST que incentivava a criação de cooperativas agropecuárias, no início dos anos 90 ficou decidida a criação de uma cooperativa. Foi oferecido o curso Laboratório Organizacional pelo MST para a organização da cooperativa de produção agropecuária. O curso durou 45 dias e, ao final do mesmo, uma parte dos associados optou por criar a cooperativa. Como alguns membros da associação optou por não participar da cooperativa, o patrimônio da associação foi dividido entre os seus membros. A Cooperativa Vó Aparecida foi fundada em 20/11/1993 com 75 sócios.

**Figura 4 - Assembléia que fundou a COPAVA**



Logo após sua fundação, a cooperativa conseguiu financiamento do PROCERA para comprar o restante dos implementos agrícolas e tratores

que haviam ficado com a associação na divisão do patrimônio da mesma, e assim deram início às suas atividades.

A cooperativa iniciou com 75 sócios, mas aos poucos muitos foram deixando por vários motivos. Entre eles, os principais relatados pelos cooperados foram questões culturais e econômicas. Em entrevista com os cooperados, estes relataram que a cultura camponesa<sup>5</sup> é muito forte entre os assentados, há o desejo de trabalhar com a família na sua terra para assim se sentir dono da mesma. Muitos deixaram a cooperativa porque não gostavam de trabalhar com horário pré-estabelecido e tarefas determinadas em reuniões. Em entrevista com ex-cooperados, outro motivo diz respeito à forma como se sentiam em relação à propriedade da terra e aos meios de produção, eles se sentiam como empregados e não donos da cooperativa já que tinham que cumprir tarefas determinadas pelo coletivo. Além dos fatores já citados, há os fatores econômicos, segundo o presidente da COPAVA, cada crise econômica que a cooperativa enfrentava, como perda de safra por conta do clima, calote de atravessadores, queda no preço dos produtos, entre outros, muitos cooperados desistiam da cooperativa para produzir em seu lote de forma individual. Em relato dos cooperados os que desistiram da cooperativa se arrependeram, pois a cooperativa superou as crises e está prosperando enquanto muitos dos assentados que estão individualmente passam por dificuldades tendo que trabalhar como assalariados nas terras de outros. A

---

<sup>5</sup> Os assentados entendem o campesinato como uma organização social que apresenta duas características principais: uma forte tendência à autonomia das famílias, e uma forte tendência a formar coalisões mais ou menos instáveis para objetivos a curto prazo. Marx escreveu que "...o pequeno camponês forma uma vasta massa, cujos membros vivem em condições semelhantes, sem entrar contudo em relações mútuas entre si. Seu modo de produção isola-o um dos outros em vez de trazê-los a relações mútuas... A pequena propriedade, o camponês e sua família, mais adiante outra propriedade, outro camponês, outra família.... (Marx, 1957). O marxismo defrontou-se com tal problema criado pela organização social camponesa, ou seja, sua tendência de tornar-se acomodada logo após ter conseguido seus objetivos: aquisição de terra pela reforma agrária e sua distribuição. Isso se assemelha aos problemas que as cooperativas vem enfrentando em relação aos camponeses que conseguem terras via MST e não se adaptam à forma de produzir coletivamente seja em associações, seja em cooperativas. Este é o argumento utilizado pela maioria dos cooperados entrevistados quando justificam a saída de seus membros. Se referem à cultura camponesa, ou seja, muitos cooperados desistem da cooperativa pois possuem uma característica que lhe é peculiar: a de produzir em suas terras de forma individual.

compra de insumos para a cooperativa bem como a venda da safra são vantagens do trabalho em grupo como forma de ganhos em escala. Os produtores individuais não possuem poder de negociação com os fornecedores e compradores.

No momento da pesquisa (2004), os lotes ainda não estavam em nome dos assentados e sim como concessão de uso. Este fato é positivo, segundo o relato de um dos cooperados, pois dificulta a venda fácil da terra pelos assentados que tinham interesse em consegui-la apenas para vender, deformando assim a ideologia do MST. Os meios de produção como máquinas, tratores, implementos agrícolas entre outros estão em nome da cooperativa.

A cooperativa, em 2004, possuía 356 hectares com 43 associados<sup>6</sup>, numa área de assentamento, que é a área III, de 1.300 hectares com 77 famílias, portanto quase 30% da área total do assentamento. O lote individual tem 16,5 hectares e é explorado de forma coletiva. Há o lote social, assim denominado pelos assentados, que mede 900 metros quadrados (15m x 60m), onde cada família tem sua casa, alguns animais e pequenas plantas. As casas de alvenaria foram construídas em 1997, com recursos do governo do Estado de São Paulo, são todas vizinhas e formam o núcleo de moradia da área III, num total de 25 casas.

As casas foram construídas em regime de mutirão entre os assentados, no entanto, muitos já reformaram e ampliaram. Há água encanada desde 1997, cuja fonte é um poço artesiano. Antes de a água ser encanada, os assentados utilizavam as águas dos rios mais próximos. A energia elétrica existe desde o início do assentamento levada pelo Estado. Parte do lixo domiciliar é queimado e parte é coletado pelo serviço público, principalmente o lixo das embalagens utilizadas para os defensivos e agrotóxicos da lavoura e do gado.

---

<sup>6</sup> Cada família pode ter até três cooperados, portanto o tamanho da cooperativa em hectares não é igual ao tamanho do lote vezes o número de famílias.

**Figura 5 - Rua principal onde estão situadas as casas da COPAVA**



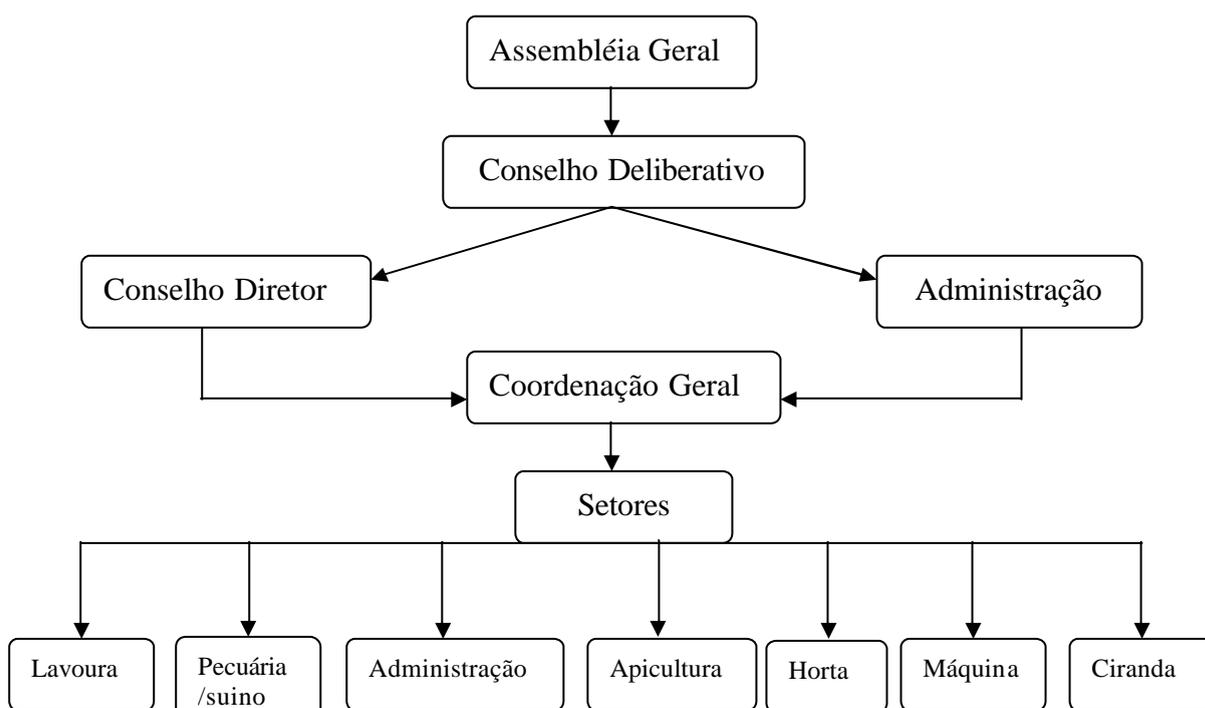
Há no assentamento III, onde se localiza a COPAVA, um coletivo de mulheres (esposas dos cooperados) que cuida e produz plantas medicinais e remédios fitoterápicos. De acordo com as responsáveis pelo trabalho, elas foram capacitadas por uma enfermeira suíça que as ensinou a cultivar e lidar com as plantas, além de produzir remédios naturais. Existe uma produção de pomadas, tinturas, xampus, sabonetes, chás de folhas desidratadas parte utilizada para consumo no assentamento e parte enviada para uma loja de reforma agrária localizada na cidade de São Paulo.

**Figura 6 – Coletivo de mulheres da Área III**



A organização interna da COPAVA está estruturada da seguinte forma:

**Figura 7 – Organograma da COPAVA**



A cooperativa está organizada em sete setores de produção: **lavoura; pecuária e suinocultura; máquinas e implementos; apicultura; administração; horta; ciranda.**

A área produtiva é de 273 hectares podendo chegar a 363 hectares, a área de pecuária é de 176 hectares e existe uma área de reserva, em torno de 145,2 hectares.

No ano de 2003, o setor de lavoura produziu milho (99,2 ha), soja (128,2 ha), feijão (36,3 ha), arroz (24,4 ha). O produto mais lucrativo é o arroz por utilizar insumos com custo baixo, porém não se planta em maior quantidade, pois a cooperativa não possui mão-de-obra suficiente para a colheita.

O planejamento da plantação é feito pelo coordenador do setor de lavoura e responsáveis pelo setor em reuniões periódicas, sendo que os principais tópicos abordados são: tipos de grão a serem cultivados, área destinada ao plantio de cada um deles, os custos de produção por hectare e volume de mão-de-obra necessária. Para determinar quantitativamente os itens acima e verificar quais culturas são viáveis economicamente, os responsáveis pelo setor levam em conta critérios como: previsões de safras e preços por saca de cada região, previsão de custo por hectare; área total disponível para o plantio, crédito agrícola, previsões climáticas e capacidade de estocagem. Após verificarem estes itens, é feito o cronograma de implementação do ano agrícola que estabelece as datas referentes às etapas do plantio, que vão desde a preparação da terra até a colheita, beneficiamento e armazenamento. Depois de pronto o projeto de lavoura passa pela aprovação da assembléia.

**Figura 8 - Solo sendo preparado para o plantio na COPAVA**



O setor de máquinas é responsável pela manutenção dos tratores e equipamentos agrícolas além de atender outros assentados que levam seus tratores ou carros para manutenção. O responsável pelo setor de máquinas relatou haver muitos equipamentos, todos adquiridos após o assentamento e fundação da cooperativa, entre eles: carro de passeio, caminhão, moto, três tratores, três arados de tração animal, dez motores elétricos, quatro bombas d'água elétricas, três pulverizadores, três semeadeiras, quatro grades, dois gradões (arados), colhedeira, subsolar, abanadeira de feijão, beneficiador de arroz, moinho de milho, ordenhadeira, máquina de fazer lingüiça/cortador de carne, embaladeira de carne, bomba diesel, passador de uréia (capurador), além de outros equipamentos menores, isso em 2003. Há também uma oficina mecânica e, segundo seu responsável quase completa, só faltando um torno, para dar suporte e manutenção aos equipamentos da cooperativa e de outros assentamentos vizinhos que levam inclusive seus carros para conserto além de alugar máquinas e tratores da COPAVA.

**Figura 9 – Setor de Máquinas da COPAVA**



Com relação ao setor de suínos a COPAVA possuía, em 2003, 225 cabeças de gado e 80 porcos. Parte do gado é destinado para o consumo interno, tanto sua carne como o leite que os cooperados recebem todos os dias pela manhã. Os porcos são abatidos também para consumo interno e venda no supermercado da COPAVA ou ainda para açougues da região.

Os produtos usados na lavoura ou com o gado, como agrotóxicos, calcário e adubo são comprados no comércio local da cidade mais próxima – Itaberá ou através da cooperativa central a COAPRI. Em geral, todos os assentados adquirem outras mercadorias, para consumo interno, dentro do próprio assentamento, no MERCOPAVA, que vende produtos não-agrícolas como detergente, chocolate em pó, papel higiênico, etc com 20% de desconto para os cooperados e preço integral para os não cooperados. Isso permite que parte do dinheiro recebido pelas famílias circule dentro da própria cooperativa. Além disso, parte do lucro conseguido no mercado é distribuído entre os sócios da cooperativa. Há ainda uma lanchonete ao lado do mercado, onde se encontram nos finais de tarde e finais de semana.

**Figura 10 - Mercado da COPAVA**



A Cooperativa iniciou, em 2003, mais um projeto, a Ciranda responsável por cuidar das crianças que não têm idade para freqüentar a escola do assentamento, porém necessitam de cuidados, pois os pais precisam trabalhar. São responsáveis por este setor duas mulheres que cuidam de cerca de doze crianças.

**Figura 11 – A Ciranda - COPAVA**



No setor de horta, a maior parte do trabalho é feito por mulheres, por ser um trabalho mais leve do que a lavoura. São produzidos verduras em geral, mandioca, legumes, frutas, entre outros dependendo da época do ano. A maior parte dos produtos da horta é direcionado para o autoconsumo, sendo vendido no mercado somente o excedente para outros assentados.

**Figura 12 – Horta na COPAVA**



O setor administrativo é responsável por toda parte de compras, vendas, contas a pagar e a receber, parte mais geral da contabilidade (pois existe um contador da CONCRAB que cuida da contabilidade da COPAVA e da COPANOSSA); cálculo das horas trabalhadas e divisão das sobras, controle de estoques, apresentação de relatórios para os cooperados, controle de extrato bancário, atualização de atas e estatuto da cooperativa. A remuneração dos responsáveis pelo setor administrativo é feita pela média das horas trabalhadas.

A renda familiar dos cooperados é algo difícil de se calcular, pois existe a renda monetária e a renda não monetária. A renda não monetária diz respeito aos produtos retirados da cooperativa para autoconsumo como carne,

leite, horta, suíno, arroz, feijão, além da água e da luz que não são calculadas em moeda. A renda monetária gira em torno de R\$400,00 mensais por cooperado. As famílias que possuem mais de um cooperado (o limite por família é de três cooperados) chega a ter um rendimento mensal de até R\$1200,00. Este fato gera conflito entre as famílias que possuem apenas um sócio, pois ocorre a comparação entre eles, ou seja, as famílias com maior rendimento já possuem carro, ampliaram suas casas. Isso foi percebido no depoimento de um assentado que saiu da cooperativa para trabalhar individualmente por se sentir prejudicado na divisão das sobras, relativo às horas trabalhadas. Sua família era composta por sua esposa, que não trabalhava na cooperativa por opção, e três filhos pequenos. Dessa maneira eram quatro dependentes de um cooperado.

Outra particularidade da COPAVA é que a maior parte das famílias possuíam, no início do assentamento (há 10 anos) filhos com faixa etária entre quatro e oito anos aproximadamente. Hoje estas crianças cresceram e podem se associar à cooperativa, porém em número limitado. O que acontece com frequência é que os filhos que não podem se associar saem do assentamento para buscar emprego em outros locais, perdendo assim o contato com a terra. Por este motivo a COPAVA decidiu ocupar uma outra área próxima para que os filhos dos cooperados tenham suas terras e possam, futuramente, anexá-las à COPAVA, aumentando assim o número de associados. Este projeto ainda está em estudo.

Na COPAVA, diferente das outras cooperativas estudadas, os mais velhos têm cargos na administração ou em trabalhos leves, como segurança, e ganham de acordo com a média das horas trabalhadas na cooperativa, assim como os cooperados que ocupam cargos na administração ou estão liberados para o movimento. De acordo com o relato de um dos cooperados mais jovens, há uma valorização dos cooperados mais velhos. Os mais jovens se sentem responsáveis por estes terem iniciado a ocupação e criado a cooperativa, não seria justo se nesse momento (em que os idosos estão impossibilitados de trabalhar) virassem as costas para os mais velhos.

Isso demonstra um espírito de cooperação e solidariedade difícil de ser visto em outras empresas ou mesmo em outras cooperativas.

Quando questionado se a qualidade de vida dos cooperados melhorou em relação às situações anteriores, todos responderam que sim. Não dependem mais de outras pessoas como os antigos proprietários de terra onde trabalhavam e isso lhes trás muita satisfação.

Em relação às condições de vida dos outros assentados, dos que não integram a cooperativa, os relatos são bastante claros: a vida no grupo é melhor do que a do produtor individual.

O sentimento de pertencer a um grupo parece fortalecer e unir mais as pessoas, ajudando-as a superarem os obstáculos que encontram, seja na administração da cooperativa ou na própria convivência do grupo. As diferenças, divergências e conflitos surgiram na história do grupo, no entanto muitos assentados conseguiram permanecer e percebem que sua condição de vida, comparada com quem decidiu sair, é melhor.

O atual presidente da COPAVA, que conseguiu superar, em sua gestão, os momentos de crise econômica do grupo, relatou um pouco de sua história e pode-se perceber que ele é uma das pessoas mais qualificadas para administrar a organização e, talvez por esse fato, outros associados não almejem entrar na gestão para serem membros da diretoria da cooperativa, embora haja eleição a cada dois anos.

Sua história é bastante semelhante a dos outros assentados: viveu sempre no campo, seus pais eram meeiros e arrendatários, estudou pouco na infância, porém retomou os estudos quando estava adulto e pôde qualificar-se para administrar a cooperativa. Poucos são os assentados que têm formação técnica, assim a responsabilidade da administração da cooperativa acaba sempre ficando com o mesmo.

A rotatividade dos cargos, embora seja reconhecida sua importância - já que tal rotatividade propicia maior participação dos cooperados nos diversos setores da cooperativa - não é muito praticada na COPAVA.

## **4.2.1 RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO DA COPAVA**

### **4.2.1.1 Perfil dos Cooperados da COPAVA**

Na pesquisa de campo, foram entrevistados 31 cooperados, destes 26% eram do sexo feminino e 74% do sexo masculino.

A maior parte dos cooperados mora com mais de 5 pessoas na mesma casa (36% dos cooperados) e 26% dos entrevistados moram com mais de 4 pessoas. Normalmente os cooperados que moram com mais de 5 pessoas, não participam da cooperativa sozinhos, sempre há mais de um cooperado na casa.

A idade dos respondentes varia entre 16 e 60 anos, sendo que 38% dos cooperados se encontram na faixa etária entre 21 a 30 anos, seguido por 30% que estão na faixa etária entre 16 a 20 anos. Os cooperados são mais jovens, pois nas casas onde os filhos atingem a idade para entrar na cooperativa, os mais velhos deixam a cooperativa para dar lugar ao filho, no caso das pessoas mais velhas não terem filhos para colocar no seu lugar, para garantir a renda, recebem cargos na administração, ou cargos mais leves, ou mesmo não trabalham e recebem pela média das horas trabalhadas na cooperativa como forma de aposentadoria, isso é uma tendência na COPAVA.

Com relação à escolaridade, 6% dos cooperados entrevistados são analfabetos (casos encontrados entre os cooperados com mais idade); 14% possuem primeiro grau incompleto; a maior faixa, que é de 22% possui ginásio completo. Vale ressaltar que dois deles já fizeram o curso de Técnico em Administração de Cooperativas – TAC oferecido pelo MST em Veranópolis – RS e passaram pela presidência da cooperativa.

A maioria dos cooperados é de origem cabocla, 87%, com 3% de origem africana e 10% de origem portuguesa. Todos os sócios entrevistados são católicos.

Nenhum dos entrevistados teve terras antes do assentamento. Todos trabalhavam no meio rural nas terras dos pais, ou com os pais em terras arrendadas. Segue abaixo a tabela resumo do perfil dos cooperados.

**TABELA 5 - Perfil dos cooperados entrevistados na COPAVA segundo sexo, idade, número de dependentes, escolaridade, origem familiar e religião.**

<b>Perfil dos cooperados</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	23	74
Feminino	08	26
Total	31	100
<b>Número de pessoas que moram na casa</b>		
2	02	6
3	04	13
4	08	26
5	06	19
mais de 5	11	36
Total	31	100
<b>Faixa etária</b>		
16 a 20	09	30
21 a 30	12	38
31 a 40	04	12
41 a 50	01	4
51 a 60	01	4
mais de 60	04	12
Total	31	100
<b>Grau de Escolaridade</b>		
Analfabeto	02	6
Primeiro Grau incompleto	04	14
Primeiro Grau completo	05	16
Ginásio incompleto	06	20
Ginásio completo	02	6
Segundo Grau incompleto	07	22
Segundo Grau completo	05	16
Total	31	100
<b>Origem</b>		
Cabocla	27	87
Africana	01	3
Portuguesa	03	10
Total	31	100
<b>Religião</b>		
Católica	31	100,0
Total	31	100

#### **4.2.1.2 Envolvimento dos sócios com a COPAVA e planejamento do processo produtivo**

Para entendermos melhor como se compõe a sociedade na COPAVA é necessário uma breve explicação: cada assentado possui um lote de 7 alqueires e o disponibiliza para ser trabalhado no coletivo, podendo colocar mais duas pessoas para trabalhar com ele na cooperativa, sendo assim, a maior parte das famílias possui de dois a três cooperados por família. Isso aumenta a renda daquela família, pois cada cooperado é remunerado por hora. Porém, a COPAVA está enfrentando o seguinte problema: no regimento interno da cooperativa, a idade mínima para associar-se é de 16 anos, cada cadastrado pode colocar mais dois sócios da família, sendo assim, cada três cooperados possui 7 alqueires para trabalhar de forma coletiva, o que acontece é que os adolescentes estão crescendo e falta terra para trabalhar como cooperado. Este fato está ocasionando conseqüências diferentes. Os cadastrados que possuem dois filhos, ou irmãos, por exemplo, e já estão com o número máximo de cooperados permitido pelo regimento interno da cooperativa, ficam com mão-de-obra ociosa em casa e estes:

1. vão buscar empregos em outros locais, fora da cooperativa ou mesmo do assentamento;
2. ou saem para acampar em busca do seu próprio lote;
3. ou saem da cooperativa para trabalhar no seu lote com a mão-de-obra ociosa.

Há uma discussão interna sobre esta questão: o que fazer com a mão-de-obra ociosa dentro do assentamento. Em entrevista com o presidente da cooperativa, foi relatado que a cooperativa pensa em mandar os filhos dos cadastrados para o acampamento mais próximo (na visita feita em janeiro de 2004 foi possível conhecer um acampamento que está cerca de 30 Km da COPAVA) para que estes consigam seus lotes individuais e os agreguem depois à COPAVA.

Com relação ao envolvimento dos sócios com a cooperativa e com o planejamento da produção, dos 31 sócios entrevistados, 39% participam do coletivo a mais de seis anos, 29% participam da cooperativa desde que foi fundada (há 10 anos) e o restante está há menos de 5 anos no coletivo.

Do total de cooperados 29% participaram ativamente da elaboração e do planejamento da cooperativa em todas as etapas de sua formação, desde as reuniões ainda no acampamento, os laboratórios que fizeram via MST (Laboratório Organizacional), entre outros, 13% participaram em algumas fases do processo de elaboração e planejamento da cooperativa, 3% participaram somente na aprovação e 5% não participou da elaboração e planejamento da cooperativa, inclusive o atual presidente.

Como foi relatado anteriormente, muitos cooperados ficaram acampados em outros assentamentos até chegarem à área III. Dessa forma 52% dos entrevistados ficaram acampados por 1 ano; 39% ficaram acampados menos de 1 ano, e muitos ficaram acampados enquanto ainda eram crianças, e hoje fazem parte da cooperativa.

Em geral, a participação dos associados nas atividades referentes à democracia interna nas cooperativas é bastante elevada. Dos entrevistados, 87% participam da maioria das reuniões e assembléias do coletivo. Os sócios que não participam relataram que muitas reuniões acontecem no horário em que estão trabalhando. O presidente da cooperativa afirmou que é difícil ter um horário em que todos os sócios estejam sem afazeres e nos dias de folga os sócios não tem disposição para participar das assembléias. Este pode ser um fator negativo por ser esta uma cooperativa relativamente grande.

A freqüência com que os sócios intervêm nas reuniões e assembléias é alta, existindo, porém, uma parcela com participação marginal. 52% dos entrevistados afirmaram que intervêm sempre ou freqüentemente, 26% colocam suas opiniões só de vez em quando e o restante 22% raramente falam durante as reuniões.

Com relação à forma como são realizados os diversos trabalhos no coletivo, 77% dos entrevistados responderam que é o coordenador do setor

quem determina como é definida a forma de realizar os diversos trabalhos na cooperativa, 20% dos entrevistados responderam que cada sócio é quem determina como executar sua tarefa. Nenhum respondente mencionou a participação de assistência técnica no planejamento ou execução das tarefas.

O registro das horas trabalhadas é controlado pelo coordenador do setor que trabalha ao mesmo tempo que supervisiona seus companheiros de trabalho marcando a hora que começam a realizar seu trabalho e a hora que terminam. Apenas uma parcela de 25% dos entrevistados respondeu que o controle das horas trabalhadas é feito por ele mesmo. São os próprios coordenadores de setor e os responsáveis pelo mercado, pela administração e pelo setor de máquinas, mesmo porque estes trabalham mais do que a média de horas registradas pelos trabalhadores da lavoura. As pessoas que trabalham no campo recebem pelas horas trabalhadas (cerca de 8 horas por dia) enquanto que as pessoas que trabalham na administração, no setor de máquinas e no mercado recebem pela média de horas do coletivo, mesmo que trabalhem mais de 8 horas por dia, ou seja, se trabalhou acima da média de horas trabalhadas pelo coletivo, sua retirada de sobra mantém-se pela média. Adotaram este sistema por acreditarem que quem trabalha na lavoura, além de ser um trabalho mais pesado, pode perder em horas trabalhadas nos dias de chuva, prejudicando, assim, este cooperado que gostaria de trabalhar, mas foi impedido pelo tempo ruim.

#### **4.2.1.3 Capacitação dos cooperados da COPAVA e divisão técnica do trabalho**

Quando perguntado aos cooperados se eles acham que recebem pouca formação para exercer suas funções, ou se recebem uma formação adequada ou ainda se não necessitam receber mais formação para exercerem suas funções, dos 31 entrevistados, 45% acreditam receber pouca formação para exercer suas funções e 45% acreditam receber formação adequada,

apenas 10% acreditam não ser necessário receber formação adicional. Dos 10% citados anteriormente vale ressaltar que estes cooperados eram pessoas com mais idade, que não tinham mais motivação para estudar, pois se achavam velhos para isso.

Quando perguntado aos entrevistados quantas funções do coletivo se sentem capazes de fazer, 42% dos sócios acreditam poder fazer a maioria dos trabalhos no coletivo, 29% consideram-se capazes de fazer mais da metade dos trabalhos, 29% acham que podem fazer metade das tarefas no coletivo e nenhum considera-se capaz de fazer seu trabalho atual somente. Uma observação a ser feita é que destes 29% que se consideram capazes de fazer metade das tarefas do coletivo, o motivo que os limita é não se sentirem capazes de ocupar cargos de direção/administração.

Em relação ao sentimento de responsabilidade dos associados pelo sucesso do setor de trabalho e do conjunto da cooperativa, obtiveram-se os resultados apresentados no Quadro 2 :

**Quadro 2 - Sentimento de responsabilidade dos associados da COPAVA.**

	Pelo sucesso do setor em que trabalha	Pelo sucesso da cooperativa como um todo
Em quase nada responsável	0,0%	0,0%
em pouco responsável	16%	16%
em muito responsável	84%	84%

Pelos dados, pode-se dizer que há um significativo número de associados que consegue perceber-se com capacidade e/ou responsabilidade para contribuir no processo de condução do coletivo como um todo ou, mais restritamente, de seu setor de trabalho, se mostrando participantes ativos.

#### **4.2.1.5 Hierarquia na COPAVA**

Dos 31 sócios entrevistados, 3% ocupam o cargo de coordenador; 68% ocupam o cargo de trabalhadores de base e o restante é responsável pela administração, embora acumulem o cargo de trabalhador de base ou de coordenador.

Quando perguntado aos entrevistados se os coordenadores dos setores agem mais como patrão ou como coordenador 100% respondeu que agem como coordenador, caso contrário seria difícil a relação dentro da cooperativa.

É interessante observar que todos se sentem dono e trabalhador da cooperativa. Esta consciência está bem presente nos discursos dos sócios.

Sobre o tempo em que o sócio trabalha na função atual, 13% o fazem a menos de 1 ano, 42% estão no mesmo cargo entre 1 e 3 anos, 10% entre 4 e 5 anos e 35% a mais de 5 anos. Há a preocupação em se fazer o rodízio de cargos, porém na prática os sócios acabam se especializando no trabalho que mais gostam e sempre são eleitos para os mesmos cargos inclusive os de administração. O atual presidente está neste cargo há 5 anos, desde quando entrou para a cooperativa. O fato de se permanecer por muito tempo na mesma função pode trazer alguns problemas para o coletivo como falta de motivação em relação ao trabalho; falta de substitutos, o que pode ocasionar sérios problemas caso haja um acidente ou saída de um cooperado chave; risco de se criar uma estrutura de poder no coletivo resultado do acúmulo de conhecimento em determinada função, principalmente nos cargos administrativos

#### **4.2.1.4 Formas de remuneração e motivação na COPAVA**

Com relação à forma de remunerar o trabalho, no caso da COPAVA por horas trabalhadas, 80% dos entrevistados acha justa esta forma,

17% acha mais justa do que injusta e 3% acha mais injusta do que justa. Como foi observado anteriormente embora o trabalho seja remunerado por horas trabalhadas existe um limite de horas para os cooperados que trabalham na administração, no mercado e no setor de máquinas e um cuidado especial com os cooperados mais idosos.

Dos 31 sócios entrevistados 61% acham que esta forma de remunerar o trabalho estimula o associado a produzir o seu máximo, 39% acham que é indiferente e nenhum acha que esta forma de remuneração desestimula o associado a produzir o máximo de sua capacidade.

No caso do coletivo ter que aumentar sua produtividade e, conseqüentemente, o número de trabalhadores 39% dos entrevistados responderam que deve-se buscar novos associados enquanto que 42% responderam que deve-se aumentar a produtividade do trabalho dos sócios e apenas 19% concordaram em contratar mão-de-obra assalariada. No caso da COPAVA eles não absorvem 100% da mão-de-obra disponível durante o ano, porém, no período de colheita do feijão, é necessário contratar mão-de-obra assalariada (cerca de 60 colhedores para dois a três dias de trabalho) e esse é um dos fatores que está sendo discutido atualmente.

A contratação de trabalhadores assalariados no coletivo é visto por 13% dos sócios como um desvio em relação aos objetivos do coletivo, para 77% é visto como um mal necessário, 10% vêem a contratação como algo positivo.

Com relação às expectativas que os cooperados têm em relação à cooperativa, 39% acreditam que a cooperativa tem uma boa perspectiva de desenvolvimento econômico, 61% acreditam que tanto pode dar certo como não, depende da forma como ela é administrada e nenhum acredita que dificilmente terá sucesso.

A maioria se mostra confiante e otimista e para eles essa é a oportunidade de fazer funcionar, de provar que o coletivo funciona. Se não funcionar, elas não terão outra chance.

No caso de os rendimentos terem algum diferencial, foi perguntado aos sócios com quais critérios eles concordam ou discordam a fim de estabelecer essa diferença.

### Quadro 3 – Opinião dos entrevistados sobre diferenças na COPAVA

	Discorda	Concorda
Trabalho intelectual deve receber mais que o trabalho braçal	93%	7%
Trabalhos que exigem habilidades diferentes devem ter ganhos diferentes	90%	10%
Pessoas com mais tempo no trabalho devem ganhar mais	90%	10%
Trabalhos perigosos ou desagradáveis devem ganhar mais	80%	20%
Trabalhadores que rendem mais devem receber mais	54%	46%

É possível observar uma preocupação em relação à produtividade de cada cooperado, porém na COPAVA, os sócios acreditam ser a remuneração por hora trabalhada a mais justa. Em relação aos outros itens que possam diferenciar a remuneração, a maioria acredita que todos os sócios devam receber de forma igual.

Foram listados argumentos sobre possíveis desvantagens de se pertencer ao coletivo para tentarmos detectar quais os fatores que desestimulam os sócios no coletivo.

### Quadro 4 - Opinião dos entrevistados sobre o funcionamento da COPAVA

	Discorda	Concorda
Falta liberdade no horário de trabalho	87%	13%
A pessoa não pode fazer o que mais gosta	100%	0%
Se faz reuniões demais	90%	10%
O coletivo perde muito tempo para tomar decisões	32%	68%
A administração muitas vezes toma decisão sem	41%	59%

consultar o coletivo		
Algumas pessoas fazem corpo mole no serviço	16%	84%
Sobra pouco dinheiro para distribuir aos sócios	87%	13%
As pessoas não cumprem decisões e normas do coletivo	61%	39%
Acaba-se tendo menos tempo para participar das lutas	93%	7%

Especificamente sobre como a pessoa se sente em relação ao trabalho que realiza, 87% dos entrevistados afirmam que não há falta de liberdade de escolha do trabalho e 100% dizem ser possível fazer os trabalhos de que mais gostam dentro do coletivo. Dos entrevistados 100% não acham que se faz reuniões demais, portanto estes não seriam fatores que desmotivam os cooperados a pertencer à cooperativa.

Em relação à direção tomar decisões sem consultar o coletivo, 59% dos associados responderam que isso é uma desvantagem para a cooperativa, embora não aconteça com freqüência na COPAVA.

Outro aspecto importante aparece no fato de as pessoas em geral concordam com a existência de uma certa morosidade no processo de tomada de decisões: 68% entendem que o coletivo perde muito tempo para tomar decisões, enquanto que para 32% o tempo despendido é o adequado a fim de garantir o amadurecimento e as discussões democráticas.

Houve divisão nas respostas em torno da percepção do cumprimento ou não das decisões e normas tomadas pelo coletivo. 61% entendem que as pessoas cumprem as decisões e normas, contra 39% que discordam.

Com relação a fazer corpo mole no serviço 84% dos cooperados concordam que isto é uma desvantagem de se pertencer ao coletivo, pois de acordo com as declarações, ele trabalha dando o seu máximo enquanto o outro faz corpo mole e isso prejudica a cooperativa como um todo.

O último item diz respeito ao pouco tempo que sobra para participar das lutas, as cooperativas são as que mais contribuem na luta pela reforma agrária, pois disponibilizam quadros que trabalham para o MST e

recebem pela média das horas trabalhadas nas cooperativas que pertencem, enquanto que um individual não poderia deixar seu lote para participar das lutas do movimento. Isso é comum, inclusive nas cooperativas do RS.

#### **4.2.1.6 Fatores externos positivos e negativos que interferiram na COPAVA**

Com relação aos fatores externos positivos que interferiram nas cooperativas no decorrer de sua existência, os entrevistados citaram:

- Credibilidade de terceiros (seus credores) e dos próprios sócios que acreditaram na administração da cooperativa e acreditaram que a cooperativa passaria pela crise;
- ajuda de ONGs que doaram 3 máquinas e, segundo relato do presidente, contribuíram dando apoio moral à cooperativa.

Quanto aos fatores externos negativos:

- em 1999 a COPAVA vendeu sua produção para um atravessador que passou um cheque sem fundo, equivalente ao valor da produção (2004), de R\$80.000,00;
- um ano após o calote houve chuva de granizo que acabou com as plantações.

### **4.3 COPANOSSA – COOPERATIVA DE PRODUÇÃO NOSSA SENHORA APARECIDA**

A COPANOSSA está localizada na área V do assentamento Pirituba que iniciou seu processo de ocupação em 1985, sendo legalizado em 1986. A COPANOSSA apresenta aspectos semelhantes à COPAVA, pois as duas estão próximas uma da outra, portanto seu solo, perfil sócio-econômico de origem, economia agrícola da região, distância dos mercados, transporte, benefícios e deficiências do assentamento como um todo, entre outras características citadas anteriormente. Há, porém, algumas particularidades como a história de formação da COPANOSSA, formação da área V, organização interna da produção, como veremos a seguir.

Em 1992, produtores rurais, bóias-frias, na sua maioria filhos e parentes dos assentados da área III, participaram do processo de ocupação da área V. Na área III não era permitido que pessoas solteiras adquirissem lotes, somente famílias, assim, quando os filhos das famílias da área III já tinham idade suficiente para se organizarem, ocuparam a área V. A formação desta se deu, portanto, por jovens, filhos do desenvolvimento da área III.

Ficaram acampados por um ano e puderam contar com a ajuda das famílias da área III, como alimentação. Após um ano acampados conseguiram trinta alqueires de terra onde fizeram o primeiro plantio para sessenta e duas famílias. Aos poucos, algumas famílias acampadas foram desistindo restando apenas trinta e nove famílias que receberam a terra.

O grupo de trinta e nove famílias, que está assentado e legalizado desde 1992, decidiu formar, nesse mesmo ano, uma associação de produtores rurais chamada Arselino Lauro Valência. Em setembro de 1997, após muitas discussões e após terem feito o Laboratório Organizacional por quarenta e cinco dias, fundaram a COPANOSSA com 27 sócios.

Apesar da cooperativa ser relativamente nova, o mesmo grupo já possuía experiência com o trabalho coletivo na associação.

Com o tempo, a maior parte dos sócios da COPANOSSA a deixaram para produzir em seus lotes de forma individual, restando apenas onze cooperados, em 2002. Em 2003, a COPANOSSA reestruturou sua composição aumentando para vinte e três o número de sócios, saindo assim da ilegalidade. Colocaram suas respectivas esposas na cooperativa para assegurar o número mínimo de sócios, porém estas não trabalham na cooperativa e sim em casa e no coletivo de mulheres que criaram logo no início do assentamento.

Segundo o relato de um dos cooperados, um dos motivos da desistência dos sócios da COPANOSSA diz respeito à cultura individual (camponesa)<sup>7</sup> e à preferência da família em trabalhar sozinha no seu pedaço de terra. Segundo o secretário da cooperativa, a saída acontece porque:

“...tanto a associação quanto a cooperativa é de livre adesão, entra nela quem quer. Tem uma série de fatores que levam as pessoas a saírem: por exemplo, o sistema de comunicação nosso hoje pega muito pesado, a mídia detona, os órgãos governamentais, o Itesp que trabalha com os assentados bate de frente, trabalha contra. Eles falam que defendem a agricultura familiar, eu não entendo e não consegui descobrir o que é a agricultura familiar que eles falam. A cooperação é muito maior porque abrange todas as famílias que estão dentro. Agora eu não sei, eles pregam uma agricultura familiar que o pequeno agricultor tem de se isolar do mundo. Tem de estar totalmente desinformado da cooperação, acaba enfraquecendo a cabeça das pessoas. Tem alguns que falam que meu pai e meu avô trabalharam sozinhos, eu também vou trabalhar. Mas eles se esquecem que eu tive de ocupar a terra, meu avô tinha o sítio dele, meu pai já não tinha, eu também não tinha. Se eu quisesse sobreviver eu tinha que vir para a ocupação. Não é verdade que meu pai trabalhou a vida inteira sozinho, se ele trabalhou e não deu certo porque eu vou fazer o mesmo, só que alguns pensam assim. É o que acontece e fica numa situação difícil porque não existe no campo hoje a pequena agricultura. Em relação ao social a cooperação dá um salto em relação com os que se isolam.

---

<sup>7</sup> Vide nota de rodapé pag. 115

Em relação ao financeiro, estamos em tempo de glória na cooperativa. Dos individuais 80% não conseguiram plantar na sua área, 10% estão confortáveis. Entre os 80% eles trabalham de bóia-fria, diarista para nós. Para produzir hoje tem de fazer rotação de cultura. Os individuais não conseguem fazer isso. Com as áreas juntas conseguimos a rotação de cultura”.

Observa-se que ainda há resistência, por parte dos assentados, quanto à organização em grupos de cooperação. A cultura camponesa individual é muito forte e é uma barreira para os empreendimentos cooperativistas.

Uma das vantagens da cooperativa é poder comprar a prazo, o que não acontece com o produtor individual, que tem, portanto, problemas para se manter.

Foram entrevistadas também as pessoas que não participam da cooperativa e trabalham no seu lote de forma individual, mas que já participaram de mutirão e da própria cooperativa. No momento da entrevista, algumas dessas pessoas arrendavam sua terra para o grupo de produtores da cooperativa por R\$200,00 mensais.

Com relação à posse da terra, em 2004, os lotes ainda não estavam em nome dos assentados, estavam como concessão de uso. Os meios de produção como tratores, implementos agrícolas entre outros estão em nome dos sócios ou da cooperativa.

A área total da cooperativa é de 140 hectares com onze famílias além das áreas que a cooperativa arrenda dos assentados que trabalham de forma individual, numa área de 808 hectares do assentamento com trinta e nove famílias. Portanto a área da cooperativa representa quase 20% do total do assentamento. Cada lote individual possui 13 hectares e é explorado de forma coletiva. Há o lote social, onde cada família tem sua casa, animais e algumas plantas, que compõe a agrovila. A área V possui mais de uma rua e a maioria dos sócios da COPANOSSA moram na mesma rua do assentamento.

**Figura 13 – Agrovila da área V**



Em relação à moradia, os recursos da construção vieram de créditos do governo e de recursos próprios. No início do assentamento eram barracos de lona preta e com estrutura de madeira. No momento da pesquisa, 2004, algumas casas eram de madeira e outras de alvenaria, cobertas com telhas de barro. Boa parte dos assentados ampliou a suas casas.

No início do assentamento a água vinha de um açude, atualmente (2004), vem de um poço artesiano. Os animais usam a mesma fonte de água. O escoamento do banheiro é sob a forma de fossa. Não havia energia elétrica no princípio do assentamento, na visita feita em fevereiro de 2004, havia e os assentados pagavam individualmente pela conta. O lixo é coletado pelo serviço público e as embalagens tóxicas são armazenadas e, posteriormente, recolhidas pelas empresas que as comercializam.

Na área V existe um coletivo de mulheres formado pelas esposas dos onze cooperados. Elas produzem horta medicinal e vendem mudas das ervas lá cultivadas como forma de obter uma renda a mais. Em 2003, as onze mulheres cuidavam de uma horta medicinal e produziam remédios e pomadas

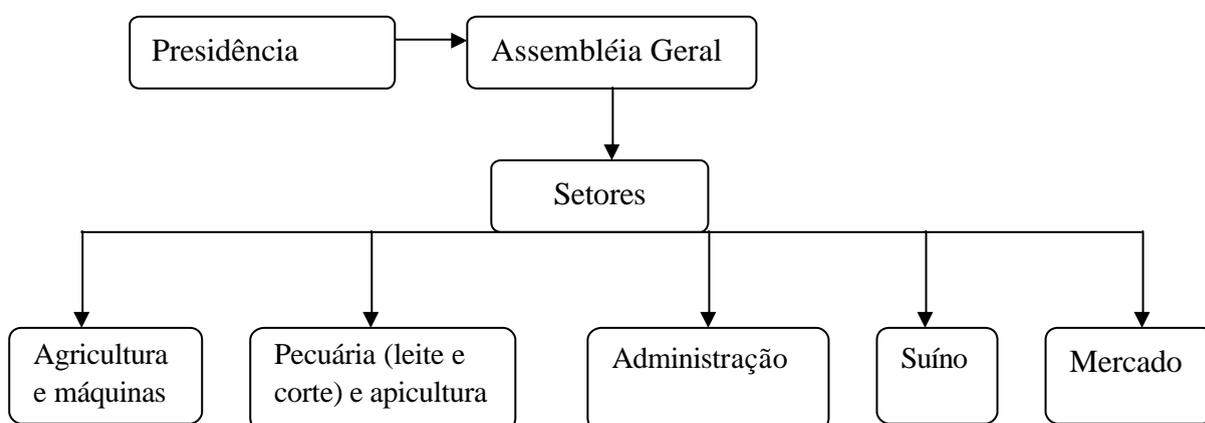
fitoterápicas. Dessas onze mulheres, nove faziam doces e picles e vendiam para a cidade e para o mercado que fica na área V.

**Figura 14 – Coletivo de mulheres da área V**



A organização interna da COPANOSSA está estruturada da seguinte forma:

**Figura 15 – Organograma da COPANOSSA**



A cooperativa está organizada em cinco setores de produção: **agricultura e máquinas**, que conta com dois responsáveis; **pecuária, com gado de leite e de corte e apicultura**, que contam com três responsáveis; **administração**, com três responsáveis; **suínos**, com dois responsáveis e **mercado**, com um responsável, totalizando onze cooperados responsáveis. Como dito anteriormente, a cooperativa possui vinte e três sócios, porém apenas onze trabalham na mesma.

A área produtiva é de 140 hectares, sendo produzido no ano de 2003, 70% da área para milho, 15% para soja e o restante para pasto.

Todos os cooperados participam do planejamento do plantio, sendo que os principais tópicos levantados são: tipos de grãos a serem cultivados, área destinada ao plantio de cada um deles, custos de produção por hectare, terras a serem arrendadas, mão-de-obra necessária. O planejamento do plantio é anual. Para se balizarem ao tomar a decisão do que plantar buscam informações em publicações da Embrapa que divulga uma pesquisa anual com previsão de preço e perspectiva de produção.

Eles se reúnem uma vez por semana, toda segunda-feira pela manhã, para discutir o andamento da cooperativa como um todo, as prioridades da semana, distribuição de tarefas, entre outros. Preocupam-se em produzir semente para plantar com o objetivo de não correrem o risco de ter semente transgênica (produzida pela Monsanto – empresa que domina o mercado agrícola).

**Figura 16 – Máquinas e plantação da COPANOSSA**



O setor de máquinas trabalha em conjunto com o setor de agricultura, há dois responsáveis por este setor. Em 2003, o maquinário da cooperativa compunha-se de um caminhão, dois tratores, um motor elétrico, uma bomba d'água elétrica, três plantadeiras, um tanque distribuidor de esterco, uma bateadeira de feijão, uma colheitadeira. Diferente da COPAVA, a COPANOSSA não possui uma oficina desenvolvida, este setor se responsabiliza pela manutenção dos seus próprios equipamentos.

O gado de corte existe como um fundo de emergência da cooperativa, pois no caso de perderem a safra podem vendê-lo, pagando assim o custo da produção e a manutenção dos cooperados. Esta estratégia já foi utilizada uma vez pela cooperativa. A COPANOSSA possuía em 2003, 220 cabeças de gado aproximadamente, sendo 100 matrizes de corte. Produzem cerca de 120 litros de leite por dia e vendem em torno de 100 litros para o laticínio em Itaberá. A ordenha é feita de forma manual.

“Nós demos uma melhoria no nosso rebanho, nós cruzamos o gado para produzir mais. Nós estamos querendo estabilizar o rebanho, vai aumentar um pouco,

mas vamos manter a quantidade de matrizes. O leite não dá lucro, o lucro são os bezerros que se criam, venderíamos cada fêmea hoje desmamada por R\$ 1.000,00. “

**Figura 17 – Gado de leite da COPANOSSA**



Com relação ao setor de suínos, parte da produção é consumida pelos cooperados e parte é vendida para mercados e açougues próximos.

Os produtos consumidos na lavoura como adubo, agrotóxicos e ração são adquiridos no comércio local. Os produtos consumidos em casa, de origem industrial, são adquiridos no mercado existente na própria área V ou na área III (como o arroz que eles não produzem, mas compram da área III para consumo próprio).

As funções do setor administrativo são feitas por três cooperados apenas e um contador vinculado à CONCRAB que presta serviços à várias cooperativas ligadas ao MST. Os responsáveis pelo setor administrativo acumulam funções, ou seja, além de trabalharem no escritório, trabalham também em outros setores como agricultura, suínos, apicultura e pecuária. Há muita resistência para ocupar os cargos administrativos apesar de terem feito o

Laboratório Organizacional. Todos os anos acontece a eleição para os cargos na diretoria da cooperativa. O sócio tem que mudar necessariamente de cargo para garantir o rodízio de funções. Tais funções são escolhidas ou se faz uma eleição, entre os cooperados, para saber quem vai ficar com as determinadas tarefas e responsabilidades correspondentes.

Quanto à formação política, eles não se desviaram da Cooperativa Regional (COAPRI), que é responsável pelo elo de ligação entre o MST e os produtores rurais da região. Os cooperados da COPANOSSA possuem uma identidade forte com o MST e isso acaba por fortalecer o grupo, pois acreditam e lutam pela distribuição de terras.

Com relação à forma como se dá a distribuição dos resultados, diferente das outras cooperativas estudadas, a COPANOSSA distribui de forma igual as sobras, independente de quantas horas o cooperado trabalhou ou independente da tarefa que ele desenvolveu. Segundo a justificativa do presidente da cooperativa é que, todos têm suas responsabilidades de acordo com a função que lhe foi determinada naquele período, ou seja, cargo que ele ocupa naquele ano, e estas responsabilidades têm que ser cumpridas. Se o cooperado trabalha 10 horas ou 4 horas por dia, isso não é importante, desde que ele cumpra com sua responsabilidade.

A distribuição das sobras líquidas durante o ano agrícola 2002 – 2003 apresentou um aumento em cerca de 40% em relação aos anos anteriores, passando de R\$700,00 à R\$1.000,00 mensais por família e todos recebem o mesmo valor.

Quando comparamos estas cooperativas com outros assentamentos onde não há organização cooperativista, e com outros pequenos produtores rurais, fica evidente que as cooperativas superam as expectativas de sobrevivência.

### **4.3.1 – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO DA COPANOSSA**

#### **4.3.1.1 Perfil dos Cooperados da COPANOSSA**

Na pesquisa de campo realizada na COPANOSSA foram entrevistados 11 cooperados, destes 9% do sexo feminino e 91% do sexo masculino.

A COPANOSSA incorporou as esposas dos 11 sócios que restaram, como forma de se manter cooperativa, como já explicado anteriormente.

Diferente da COPAVA, a COPANOSSA possui um cooperado por família ou por casa, desta maneira o número de moradores menos o próprio cooperado representa o número de dependentes.

O número de dependentes varia entre 3 e mais de 5 dependentes, 27% dos cooperados possuem 3 dependentes, 37% possuem 4 dependentes, 27% possuem 5 dependentes e 9% possuem mais de 5 dependentes.

A idade dos respondentes varia entre 31 e 51 anos, sendo que a maioria, 54% dos cooperados se encontram na faixa etária entre 31 a 40 anos, 37% entre 41 e 50 anos e apenas 1 pessoa com mais de 51 anos. A COPANOSSA se caracteriza por ter famílias jovens, os filhos ainda freqüentam primeiro e segundo grau. O desejo dos cooperados é que seus filhos estudem e façam faculdade para futuramente voltarem para a cooperativa como veterinários, engenheiros agrônomos, administradores, dando assim continuidade à cooperativa.

Com relação à escolaridade do cooperado entrevistado, 37% possuem primário incompleto; 27% têm primário completo; 27% ginásio incompleto, e apenas 1 pessoa possui segundo grau completo. Todos os sócios entrevistados são católicos e de origem cabocla.

Somente um dos entrevistados teve terras antes do assentamento. Todos trabalhavam no meio rural nas terras dos pais, ou com os pais em terras arrendadas. Segue abaixo a tabela resumo do perfil dos cooperados.

**TABELA 6 - Perfil dos cooperados entrevistados na COPANOSSA segundo sexo, idade, número de dependentes, escolaridade, origem familiar e religião.**

<b>Perfil dos cooperados</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	10	91
Feminino	01	9
Total	11	100
<b>Número de dependentes</b>		
3	03	27
4	04	37
5	03	27
mais de 5	01	9
Total	11	100
<b>Faixa etária</b>		
21 a 30	00	0
31 a 40	06	54
41 a 50	04	37
51 a 60	01	9
Total	11	100
<b>Escolaridade</b>		
Primeiro Grau incompleto	04	37
Primeiro Grau completo	03	27
Ginásio incompleto	03	27
Segundo Grau incompleto	00	0
Segundo Grau completo	01	9
Total	11	100
<b>Origem</b>		
Cabocla	11	100
Total	11	100
<b>Religião</b>		
Católica	11	100
Total	11	100

#### **4.3.1.2 Envolvimento dos sócios com a COPANOSSA e planejamento do processo produtivo**

Dos 11 sócios entrevistados, 91% participaram ativamente da elaboração e do planejamento da cooperativa em todas as etapas de sua formação, desde as reuniões ainda no acampamento, o Laboratório Organizacional que fizeram via MST. Todos os entrevistados participam da cooperativa desde sua formação. 91% dos entrevistados ficaram acampados menos de 1 ano e apenas 1 dos entrevistados ficou acampado mais de 1 ano a espera de outro assentamento que não o da área V. Portanto são todos do mesmo grupo, ou seja, não há nenhum sócio da cooperativa que tenha se integrado depois de formada.

Em geral, a participação dos associados nas atividades referentes à democracia interna nas cooperativas é bastante elevada. Dos entrevistados, 100% participam da maioria das reuniões e assembléias do coletivo.

A frequência com que os sócios intervêm nas reuniões e assembléias é alta, existindo. 91% dos entrevistados afirmaram que intervêm sempre ou frequentemente e o restante emite sua opinião só de vez em quando.

Com relação à forma como são realizados os diversos trabalhos na cooperativa, 100% dos entrevistados responderam que uma comissão interna ou grupo de trabalho é que determina. Os sócios se reúnem semanalmente (todas as segundas-feiras de manhã) e discutem como será o trabalho da semana, distribuindo as tarefas para cada setor.

A remuneração do trabalho é feita pela divisão igualitária das sobras. Não há supervisão ou controle sobre o resultado do trabalho de cada sócio. Cada sócio tem sua tarefa pré-determinada que deve ser realizada durante a semana, se a produtividade de um sócio não é a mesma do outro por motivos físicos entre outros, isso não interfere no resultado final, pois de qualquer maneira a tarefa vai ser cumprida. Todos os sócios demonstraram

muita satisfação nesta forma de remunerar o trabalho demonstrando um alto grau de autonomia e envolvimento dos sócios.

#### **4.3.1.3 Capacitação dos cooperados da COPANOSSA e divisão técnica do trabalho**

Com relação à capacitação dos sócios para exercer a função que exerce no coletivo, 63% dos entrevistados acreditam ter recebido capacitação ou formação adequada para atuar nas funções do coletivo, 37% acreditam ter recebido pouca formação, no entanto todos concordam ser necessário receber formação adicional.

Quando perguntado aos entrevistados quantas funções do coletivo se sentem capazes de fazer, 73% dos sócios responderam ser capazes de fazer a maioria dos trabalhos no coletivo; 18% considera-se capaz de fazer mais da metade dos trabalhos; 9% acham que pode fazer metade das tarefas no coletivo e nenhum considera-se capaz de fazer seu trabalho atual somente. Aqui novamente, os sócios se sentem limitados ao ter que desenvolver tarefas do setor administrativo. Em relação ao restante das funções todos são capazes de fazer já que há o rodízio de cargos de forma concreta, inclusive nos cargos administrativos apesar das limitações.

Em relação ao sentimento de responsabilidade dos associados pelo sucesso do setor de trabalho e do conjunto da cooperativa, obtiveram-se os resultados apresentados no Quadro 5 :

**Quadro 5 - Sentimento de responsabilidade dos associados da COPANOSSA**

	Pelo sucesso do setor em que trabalha	Pelo sucesso da cooperativa como um todo
Em quase nada responsável	0%	0%
em pouco responsável	18%	9%
em muito responsável	82%	91%

Pelos dados, pode-se dizer que há um significativo número de associados que consegue perceber-se com capacidade e/ou responsabilidade para contribuir no processo de condução do coletivo como um todo ou, mais restritamente, de seu setor de trabalho, se mostrando participantes ativos. A COPANOSSA é uma cooperativa singular nesse sentido, pois apresenta características de uma comunidade consciente do seu papel na própria cooperativa, enquanto meio de sobrevivência; e de seu papel diante do movimento, enquanto colaboradora na luta pelos que ainda não têm terra.

**4.3.1.4 Hierarquia na COPANOSSA**

A questão hierárquica na COPANOSSA é exemplar, talvez por terem um número reduzido de sócios. Dos 11 sócios entrevistados 37% ocupam o cargo de coordenador; 45% ocupam o cargo de trabalhadores de base e 18% são responsáveis pela administração, embora acumulem o cargo de trabalhador de base ou de coordenador.

Quando perguntado aos entrevistados se os coordenadores dos setores agem mais como patrão ou como coordenador, 100% responderam que agem como coordenador e trabalhador.

Sobre o tempo em que o entrevistado trabalha na função atual, 63% o fazem a menos de 1 ano, 9% estão no mesmo cargo entre 1 e 3 anos, e 28% há mais de 5 anos. Os que ocupam o mesmo cargo há mais de 1 ano ou há mais de 5 anos, são os que acumulam funções. Foi observado na pesquisa de campo realizada em janeiro de 2004 que existe o rodízio efetivo de cargos, e esta preocupação é consciente para todos os sócios, mesmo os que têm pouca proximidade dos cargos administrativos, passarão por ele um dia. Alguns não estão na função que mais gostam no momento, mas sabem que voltarão a fazer o que mais gostam dentro de determinado período. Todos se sentem como dono e trabalhador da cooperativa.

#### **4.3.1.5 Formas de remuneração e motivação na COPANOSSA**

Com relação à forma de remunerar o trabalho, no caso da COOPANOSSA é feita a divisão igualitária das sobras por colheita e por mês. 100% dos entrevistados acha justa esta forma de remunerar o trabalho.

Dos 11 sócios 82% acham que esta forma de remunerar o trabalho estimula o associado a produzir o seu máximo, 18% acham que é indiferente e nenhum acha que esta forma de remuneração desestimula o associado a produzir o máximo de sua capacidade.

No caso do coletivo ter que aumentar sua produtividade e, conseqüentemente, o número de trabalhadores, 37% dos entrevistados responderam que deve-se buscar novos associados enquanto 27% responderam que deve-se aumentar a produtividade do trabalho dos sócios evitando o assalariamento, e 27% acham que deveriam contratar mão-de-obra assalariada.

A contratação de trabalhadores assalariados permanentes no coletivo é visto por 27% dos sócios como um desvio em relação aos objetivos do coletivo, para 73% é visto como um mal necessário, e nenhum vê a contratação como algo positivo. Com relação as expectativas que os

cooperados têm em relação à cooperativa, 37% acreditam que a cooperativa tem uma boa perspectiva de desenvolvimento econômico, 63% acreditam que tanto pode dar certo como não, depende da forma como ela é administrada e nenhum acredita que dificilmente terá sucesso. São muito otimistas em relação ao resultado da mesma.

Em geral pode-se concluir que a maior parte das pessoas acredita que o coletivo dará certo e trabalha para isto.

No caso de os rendimentos terem algum diferencial, foi perguntado aos sócios com quais critérios concordam ou discordam a fim de estabelecer essa diferença.

#### **Quadro 6 – Opinião dos entrevistados sobre diferenças na COPANOSSA**

	Discorda	Concorda
Trabalho intelectual deve receber mais que o trabalho braçal	100%	0%
Trabalhos que exigem habilidades diferentes devem ter ganhos diferentes	100%	0%
Pessoas com mais tempo no trabalho devem ganhar mais	100%	0%
Trabalhos perigosos ou desagradáveis devem ganhar mais	91%	9%
Trabalhadores que rendem mais devem receber mais	82%	18%

O quadro acima demonstra a satisfação dos cooperados em relação ao sistema adotado de remuneração do trabalho e do sistema de rodízio de cargos.

Foram listados argumentos sobre possíveis desvantagens de se pertencer ao coletivo para tentarmos detectar quais os fatores que desestimulam os sócios no coletivo.

**Quadro 7 - Opinião dos entrevistados sobre o funcionamento da COPANOSSA**

	Discorda	Concorda
Falta liberdade no horário de trabalho	100%	0%
A pessoa não pode fazer o que mais gosta	91%	9%
Se faz reuniões demais	100%	0%
O coletivo perde muito tempo para tomar decisões	77%	23%
A administração muitas vezes toma decisão sem consultar o coletivo	91%	9%
Algumas pessoas fazem corpo mole no serviço	72%	28%
Sobra pouco dinheiro para distribuir aos sócios	100%	0%
As pessoas não cumprem decisões e normas do coletivo	100%	0%
Acaba-se tendo menos tempo para participar das lutas	72%	28%

Em relação aos aspectos econômicos, 100% dos entrevistados não acham que sobra pouco dinheiro para dividir. Recebiam, em 2004, R\$1.000,00 mensais por cooperado em média fora a renda não monetária que inclui água, alimentação e aparentam estar bastante satisfeitos.

Já especificamente sobre como a pessoa se sente em relação ao trabalho que realiza, 100% dos entrevistados afirmam que não há falta de liberdade no horário do trabalho, pois a tarefa é dele e assim que terminar pode fazer o que quiser com seu tempo livre, já que não trabalha por hora.

Em relação à direção decidir sem antes consultar os associados, 91% dos entrevistados afirmam que isso não é uma desvantagem para o coletivo, embora na COPANOSSA não aconteça esse tipo de situação.

Outro aspecto importante aparece no fato de as pessoas em geral concordarem com a existência de uma certa morosidade no processo de tomada de decisões: 23% entendem que o coletivo perde muito tempo para tomar decisões, enquanto que para 77% o tempo despendido é o adequado a fim de garantir o amadurecimento e as discussões democráticas.

As normas no coletivo parecem ser claras, pois 100% entendem que as pessoas cumprem as decisões e normas do coletivo.

#### **4.3.1.6 Fatores externos positivos e negativos que interferiram na COPANOSSA**

Com relação aos fatores externos positivos que interferiram na cooperativa no decorrer de sua existência, os entrevistados citaram:

- a qualidade da água; solo fértil, clima bom, ótima localização para escoar a produção, solo sem erosão, compram poucas sementes, pois produzem as sementes criolas;
- crédito do Proceca.

Quanto aos fatores externos negativos:

- geada e chuva de granizo;
- atraso na liberação de financiamentos do governo;
- pouca terra por cooperado;
- política agrícola, pois na época de vender a produção há queda nos preços.

Estas são colocações feitas pelos sócios da COPANOSSA.

#### **4.4 COPAEL – Cooperativa de Produção Agropecuária Eldorado do Sul LTDA e COOPAN – Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita LTDA**

A COPAEL está situada no assentamento Integração Gaúcha localizado na região metropolitana do Estado do Rio Grande do Sul, distante 25 Km de Porto Alegre no município de Eldorado do Sul, enquanto que a COOPAN está localizada no assentamento Capela, no município de Nova Santa Rita, a 50 Km de Porto Alegre.

Em seguida será apresentado o perfil da região onde está localizada a COPAEL e a COOPAN para melhor entendermos seu perfil sócio-econômico e o contexto histórico em que surgiram. Começemos pela COPAEL.

##### **4.4.1 O município de Eldorado do Sul**

O município de Eldorado do Sul localiza-se na região metropolitana do estado do Rio Grande do Sul, distante 18 Km de Porto Alegre, a capital do estado. Seus limites geográficos são os municípios de Charqueadas, Arroio dos Ratos e Guaíba.

Em 1950, o balneário San Souci – região do município de Eldorado do Sul - servia de porto para as barcas que vinham para a capital e por volta de 1960 surgiu o primeiro núcleo de moradores, conseqüência da construção da BR 116 e da ponte Rio Jacui.

O município de Eldorado do Sul teve sua emancipação em 1985, desmembrado do município de Guaíba. Sua população, em 1993, era de 25.000 habitantes, composta por 50% de portugueses, 20% de poloneses, 10% de italianos, 10% de alemães e 10% de espanhóis. Abrange uma área de 634 Km<sup>2</sup>.

Eldorado do Sul possuía, em 1993, 198 propriedades rurais, com uma área de 70.150 hectares distribuídos conforme tabela abaixo:

**Tabela 7 – Número e área de propriedades do município de Eldorado do Sul, 1993**

Dimensão da Propriedade	Números de Propriedades	Área total das Propriedades
Menos de 10 ha	15	150 ha
De 10 à 20 ha	10	30.000 ha
De 20 à 50 ha	100	6.000 ha
De 50 à 100 ha	40	4.500 ha
De 100 à 500 ha	30	15.000 ha
De 500 à 1000 há	03	2.500 ha
Acima de 1000 ha	01	12.000 ha

Fonte: Relatório do Laboratório Organizacional da COPAEL, 1993

A região apresenta uma área de planície por estar no nível das águas do Rio Guaíba; o clima é temperado variando entre 8 e 30 graus centrígrados com chuvas freqüentes; o principal tipo de vegetação é pastagem e com relação à agricultura extensiva, esta só é possível para o plantio do arroz.

#### **4.4.1.1 O Assentamento Integração Gaúcha**

O assentamento Integração Gaúcha está situado à 25 Km de Porto Alegre e possui uma área total de 1.406 hectares e cada família tem direito à 17 hectares. Boa parte da terra está na água e outra parte é destinada à preservação ambiental por estar ao lado do rio Guaíba. A terra era uma autarquia do Estado do Rio Grande do Sul destinada à pesquisa para o desenvolvimento da produção de arroz pelo Instituto Rio Grandense de Arroz - IRGA, que nunca chegou a utilizar a área, esta estava arrendada para fazendeiros vizinhos.

Os integrantes do assentamento são oriundos da região do Alto Uruguai, Erechim, Bagé, Planalto Médio e Cruz Alta. São filhos de pequenos agricultores e de sem terras e este grupo se formou em 1989 totalizando 1.800 famílias, destas 80 famílias se fixaram no assentamento Integração Gaúcha.

Foram muitas as dificuldades que estas famílias enfrentaram até conseguirem seu lote de terra. O governo havia prometido terras em Cruz Alta e os sem terras acamparam próximos à área a ser ocupada. As negociações com o governo não andavam e resolveram ocupar a Fazenda Bacaraí em Cruz Alta. A partir disso as negociações com INCRA começaram a acontecer e o governo cedeu uma área provisória de 70 hectares para as famílias montarem o acampamento em Boa Vista em Cruz Alta. Em noventa dias as famílias foram cadastradas oficialmente e permaneceram naquela área por um ano aguardando uma posição do INCRA.

Em agosto de 1990, após muitas promessas não cumpridas, parte do acampamento foi a Porto Alegre e ocupou a praça da matriz para reivindicar os acordos já feitos com o governo e não cumpridos. Para lá foram mandadas tropas de policiais militares e houve confronto violento com os sem terras ocasionando o ferimento grave de vários camponeses e a morte de um Policial Militar. O fato repercutiu muito e abriu novas negociações com o governo que cedeu a primeira área para parte das famílias acampadas em Bagé com 1.000 hectares. Parte das famílias foi transferida no mesmo ano com a proposta do INCRA de formar o Centro de Treinamento Agrícola.

Mais conflitos ocorreram na ocupação da Fazenda São Pedro. Houve confronto com a Polícia Militar e com a União Democrática Ruralista para que as famílias deixassem o local, ocasionando mais uma vez a morte de um colono. Após isso, as famílias conseguiram a segunda área destinada ao assentamento em Santana do Livramento com 1.700 hectares.

Um terceiro grupo de famílias acampadas partiram rumo a Bagé, onde foi instalado um acampamento a 6 Km da cidade, na margem do asfalto, local estratégico no caso de algum tipo de ataque. Várias negociações foram feitas com o governo, porém nada se conseguiu nesta região, sendo assim, as

famílias partiram rumo a Porto Alegre percorrendo um caminho de 500 Km. Um grupo de 500 pessoas do acampamento, juntamente com a jornada dos movimentos populares SOS Vida seguiram para Porto Alegre a fim de sensibilizar a sociedade e a opinião pública da importância da Reforma Agrária e assim fizeram a ocupação da EMBRAPA. Devido à estas ações conseguiram várias conquistas. O governo do estado enviou um projeto à assembléia legislativa concedendo as áreas do estado para fins de assentamento. Foram oito áreas com mais de 4.000 hectares em todo o estado. No sorteio das áreas um grupo de 80 famílias foi para o assentamento Integração Gaúcha.

No dia 6 de dezembro de 1991 o grupo ocupou a área em que hoje estão, porém foram barrados pelos arrendatários que não queriam aceitar a entrada dos agricultores e após várias pressões por parte dos agricultores, os arrendatários resolveram abandonar a área e finalmente as famílias conseguiram a concessão de uso da terra pelo governo de estado. O estado exigia que as 80 famílias formassem uma cooperativa para que ocupassem a área e assim o fizeram para que pudessem ter a concessão de uso da terra.

#### **4.5 A COPAEL – Cooperativa de Produção Agropecuária de Eldorado do Sul**

A COPAEL fica no assentamento Integração Gaúcha no município de Eldorado do Sul. Como já relatado, os assentados passaram por muitas dificuldades até conseguirem a terra. O primeiro acampamento que fizeram foi em Cruz Alta, em seguida em Bagé e de lá foram transferidos para Eldorado do Sul. Foram três anos de acampamento, de janeiro de 1989 a dezembro de 1991, porém até 1993, mesmo já assentados viveram em barracos até conseguirem construir suas casas.

A idéia de se montar a COPAEL surgiu ainda no acampamento com um grupo de 46 pessoas que tinham uma discussão afinada, porém para se inscrever na área e conseguir a terra era necessário que se montasse uma associação com 80 famílias. Formou-se assim, em 1993, um grupo de 46 pessoas que realmente queriam a cooperativa com objetivos de buscar maior

eficiência na organização da produção, aumento de produtividade e garantir melhores condições de vida para as famílias e os outros dois grupos de 15 pessoas que tinham o único objetivo de conseguir a terra.

A COPAEL foi fundada em 1994 com 46 famílias, sendo um sócio por família. Fizeram o laboratório organizacional, curso oferecido pelo MST em outubro 1993. No momento da pesquisa de campo, em janeiro de 2004, a cooperativa possuía 12 associados. A COPAEL foi pioneira na produção ecológica em assentamentos do MST.

Este grupo inicial ficou junto por quatro anos quando a cooperativa obteve financiamento, pelo Banco do Brasil para o plantio convencional de milho e feijão que não deu resultados satisfatórios. Os então sócios eram oriundos da região da serra onde plantavam feijão, milho, soja e não sabiam trabalhar com a terra de Eldorado do Sul que é uma área baixa de alagadiços propícia para o plantio de arroz e a criação de gado. Com o fracasso da safra saíram 20 sócios de uma só vez para montar uma outra associação, o que tornou bastante difícil a situação da COPAEL que já produzia de forma ecológica horta, leite, frango, ovos para a subsistência e venda em feiras do excedente. Em 1997 novamente houve uma saída de 8 sócios de uma só vez.

Em 1998 fizeram um plantio de arroz que teve um resultado satisfatório. Chegaram a comprar colheitadeira e no ano seguinte tiveram que vender porque plantaram novamente arroz e tiveram um prejuízo da mesma ordem do rendimento do ano anterior. Algumas famílias desistiram nessa fase (6 famílias). A estrutura para o plantio do arroz foi adquirida com o financiamento do Proceca e com maquinário emprestado da prefeitura de Eldorado do Sul. Após abandonarem a idéia de plantar arroz de forma tradicional passando para o plantio do arroz ecológico, as máquinas foram vendidas e com o dinheiro da venda adquiriram gado de corte e de leite que, semelhante à COPANOSSA, serve como reserva para a cooperativa em caso de emergência. A ocorrência de tantas desistências, segundo relato dos cooperados, se deve à questões culturais e ao fato dos sócios ficarem

desmotivados por questões financeiras causadas pelas crises e pela falta de experiência em lidar com um tipo de solo diferente do solo da região de origem dos mesmos. O motivo que mantém os 12 cooperados unidos até então se deve ao nome forte que a COPAEL possui em Porto Alegre e na região como fornecedora de produtos agroecológicos.

Os sócios da COPAEL necessitaram da ajuda de outras pessoas e familiares para sobreviver, inclusive com a doação de cestas básicas até 1993, período em que ainda viviam em barracos.

Em 1994 os assentados começaram a construir suas casas com a ajuda de suas famílias. De início, as casas eram de tábuas, tiveram um custo em torno de R\$3.500,00 cada casa e os que eram associados à COPAEL tiveram uma ajuda de custo do governo de R\$1.000,00 para construir em mutirão. Somente doze anos após existir o assentamento é que saiu o financiamento para a moradia (auxílio moradia) vindo do governo (R\$2.000,00 para cada assentado). Isso é observado durante pesquisa de campo realizada em 2004, pois houve melhoria significativa nas casas do assentamento se compararmos o primeiro ano em que foi feita a pesquisa de campo (em 2002).

**Figura 18 – Agrovila, casa da COPAEL em 2002**



Até o ano de 2.000 a energia elétrica chegava somente até a entrada do assentamento que fica cerca de 1.000 metro de distância da primeira casa, dessa maneira fizeram ligações clandestinas provisoriamente. Não havia água potável, tentaram abrir vários poços, porém a água era salobra e tinham que ferver e filtrar para beber. O projeto da água e luz chegou ao assentamento somente em 2000, sendo este um fator determinante para fixar os assentados. A água e energia não são cobradas dos assentados, este é um projeto do governo do estado criado no governo de Olívio Dutra.

**Figura 19 – Casas da COPAEL em janeiro de 2004**



Na pesquisa de campo realizada em janeiro de 2004, estavam assentadas 68 famílias organizadas em dois grupos coletivos desistentes da COPAEL e o grupo da COPAEL. Das 80 famílias inicialmente assentadas, muitas desistiram no decorrer do período por não haver no assentamento água de boa qualidade e energia elétrica, além de haver pouca área para ser explorada por todas as famílias.

A questão da área no assentamento Integração Gaúcha é algo a ser discutido. O governo tem um projeto de comprar uma área, próxima à Eldorado do Sul, para transferir cerca de 32 famílias. Foi feita uma lista para

saber sobre o interesse dos assentados em serem transferidos, mais do que 32 famílias demonstraram interesse, pois além da nova terra receberiam indenizações pela construção de suas casas. Porém este projeto ainda não foi concretizado justamente por causa das indenizações, não houve consenso.

Há um certo conflito por haver pouca terra para ser explorada. Segundo o relato de um dos cooperados, muitos individuais não respeitam as plantações dos outros por não haver uma divisão definida dos lotes no assentamento. Este é um fato delicado pelo qual o assentamento em que se situa a COPAEL está passando.

As famílias do assentamento Integração Gaúcha contam com um salão comunitário; uma escola para crianças da pré-escola à 5ª série; e um coletivo de mulheres que iniciou um trabalho no assentamento incentivado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Este projeto visava ocupar e manter as mulheres do assentamento no meio rural e tinha preocupação com a qualidade dos alimentos que as famílias consumiam. Foi feito, então, um trabalho de conscientização ambiental em todo o assentamento e montou-se, assim, um coletivo de mulheres para a produção de alimentos naturais e integrais como pão e bolo, inicialmente para o consumo interno. Foi construído um forno de barro para assar os pães e aos poucos o coletivo de mulheres foi se desenvolvendo e se aprimorando e passaram a vender seus produtos nas feiras ecológicas de Porto Alegre. Esse se tornou um setor de produção no assentamento que mantinha as mulheres no campo ao mesmo tempo em que fornecia uma renda extra para as famílias assentadas. Algumas das mulheres que estão neste grupo são esposas dos cooperados e dois dos cooperados, além de trabalharem na cooperativa, ajudam suas esposas na padaria. A consequência disso é que as mulheres acabaram por não participar da cooperativa já que estavam na padaria. Mais recentemente (2002) surgiu o setor da padaria na COPAEL, fazendo produtos diferenciados para não criar concorrência para a padaria do assentamento.

**Figura 20 – Barraca da COPAEL na Feira Agroecológica de Porto Alegre**



Em janeiro de 2004 os lotes ainda não estavam em nome dos assentados e sim como concessão de uso, que foi renovado, em 2004, por mais 10 anos. Os meios de produção da COPAEL, que são poucos comparados às outras cooperativas, como carro, caminhão para transporte dos produtos hortifrutigranjeiros, estão em nome da cooperativa.

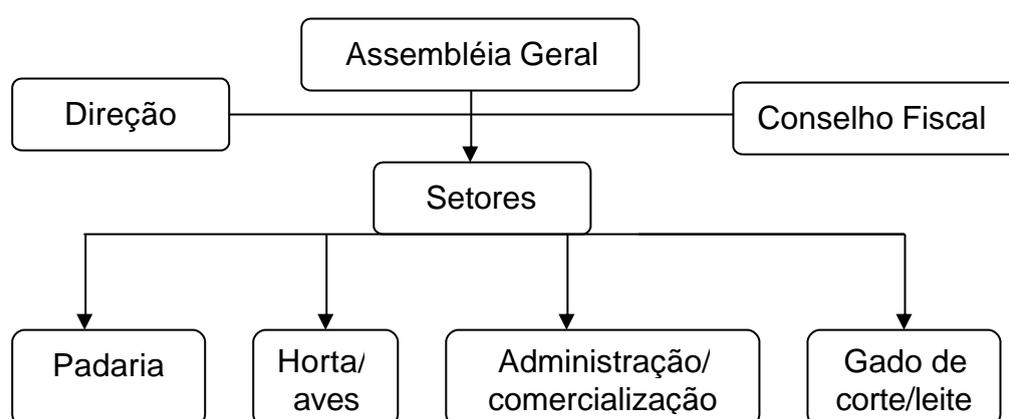
A COPAEL possui aproximadamente 200 hectares no total, sendo 17 hectares por sócio. Tanto os cooperados quanto os assentados não têm claro a divisão das terras, a cooperativa acaba utilizando mais área do que realmente possui inclusive a de preservação ambiental (cerca de 100 hectares) que utiliza para a pastagem do gado. Há também uma grande área alagada onde não é possível plantar.

Por questões ainda não apuradas, a cooperativa teve problemas com os assentados individuais e com pessoas de fora do assentamento. Em 2003, estas pessoas mataram cerca de 35 cabeças de gado da COPAEL como

forma de “maldade” de acordo com o relato do cooperado, pois nem mesmo aproveitaram a carne do gado.

A organização interna da produção da COPAEL está estruturada da seguinte forma:

**Figura 21 – Organograma da COPAEL**



A organização interna da cooperativa conta com 14 pessoas distribuídas nos seguintes setores: **horta** (4 pessoas), **gado de corte e de leite** (4 pessoas) **administração e comercialização** (2 pessoas), **padaria** (2 pessoas) e 2 pessoas que são liberadas para o MST. O plantio da lavoura de arroz ecológico teria início em 2004, portanto este setor ainda não estava sendo considerado no momento da pesquisa.

Toda segunda-feira é feita uma reunião entre os sócios da COPAEL na qual são discutidas as prioridades da semana e distribuição das tarefas. Onde há mais necessidade de mão-de-obra é feito o deslocamento dos sócios de um setor para o outro, desta maneira todos acabam por executar a maioria das funções no coletivo com exceção da administração e comercialização, que acaba tendo sempre o mesmo responsável, embora os cargos sejam ocupados por pessoas eleitas por uma assembléia geral com eleições anuais, com possíveis alterações.

Seus produtos como leite, ovos ecológicos, aves, verduras ecológicas são vendidas na Feira Agroecológica em Porto Alegre às quartas-feiras e sábados. Destes produtos tiram tudo o que precisam para a subsistência e compram somente o que realmente necessitam na cidade. Há uma grande preocupação com a qualidade dos produtos consumidos pelas famílias dos cooperados.

Na horta é produzido alface, almeirão, couve, rúcula, entre outros dependendo da época do ano, apesar de trabalharem com estufas. Produzem em uma área de 2 hectares. Na granja as aves demoram seis meses até estarem no ponto de abate, por não serem alimentadas com hormônios, portanto não é uma atividade muito rentável, porém os ovos são coletados diariamente e vendidos na feira por um preço superior aos ovos comuns, pois também são ecológicos.

**Figura 22 – Horta da COPAEL**



A administração é responsável pela parte contábil, atualização de atas, distribuição das sobras, compra de insumos e comercialização dos

produtos, ou seja, são responsáveis por levar os produtos até Porto Alegre e abastecer a barraca na feira.

Em janeiro de 2004 a COPAEL possuía 306 cabeças de gado de corte e 40 de gado de leite. A criação de gado na COPAEL começou de forma tímida e com o passar do tempo, os sócios viram nesta uma boa possibilidade de renda, pois passaram a utilizar uma área de alagadiços para pastagem, ótima para o desenvolvimento do gado e que não poderia se explorada com nenhum tipo de plantio. Esta área, que é de preservação, só é possível o acesso à cavalo. A comercialização do gado de corte é feita na maioria das vezes por atravessadores, mas há também compradores que são pessoas conhecidas dos cooperados e que vão até o assentamento comprar a carne, nesse caso o gado é abatido na própria cooperativa. Com relação à produção de leite, são produzidos cerca de 100 litros de leite por dia, destes, parte é utilizado para o consumo interno e parte é vendido de porta em porta (existe uma rota para a distribuição).

A divisão das sobras é calculada por hora de trabalho, embora, assim como a COOPAN, acreditam que a remuneração do trabalho deveria ser por produção. A média de horas trabalhadas é de 220 horas por mês. Além da renda não monetária como verduras, carne, leite, água e luz que os sócios recebem da cooperativa, retiram também uma renda monetária mensal de R\$200,00 em média. No final do ano conseguem retirar cerca de R\$1.000,00 por cooperado, pois a produtividade das verduras, bem como a venda do gado de corte, aumenta.

Os coordenadores de cada setor controlam as horas trabalhadas, mas de acordo com o relato de um dos assentados este controle não é rígido, pois se o sócio consome mais produtos que a própria cooperativa produz, ou se precisa de dinheiro para comprar algo indispensável para sua casa, ele retira o dinheiro da cooperativa, independente se o seu saldo é positivo ou negativo. Segundo o relato do cooperado isso acaba desestimulando os outros cooperados que produzem mais e economizam nas despesas domésticas.

Eventualmente contratam mão-de-obra de fora, pagam os serviços de um contador e quando há necessidade chamam outros acampados.

A questão das mulheres na cooperativa é bem delicada e vem sendo discutida. As mulheres aos poucos estão se inserindo na cooperativa e no momento da visita, em 2004, havia 4 mulheres trabalhando na horta e na padaria. Apesar delas serem cooperadas, elas não participam das reuniões e os maridos são quem decide o planejamento do trabalho das mulheres. Algumas trabalham na cidade como empregada doméstica e conseguem ganhar até R\$450,00, mensais.

A qualidade de vida é boa. Os alimentos que consomem não possuem agrotóxicos, são de bom teor nutritivo. Há uma preocupação real com a questão ambiental na cooperativa. Quando perguntado aos cooperados se valeu a pena passar por três anos de acampamento, a resposta é unânime: sim. Quando comparados com os outros grupos do assentamento, foi possível observar que a COPAEL, apesar de passar por uma reestruturação interna, pois teve momentos de crise nesses últimos 10 anos, ainda assim seus sócios possuem uma qualidade de vida melhor do que as dos outros grupos do assentamento ou dos assentados individuais.

## **4.5.1 RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO DA COPAEL**

### **4.5.1.1 Perfil dos Cooperados da COPAEL**

Na pesquisa de campo realizada em janeiro de 2004 foram entrevistados 12 cooperados, destes 100% do sexo masculino. As mulheres que não trabalham na padaria da cooperativa ou na padaria do assentamento, ficam em casa ou trabalham na cidade como empregadas domésticas para complementar a renda do marido que é sócio.

O número de dependentes varia entre 1 e 4 dependentes sendo que 50% dos cooperados possuem 3 dependentes, 25% possuem 2 dependentes e 16.6% possuem 4 dependentes. 100% dos cooperados se encontra na faixa etária entre 31 e 40 anos.

Com relação à escolaridade, 66.6% possui primário completo; 16,6% possui primário incompleto e 16,6% possui ginásio incompleto, portanto nenhum deles possui segundo grau completo conseqüentemente, nenhum deles fez o curso de Técnico em Administração de Cooperativas – TAC.

Com relação à origem étnica, 33,3% dos sócios é descendente de italianos, 33,3% de poloneses, 16,6% de portugueses e 16,6 % de alemães. Todos os sócios entrevistados são católicos. Segue abaixo a tabela resumo do perfil dos cooperados.

**TABELA 8 - Perfil dos cooperados entrevistados na COPAEL segundo sexo, idade, número de dependentes, escolaridade, origem familiar e religião.**

<b>Perfil dos cooperados</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	12	100,0
Feminino	0	100,0
Total	12	100
<b>Número de dependentes</b>		
1	1	8,3
2	3	25
3	6	50
4	2	16,6
Total	12	100
<b>Faixa etária</b>		
31 a 40	12	100,0
Total	12	100
<b>Escolaridade</b>		
Primeiro Grau incompleto	2	16,6
Primeiro Grau completo	8	66,6
Ginásio incompleto	2	16,6
Total	12	100
<b>Origem</b>		
Alemã	2	16,6
Italiana	4	33,3
Polonesa	4	33,3
Portuguesa	2	16,6
Total	12	100
<b>Religião</b>		
Católica	12	100,0
Total	12	100

#### **4.5.1.2 Envolvimento dos sócios com a COPAEL e planejamento do processo produtivo**

A entrevista com os 12 sócios mostra que 100% participaram ativamente da elaboração e do planejamento da cooperativa em todas as etapas de sua formação, desde as reuniões ainda no acampamento, os laboratórios organizacionais que fizeram oferecidos pelo MST, entre outros.

Todos os entrevistados participam do coletivo entre 5 e 10 anos e todos ficaram acampados 3 anos. Portanto são todos do mesmo grupo, ou seja, não há nenhum sócio da cooperativa que tenha se integrado depois de formada.

Em geral, a participação dos associados nas atividades referentes à democracia interna nas cooperativas é bastante elevada. Dos entrevistados, 100% participam da maioria das reuniões e assembleias do coletivo, enquanto que as pessoas que não participam tem motivos como problemas de saúde, ausência da cooperativa em função da militância, entre outros o que impede sua participação mais efetiva.

A frequência com que os sócios intervêm nas reuniões e assembleias é alta, 100% dos entrevistados afirmaram que intervêm sempre ou muito frequentemente durante as reuniões.

Com relação à forma como são realizados os diversos trabalhos dentro do coletivo, 100% dos entrevistados responderam que uma comissão interna ou grupo de trabalho é quem determina. O controle sobre o resultado do trabalho de cada sócio é feito pelo grupo de trabalho e não somente pelo coordenador ou pelo próprio sócio.

#### **4.5.1.3 Capacitação dos cooperados e divisão técnica do trabalho**

Com relação à capacitação dos sócios para exercer a função que exercem hoje no coletivo, 75% dos entrevistados acreditam ter recebido capacitação ou formação para atuar nas funções do coletivo e 25% não recebeu formação, ou seja, exercem suas funções com o conhecimento que já possuíam.

Foi perguntado também se na visão deles acham que recebem pouca formação para exercer suas funções, ou se recebem uma formação adequada ou ainda se não necessitam receber formação adicional, dos 12 entrevistados apenas 1 acredita receber formação adequada para exercer suas

funções e o restante responderam que não receberam formação ou capacitação adequada, mas não porque não seja oferecido e sim por falta de vontade dos próprios associados em fazer cursos de capacitação que o MST oferece.

Quando perguntado aos entrevistados quantas funções do coletivo se sentem capazes de fazer, 100% dos sócios acreditam poder fazer a maioria dos trabalhos no coletivo. Isso indica que mesmo para os trabalhos administrativos, todos se sentem com competência para fazê-lo, facilitando, assim, a rotatividade de cargos.

Nenhum dos entrevistados teve terras antes do assentamento. Todos trabalhavam no meio rural nas terras dos pais, ou com os pais em terras arrendadas. Somente 1 entrevistado trabalhou no meio urbano como comerciante antes do assentamento.

Em relação ao sentimento de responsabilidade dos associados pelo sucesso do setor de trabalho e do conjunto da cooperativa, obtiveram-se os resultados apresentados na Quadro 8:

**Quadro 8 - Sentimento de responsabilidade dos associados na COPAEL**

	Pelo sucesso do setor em que trabalha	Pelo sucesso da cooperativa como um todo
Em quase nada responsável	0,0	0,0
em pouco responsável	16,6	50
em muito responsável	83,3	50

Pelos dados, pode-se dizer que há um significativo número de associados que consegue perceber-se com capacidade e/ou responsabilidade para contribuir no processo de condução do coletivo como um todo ou, mais restritamente, de seu setor de trabalho, se mostrando participantes ativos. Na

COPAEL, ao contrário da COOPAN, as mulheres, mesmo não fazendo parte do coletivo, se sentem responsáveis pelo seu sucesso, pois participam junto aos maridos das reuniões da colocando suas idéias.

#### **4.5.1.4 Hierarquia na COPAEL**

Dos 12 sócios entrevistados 16,6% ocupam o cargo de coordenador; 33,3% ocupam o cargo de direção e 50% ocupam cargos de trabalhadores de base, embora isso não seja muito definido, pois todos acumulam funções por se tratar de um grupo pequeno. No papel é assim definido, porém na prática todos trabalham em todos os setores de acordo com a época do ano e com as necessidades.

Quando perguntado aos entrevistados se os coordenadores dos setores agem mais como patrão ou como coordenador 100% respondeu que agem como coordenador.

Sobre o tempo em que o entrevistado trabalha na função atual, 100% dos entrevistados estão em seus cargos há menos de 1 ano, pois houve eleição há pouco tempo. Vale a ressalva de que esta representação é apenas formal. Há a preocupação em se fazer o rodízio de cargos, porém na prática os sócios acabam se especializando no trabalho que mais gostam e sempre são eleitos para os mesmos cargos inclusive os de administração.

É interessante observar que a totalidade dos entrevistados se sentem donos e trabalhadores da cooperativa ao mesmo tempo.

#### **4.5.1.5 Formas de remuneração e motivação na COPAEL**

Com relação à forma de remunerar o trabalho, no caso da COPAEL é por hora trabalhada, 33,3% dos entrevistados acha justa esta forma e 66,6% acham mais justa do que injusta, porém acreditam que a forma ideal

seria a remuneração do trabalho por produção, embora não conseguiram chegar num método que avalie isso de forma eficiente.

Dos 12 sócios entrevistados 50% acham que esta forma de remunerar o trabalho estimula o associado a ir para o trabalho, mas não a produzir o seu máximo e 50% acham que é indiferente.

No caso do coletivo ter que aumentar sua produtividade e, conseqüentemente, o número de trabalhadores, apenas 16,6% dos entrevistados responderam que deve-se contratar mão-de-obra assalariada. O restante respondeu que deve-se aumentar a produtividade do trabalho dos sócios evitando o assalariamento.

A contratação de trabalhadores assalariados permanentes no coletivo é visto por 91,6% dos sócios como um desvio em relação aos objetivos do coletivo, enquanto que apenas 1 respondeu que é um mal necessário.

Com relação as expectativas que os cooperados têm em relação à cooperativa, 25% acreditam que para a cooperativa ter uma boa perspectiva de desenvolvimento econômico depende da forma como é administrada, 50% acreditam que tanto pode dar certo como não, depende da forma como é organizada e 25% acreditam que dificilmente terá sucesso, mas é importante para a luta de resistência ao capitalismo.

No caso de os salários ou rendimentos terem algum diferencial, foi perguntado aos sócios com quais critérios eles concordam ou discordam a fim de estabelecer essa diferença.

#### **Quadro 9 – Opinião dos entrevistados sobre diferenças na COPAEL**

	Discorda	Concorda
Trabalho intelectual deve receber mais que o trabalho braçal	100	0,0
Trabalhos que exigem habilidades diferentes devem ter ganhos diferentes	100	0,0
Pessoas com mais tempo no trabalho devem ganhar mais	100	0,0
Trabalhos perigosos ou desagradáveis devem ganhar mais	83,3	16,6
Trabalhadores que rendem mais devem receber mais	0,0	100,0

Mais uma vez é manifestado o desejo dos sócios em mudar a forma de remuneração do trabalho de horas trabalhadas para produção por sócio, porém ainda não encontraram um método ideal para medir isso.

Foram listados argumentos sobre possíveis desvantagens de se pertencer ao coletivo para tentarmos detectar quais os fatores que desestimulam os sócios no coletivo

#### **Quadro 10 – Opinião dos entrevistados sobre o funcionamento da COPAEL**

	Discorda	Concorda
Falta liberdade no horário de trabalho	100	0
A pessoa não pode fazer o que mais gosta	100	0
Se faz reuniões demais	100	0
O coletivo perde muito tempo para tomar decisões	16,6	83,3
A administração muitas vezes toma decisão sem consultar o coletivo	83,3	16,6
Algumas pessoas fazem corpo mole no serviço	0,0	100
Sobra pouco dinheiro para distribuir aos sócios	50	50
As pessoas não cumprem decisões e normas do coletivo	50	50
Acaba-se tendo menos tempo para participar das lutas	91,3	8,6

Este quadro demonstra que apesar de todos se queixarem que sobra pouco dinheiro, este não é o principal fator de descontentamento.

Já especificamente sobre como a pessoa se sente em relação ao trabalho que realiza, 100% dos entrevistados afirmam que não há falta de liberdade de escolha do trabalho e o mesmo percentual dizem ser possível fazer os trabalhos de que mais gostam dentro do coletivo.

Metade dos cooperados afirmou que as pessoas não cumprem decisões e normas do coletivo, isso gera problemas de convivência entre os

associados e suas famílias, problemas estes que, no momento da visita de campo em 2004, estavam sendo discutidos no coletivo.

Outro aspecto importante é o fato de que as pessoas em geral concordam com a existência de uma certa morosidade no processo de tomada de decisões.

O que todos afirmam é que algumas pessoas fazem corpo mole no serviço e isto demonstra descontentamento em relação ao rendimento no trabalho. A pergunta que se faz é se a debilidade seria superada pela consciência de responsabilidade de cada cooperado ou seria um problema da forma como funciona a estrutura organizacional da cooperativa.

#### **4.5.1.6 Fatores externos positivos e negativos que interferiram na COPAEL**

Com relação aos fatores externos positivos que interferiram na COPAEL no decorrer de sua existência, os entrevistados citaram o PROCERA, a proximidade de Porto Alegre para a comercialização e visibilidade ao Movimento; mudança no modelo tecnológico para o agroecológico buscando nichos de mercado.

Quanto aos fatores externos negativos citaram a saída dos sócios de uma só vez causando um grande desgaste; a imposição de fora (por parte do governo) para que a associação fosse de no mínimo 80 pessoas no início do assentamento para se conseguir a terra (na opinião deles este foi um dos fatores que fez com que a cooperativa se formasse de maneira errada e que quase levou a COPAEL a falência), a Política Agrícola com preços dos produtos baixos e preços de insumos altos; o fato da terra não ser legalizada; falta de experiência e de assistência técnica no início do assentamento.

## **4.6 COOPAN – COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA NOVA SANTA RITA**

A COOPAN localiza-se no Assentamento Capela que está situado no município de Nova Santa Rita, próximo à Canoas, no Rio Grande do Sul. Abaixo serão descritos características e formação do município bem como do Assentamento Capela e da COOPAN para melhor entendermos em que contexto histórico e sócio-econômico a cooperativa surgiu.

### **4.6.1 O município de Nova Santa Rita**

O município de Nova Santa Rita está localizado no leste da Depressão Central do Estado do Rio Grande do Sul e no centro geográfico da Região Metropolitana, a 50 Km da capital Porto Alegre. Possui uma área de 217,9 Km<sup>2</sup>. O clima é temperado, sendo a média anual das temperaturas máximas: 24°C; a média das temperaturas mínimas: 15°C; e há pouca incidência de geada (<http://www.canoas.rs.gov.br/>).

O município foi criado em 20/03/1992, antes pertencia ao município de Canoas. Sua população é de 18.851 habitantes e a taxa de urbanização é de 76%.

A região de Canoas teve como pioneiros grandes proprietários de terra. O primeiro deles foi o conquistador Francisco Pinto Bandeira, que recebeu da Coroa portuguesa, em 1740, uma área com três léguas de comprimento e uma de largura ao longo da margem direita do Rio Gravataí. No local, foi instalada a sede da Fazenda do Gravataí - atualmente bairro Estância Velha. Em 1771, com a morte de Francisco, as terras passaram para o filho, Rafael Pinto Bandeira. Com a morte de Rafael, a viúva, Josefa Eulália de Azevedo, a Brigadeira, divide a área entre os filhos. A partir daí, as terras são repartidas, dando origem a um povoado.

A história registra o ano de 1871 como o início do povoamento de Canoas, ano da inauguração do primeiro trecho da estrada de ferro que ligaria

São Leopoldo a Porto Alegre. Canoas pertencia aos municípios de Gravataí e São Sebastião do Caí. O major Vicente Ferrer da Silva Freire, então proprietário da Fazenda Gravataí, aproveitou a Viação Férrea para transformar suas terras em uma estação de veraneio. Ponto de referência obrigatório, o local passou a ser designado por Capão das Canoas. Logo, as grandes fazendas foram perdendo espaço para as pequenas propriedades, chácaras e granjas.

Em 1908, Canoas passa a ser a Capela Curada, e em 1938 à Vila, no ano seguinte torna-se cidade e sede de município. Em 1937, a instalação do 3º Regimento de Aviação Militar (RAV), hoje o 5º Comando Aéreo Regional (V Comar), foi decisiva para a emancipação. Victor Hugo Ludwig liderou o movimento emancipacionista e levou ao general Flores da Cunha, interventor federal no Estado, as razões da emancipação.

Em 27 de junho de 1939, a cidade foi criada pelo Decreto Estadual nº 7.839. Em 15 de janeiro de 1940 foi instalado o município de Canoas. Edgar Braga da Fontoura foi o primeiro prefeito. O município contava com 40.128 habitantes.

#### **4.6.2 O Assentamento Capela**

O Assentamento Capela é formado por 100 famílias, sendo que 33 vivem de forma coletiva na COOPAN e as demais famílias do assentamento trabalham em pequenos grupos ou na sua maioria individualmente. O total da área do assentamento é de 2040 hectares, sendo distribuídos em lotes conforme o modelo da região, que é de aproximadamente 20 hectares para cada família.

As famílias que hoje se encontram no Assentamento Capela são oriundas de diversos municípios do estado do Rio Grande do Sul como: região do Alto Uruguai, Erechim, Bagé, Planalto Médio e Cruz Alta. São filhos de pequenos agricultores e de sem terras e este grupo se formou em 1989 totalizando 1.800. O grupo que formou o assentamento é parte do grupo que

formou o Assentamento Integração Gaúcha, onde fica a COPAEL. Portanto a trajetória de vida, bem como a luta até chegarem ao assentamento é a mesma dos cooperados da COPAEL.

Foram muitas as dificuldades que estas famílias enfrentaram até conseguirem seu lote de terra. Devido às ações dessas famílias no decorrer de 4 anos, como relatado na página 157, conseguiram várias conquistas. O governo do estado enviou um projeto à assembléia legislativa concedendo as áreas do estado para fins de assentamento. Foram oito áreas com mais de 4.000 hectares em todo o estado.

Em 05 de abril de 1994, após quatro anos e meio de luta, o Assentamento Capela se consolidou com 100 famílias assentadas em uma área que estava penhorada pelo Banco do Brasil e improdutiva há muito tempo.

Quando as famílias do Assentamento Capela foram assentadas em 1994, estas se dividiram em pequenos grupos conforme citados abaixo e em um grupo maior: a COOPAN. O processo de divisão da área se deu sob forma de sorteio, dividido em pequenos lotes. Estes grupos estão assim caracterizados:

**Grupo do Manaco:** nome dado em função do apelido do coordenador, composto por 17 famílias, oriundas da região Alto Uruguai. A maioria é de origem cabocla e alguns italianos. Após muitas discussões se uniram e trabalharam de forma coletiva por um tempo. Atualmente trabalham de forma individual.

**Grupo de Santa Maria:** recebe este nome devido ao tempo de acampamento em uma das lutas que o grupo enfrentou, pois ficaram acampados mais de um ano em Santa Maria numa área experimental do Estado na esperança de serem assentados, porém isso não ocorreu e tiveram que voltar para o acampamento. As famílias são oriundas da região das Missões, de origem Italiana e cabocla. Também tiveram uma experiência coletiva, mas hoje trabalham individualmente.

ï **Grupo de Ibirubá:** este grupo era composto por 7 famílias provenientes deste mesmo município. Todos de origem italiana. Juntaram-se

para morar próximos e adotaram o regime de mutirão. O grupo possui uma associação que divide máquinas para a produção de arroz.

ï **Grupo dos Siqueira:** o nome se deve ao fato da maioria dos componentes deste grupo serem da família Siqueira. O grupo é formado por filhos de pequenos agricultores e agricultores que perderam suas terras, por sem-terras, trabalhadores meeiros, posseiros, etc., todos são da região de Ronda Alta. São de origem italiana e há também alguns caboclos. No início este grupo estava associado à um outro grupo – o dos gringos – numa tentativa de trabalharem juntos. Após um ano decidiram montar um grupo menor e adotaram a associação de máquinas. Hoje todos trabalham individualmente.

ï **Grupo dos Gringos:** É um grupo composto basicamente por famílias de origem italiana, vindas da região de Sarandi, Ronda Alta e do Alto Uruguai, alguns membros são de origem cabocla e alemã. São filhos de pequenos agricultores e ou de sem-terras daquela região. Este grupo atualmente é composto por 33 famílias, e está organizado em forma de cooperativa – a COOPAN.

Quanto à estrutura do Assentamento Capela, este conta com a escola municipal de Ensino Fundamental que funciona do pré até a 4<sup>o</sup> série e recebe crianças do assentamento e arredores. Esta escola pertence à área do assentamento, porém as atividades docentes realizadas são exercidas por quatro professoras que vêm da cidade todos os dias. Não existe uma relação entre escola e comunidade nem mesmo pedagogicamente, o que torna a relação bastante complicada contrariando um dos princípios do MST que é desenvolver em todas as escolas dos assentamentos uma pedagogia do Movimento, isto está em processo de discussão.

O atendimento à saúde se faz no município de Nova Santa Rita em um posto de saúde. No caso de emergência médica é necessário ir até ao hospital de Canoas ou Porto Alegre.

#### **4.7 A COOPAN - Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita**

A COOPAN está localizada no Assentamento Capela, no município de Nova Santa Rita, a 50 Km da capital do estado do Rio Grande do Sul. Iniciou suas atividades em 1994, com 58 famílias, porém ainda como associação e não como cooperativa. Após discussões e experiências em trabalhar de forma coletiva, 47 famílias ficaram na associação e a transformaram em cooperativa agropecuária em 30 de julho de 1996. A maior parte dos cooperados participou de todo o processo de ocupação da área em que hoje está a COOPAN. Ficaram acampados por quatro anos pelo estado do Rio Grande do Sul, conforme relatado anteriormente.

A formação da cooperativa se deu ainda quando as famílias estavam acampadas. Havia uma discussão afinada entre o grupo dos chamados “gringos” que fizeram o Laboratório Organizacional oferecido pelo MST e decidiram criar uma associação e em seguida a COOPAN.

Logo após sua fundação, a cooperativa obteve financiamento do PROCERA para o plantio de milho e soja, pois vinham de uma região onde se produzia tais culturas de acordo com o relato de um dos cooperados:

“ a gente chegou aqui, olhamos e vimos uma terra bonita, tava seco e não tinha água pois tava no verão, começou a chover e chover e o milho deu um prejuízo pra nós, estamos pagando até hoje. Acabamos perdendo e na época nós ficamos devendo R\$26.000,00 e hoje ainda temos que pagar, então a definição das culturas que nós acabamos definindo não foi no início, foi vendo o que a área plantava e percebemos que a área não é pra milho é própria pra arroz, e aí vimos que o gado de leite era bom, porque o pasto dá, por criar suínos que tem mercado aqui perto...”

Como podemos observar, esta não era a cultura propícia para àquela região e os cooperados iniciaram suas atividades com prejuízo. É

possível observar que falta orientação para os assentados no início dos assentamentos é comum, pois mesmo para os que já lidavam com a terra, é difícil a adaptação na região que conseguem as terras, muitas vezes com clima vegetação e solo diferentes, como aconteceu com a COPAEL.

A COOPAN iniciou suas atividades com 47 famílias, sendo um sócio por família, e no momento em que foi realizada a pesquisa de campo em janeiro de 2004, possuía 33 sócios. Desistiram da COOPAN, portanto, 14 cooperados que saíram aos poucos. De acordo com o relato dos cooperados, os que saíram não se adaptaram ao trabalho coletivo por causa da cultura camponesa, principalmente por parte dos agricultores mais velhos, e também por questões de etnia segundo o relato:

“...no início eram 58 famílias, era um grupo informal. Existia uma associação, então o nome da associação era Caminho da Liberdade... e já antes da gente fundar a CPA várias famílias já haviam saído, uma coisa é discutir a teoria vai pra prática muda. Logo que nós fundamos a CPA, antes já saíram algumas famílias, depois ainda fundamos a CPA com 47 famílias. A CPA foi fundada em 30 de julho de 1996. Aí logo depois saiu mais um grupo de 12 famílias de uma vez só, por vários motivos, divergência na forma de administrar, pra nós o que ficou claro que o maior problema que se deu foi por uma questão mais cultural mesmo e as pessoas mais velhas... era o pessoal que tava no acampamento, lá no acampamento tinha gente de várias regiões, tinham as mesmas idéias, os mesmos objetivos, que foi discutindo. É, os mais velhos foram os primeiros que saíram, que já tinham uma família maior e que quando chegaram aqui não se adaptaram ao sistema do trabalho coletivo... um outro problema é questão de cultura. O pessoal não tinha o costume de trabalhar tanto que o nosso pessoal que acabou ficando, a maioria são imigrantes ou filhos de imigrantes italianos em sua maioria e alguns alemães e polacos...praticamente todo mundo tem uma ligação assim com imigrantes, que tem uma tradição já de trabalhar mais ...e esse pessoal não tinha. Sabe aquela idéia de que hoje eu não vou trabalhar, vou pescar e numa empresa não dá pra fazer isso, né, e a gente funciona como uma empresa. Tu vai ganhar de acordo com as horas de trabalho, tem que desenvolver

suas atividades porque outro não vai fazer, você tem que fazer, aí a responsabilidade era grande... na época teve a saída de 12 famílias e eles acabaram trabalhando um ano ou dois juntos, entre eles, mas hoje eles estão totalmente divididos, cada um trabalhando pra si.”

O fato do grupo ter descendência de europeus pareceu ser um fator relevante para o sucesso da cooperativa, segundo a visão dos mesmos.

A área de terras referente às 33 famílias da COOPAN totaliza 660 hectares, sendo 20 hectares por família. O título da terra ainda pertence ao INCRA e as terras estão como concessão de uso. Os meios de produção da cooperativa estão todos em nome da COOPAN.

O total da área da cooperativa está dividida da seguinte forma: há a área da agrovila, onde estão as casas dos sócios; uma área de lazer, onde está a sede social com alojamento e refeitório e um campo de futebol; a horta; as instalações imóveis como barracões, abatedouro, granja; uma parte da área que é destinada a plantação de arroz ecológico, arroz convencional, milho; e parte que é utilizada para pastagem.

O planejamento do ano agrícola acontece em uma reunião anual feita para se decidir o que plantar, quanto plantar, de que forma e com quais recursos. As decisões passam por assembléia para aprovação. Trimestralmente é feito o acompanhamento do planejamento do ano agrícola para se ter o controle de quais etapas foram cumpridas, quais setores necessitam de mão-de-obra para que haja o remanejamento, o que pode ser melhorado, entre outros.

As casas foram construídas em sistema de mutirão, numa agrovila, sorteando-se a ordem de construção. As casas são todas de madeira, de boa aparência e qualidade com saneamento, luz e telefone em todas as casas. Existe uma preocupação muito grande com qualidade de vida e as casas proporcionam o bem estar dos cooperados.

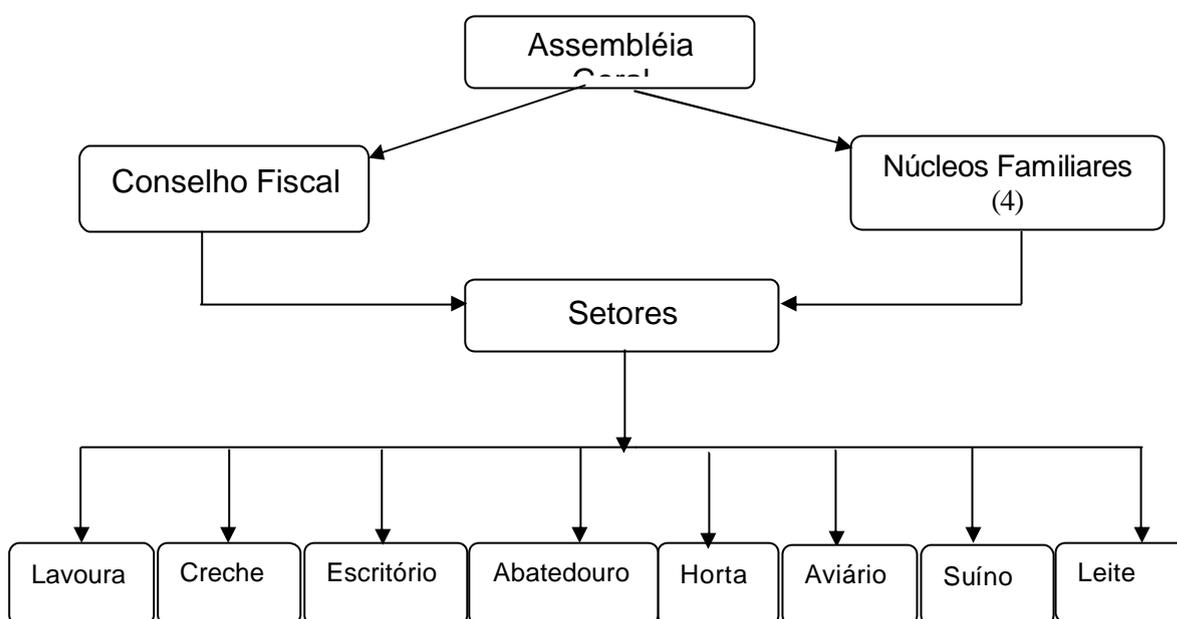
**Figura 23 – Casas da COOPAN**



Com relação ao lazer, acontecem anualmente duas festas importantes que trazem muitas pessoas de outras áreas e das cidades próximas. Na cooperativa há também um campo de futebol onde é possível jogar futebol aos domingos, de acordo com os relatos. Todo associado tem direito a 30 dias de descanso remunerado por ano em época em que a mão-de-obra fica ociosa. Eles organizam dois grupos de 15 famílias, alugam um ônibus e vão para o litoral enquanto o outro grupo fica para executar as tarefas na cooperativa, quando o primeiro grupo chega, sai o segundo.

A organização da COOPAN está estruturada da seguinte forma:

**Figura 24 – Organograma da COOPAN**



A produção é diversificada e organizada pelo sistema de divisão de setores de forma que cada sócio participa de um setor de produção e garante a realização das atividades planejadas no conjunto do coletivo. São oito setores e cinco coordenadores: **creche**, **escritório**, **horta** que possui dois coordenadores; **aviário** e **suínos** possui um coordenador; **lavoura**, **abatedouro** e **leite** que possui dois coordenadores. Além dos setores de produção, existem os **núcleos familiares**, compostos por quatro coordenadores. Estes núcleos são formados por proximidade física (entre as casas) e cada coordenador representa oito famílias, que discutem os problemas gerais e de produção. Esta é uma forma de integrar toda a cooperativa. A direção é formada por cinco pessoas e o conselho fiscal composto por três pessoas. Todos os cargos são votados em assembléias e eleitos a cada dois anos.

No setor de suínos há atividades diárias desde o nascimento dos leitões aos cuidados diários no trato, o desmame, a engorda até estar pronto

para o abate. Participam dessas atividades três cooperados fixos, destacando que todos são homens. A comercialização dos suínos é feita diretamente aos consumidores individuais que vão até a COOPAN comprar o porco, principalmente em datas festivas, e a açougues e supermercados próximos. É o setor mais rentável da cooperativa.

**Figura 25 – Setor de Suínos da COOPAN**



No abatedouro é realizado o abate dos animais da COOPAN e de animais de fora da cooperativa também. Nesta atividade participam homens (6) e mulheres (4). Faz-se todo o processo desde o abate do animal até a embalagem da carne para o mercado local. O abatedouro da COOPAN é muito procurado por outros assentamentos ou sítios vizinhos que não possuem um local apropriado e necessitam pagar pelos serviços da COOPAN. A cooperativa recebe os animais de fora sempre que está com o estoque de animais para o abate baixo, caso contrário, sua prioridade é o animal da própria cooperativa e ainda assim, o responsável pelo setor diz ser necessária a ampliação do abatedouro.

**Figura 26 – Abatedouro da COOPAN**



O setor de leite é responsável pela pastagem do gado de leite e pela ordenha mecânica. No momento da pesquisa de campo, em agosto de 2003, havia 40 cabeças de gado de leite. Há quatro cooperados que são responsáveis pelo sistema de piqueteamento e plantio do pasto para os animais, e mais três cooperadas que fazem rodízio para realizar a ordenha. Piqueteamento consiste num sistema desenvolvido para que o gado possa pastar num espaço planejado, cercado por arames com eletricidade, otimizando assim a pastagem em períodos de estiagem.

**Figura 27 – Setor de leite, ordenha mecânica**



O setor Aviário é responsável por cuidar do processo de crescimento de aproximadamente 50 mil pintos, em parceria com uma empresa da região - a Doux (ex - Frangosul), que faz a exportação dos frangos após ficarem 35 dias no aviário. Desta atividade participam dois homens. Segundo relato na cooperativa, não há como competir com as empresas desse setor sendo necessário, desta forma, fazer parcerias mesmo que com multinacionais.

**Figura 28 – Setor Aviário da COOPAN**



A horta não existia até pouco tempo atrás, a maior parte das verduras e legumes era comprado na cidade. Como eles dispunham de mão-de-obra e terra, começaram a formar a horta para o consumo interno. Atualmente compram somente o necessário na cidade fabricando pães, bolos e geléias na cooperativa. No setor de horta é feito o preparo dos canteiros, o plantio, o acompanhamento e a colheita. Participam desta atividade dois cooperados. Vale ressaltar que a produção é totalmente agroecológica.

O setor de lavoura é responsável pela produção de arroz que é destinado tanto para o consumo como para o mercado, e a produção de milho que serve de alimento para os animais. A produção de arroz parte é tradicional e parte é agroecológica, ao poucos a cooperativa vem aumentando a produção de arroz sem agrotóxicos, pois necessita de menos insumo e mais mão-de-obra, baixando assim o custo da produção, pois mão-de-obra a cooperativa possui. Nesta atividade concentra-se o maior valor de patrimônio em infra-estrutura como máquinas, barracão de armazenagem. Tarefas esta realizada por quatro cooperados mais permanentes e mais mão-de-obra esporádica.

**Figura 29 – Setor de lavoura da COOPAN**



O setor de administração, chamado pelos sócios da COOPAN de “escritório” é responsável pela soma das horas trabalhadas, pedido e a distribuição da alimentação e o controle do telefone. A administração é responsável também por manter a contabilidade em dia, por atualizar os livros atas e estatutos, apresentar relatórios de despesas para os outros sócios, além de comprar insumos e fazer a comercialização dos produtos da cooperativa. Nesta atividade tem um cooperado fixo e outro que se responsabiliza pela contabilidade.

**Figura 30 – Escritório da COOPAN**



A creche é o setor de responsabilidade de duas cooperadas que realizam trabalhos educativos com as crianças de até 6 anos, liberando assim as mães e pais para o trabalho na cooperativa ou outros trabalhos. Também são responsáveis por organizar o refeitório da cooperativa e juntamente com o escritório se responsabilizam pelo embelezamento da sede da COOPAN.

Havia o setor de Turismo na primeira visita à cooperativa em 2002, porém este setor estava desativado em 2004. O turismo era um projeto do Movimento em nível nacional, com parceria com os governos de estados. Tem como objetivo divulgar os resultados da reforma agrária e proporcionar renda aos assentamentos. Na COOPAN este projeto não foi viável economicamente, pois o retorno aconteceu de forma muito lenta. Havia uma parceria com uma agência de Turismo de Porto Alegre que não deu muito certo. Rompida esta parceria a COOPAN está retomando aos poucos o projeto de Turismo Rural. Firmaram-se novos convênios com entidades da França e a intenção é abrir espaço para outras parcerias.

Existe uma preocupação grande em tornar a produção eficiente e para tal há dois cooperados que compõe a administração e que são responsáveis também por remanejar mão-de-obra de um setor para o outro

quando necessário e planejar a qualificação dos sócios de forma igualitária. A forma de remunerar o trabalho é por horas trabalhadas e cada sócio controla as suas horas diárias.

Vale lembrar também que a cooperativa tem quatro cooperados liberadas exercendo atividade de militância para o conjunto da organização. Também conta com um técnico agrícola que é assentado e sócio da cooperativa, realizando trabalho em todo o assentamento, ou seja, para as 100 famílias assentadas. Além de contar também com um professor concursado com 40 horas semanais exercendo sua docência em uma escola estadual num assentamento que fica a 10km do assentamento Capela.

Os resultados alcançados são bastante significativos, pois a cooperativa produz quase tudo o que necessita para a alimentação dos sócios e cada um deles recebe cerca de R\$80,00 mensais livres de despesas com água, luz, telefone e alimentação que é a renda não monetária. Além dos R\$80,00 que recebem em dinheiro, a renda não monetária mensal que é calculada em torno de R\$300,00. Este valor varia de sócio para sócio, pois depende das horas trabalhadas de cada um no mês. No final do ano é feito o repasse das sobras da cooperativa e cada sócio retiram cerca de R\$700,00 além da renda monetária mais a não monetária de R\$380,00 mensais.

A participação das mulheres na cooperativa é um ponto que ainda está sendo discutido, pois apenas 8 mulheres trabalham na cooperativa. O restante ou não trabalha ou trabalha na cidade como empregada doméstica. As mulheres cooperadas trabalham no abatedouro e recebem em média R\$150,00 mensais. São sócias esposas de sócios porém não têm direito a voto, apenas um sócio por família pode votar. Na pesquisa de campo realizada em agosto de 2003 foi possível observar uma certa insatisfação por parte das mulheres com relação à forma como era feita a votação.

Um fato interessante observado é que as mulheres que são sócias da cooperativa são as que passaram pelo acampamento e acompanharam a formação da cooperativa, ou seja, enfrentaram as dificuldades de um acampamento e lutaram de fato pela terra. As que se

casaram com os sócios da cooperativa, portanto entraram no assentamento e na cooperativa após a mesma estar formada, não têm uma relação de solidariedade com os outros sócios. Vêm na cooperativa uma fonte de renda mais do que uma oportunidade de manter uma condição digna de vida.

Quando perguntados aos cooperados se a qualidade de vida é satisfatória, a resposta é unânime: sim. De acordo com o relato de um dos cooperados:

“... pra mim o ponto forte da cooperativa é o nível de consciência que o pessoal vai adquirindo. Uma pela própria realidade que eles começam a olhar, a perceber o pessoal que tá trabalhando individual, que tá tendo muito mais dificuldade do que nós... nós aqui conseguimos dar a volta, embora a gente tenha muita dificuldade, muitas vezes o pessoal fica desanimado, mas a gente fala vai pra casa visitar os parentes e ele percebe que lá a coisa tá muito pior, aí ele volta animado... agora a gente sabe que contemplar 100% é muito difícil... e até que nós que somos descendentes de italiano, a gente tem uma tradição de pensar sempre pro amanhã, não pensar só no hoje e querer mais né, sonhar sempre mais, trabalhar...”

## 4.7.1 RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO COOPAN

### 4.7.1.1 Perfil dos Cooperados da COOPAN

Na pesquisa de campo realizada em janeiro de 2004, foram entrevistados 24 cooperados, destes 16,6% do sexo feminino e 83,3% do sexo masculino. Dos 33 cooperados há apenas 8 mulheres trabalhando no coletivo, as demais ou ficam em casa ou trabalham na cidade como empregadas domésticas para complementar a renda do marido que é sócio.

O número de dependentes varia entre 2 e 5, 41,6% dos cooperados possuem 3 dependentes, 25% possuem 4 dependentes e 25% possuem 5 dependentes.

A idade dos respondentes varia entre 31 a 50 anos, sendo que a maioria, 75% dos cooperados se encontram na faixa etária entre 31 a 40 anos e apenas 16,6% entre 41 a 50 anos. O restante se encontra na faixa de 21 a 30 anos. É, portanto, semelhante à COPAEL e à COPANOSSA com sócios jovens.

Com relação à escolaridade, 8,3% possui primário incompleto; 16,6% possui primário completo; 41,6% possui ginásio incompleto; 8,3% possui ginásio completo; e 25% possui segundo grau completo. Vale ressaltar que 3 deles já fizeram o curso de Técnico em Administração de Cooperativas – TAC oferecido pelo MST em Veranópolis – RS e os três estão na direção da cooperativa.

A maioria dos cooperados é de origem italiana, 83,3% e apenas 16,6% de origem alemã. A cultura européia é bastante forte entre eles que acreditam ser este o fator determinante para as desistências dos outros cooperados que eram de origem cabocla.

Todos os sócios entrevistados são católicos e estão tentando há algum tempo construir uma igreja no assentamento. Segue abaixo a tabela resumo do perfil dos cooperados.

**TABELA 9 - Perfil dos cooperados entrevistados na COOPAN segundo sexo, idade, número de dependentes, escolaridade, origem familiar e religião.**

<b>Perfil dos cooperados</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	20	83,3
Feminino	4	16,6
Total	24	100
<b>Número de dependentes</b>		
2	2	8,3
3	10	41,6
4	6	25,0
5	6	25,0
Total	24	100
<b>Faixa etária</b>		
21 a 30	2	8,3
31 a 40	18	75,0
41 a 50	4	16,6
Total	24	100
<b>Escolaridade</b>		
Primeiro Grau incompleto	2	8,3
Primeiro Grau completo	4	16,6
Ginásio incompleto	10	41,6
Segundo Grau incompleto	2	8,3
Segundo Grau completo	6	25,0
Total	24	100
<b>Origem</b>		
Alemã	4	16,6
Italiana	20	83,3
Total	24	100
<b>Religião</b>		
Católica	24	100,0
Total	24	100

#### **4.7.1.2 Envolvimento dos sócios com a COOPAN e planejamento do processo produtivo**

Dos 24 sócios entrevistados, 100% participaram ativamente da elaboração e do planejamento da cooperativa em todas as etapas de sua formação, desde as reuniões ainda no acampamento, os laboratórios que

fizeram via MST, entre outros. As mulheres que não fazem parte da cooperativa se casaram com os sócios após o assentamento, ou seja, não estiveram no acampamento.

Todos os entrevistados participam do coletivo há cerca de 9 anos e todos ficaram acampados 3 anos. Portanto são todos do mesmo grupo, ou seja, não há nenhum sócio da cooperativa que tenha se integrado depois de formada.

Em geral, a participação dos associados nas atividades referentes à democracia interna nas cooperativas é bastante elevada. Dos entrevistados, 100% participam da maioria das reuniões e assembleias do coletivo, enquanto que as pessoas que não participam tem motivos como problemas de saúde, ausência da cooperativa em função da militância, entre outros o que impede sua participação mais efetiva. As mulheres têm pouca participação.

A frequência com que os sócios intervêm nas reuniões e assembleias é alta, existindo, porém, uma parcela com participação marginal. 66,6% dos entrevistados afirmaram que intervêm sempre ou muito frequentemente, 25% colocam suas opiniões só de vez em quando e o restante 8,3% raramente falam durante as reuniões.

Com relação à forma como são realizados os diversos trabalhos dentro do coletivo, 100% dos entrevistados responderam que uma comissão interna ou grupo de trabalho é que determina. O controle sobre o resultado do trabalho de cada sócio é feito pelo grupo de trabalho e não somente pelo coordenador ou pelo próprio sócio.

#### **4.7.1.3 Capacitação dos cooperados e divisão técnica do trabalho**

Com relação à capacitação dos sócios para exercer a função que exercem hoje no coletivo, 66,6% dos entrevistados acreditam ter recebido capacitação ou formação para atuar nas funções do coletivo, inclusive o TAC, e 33,3% não receberam formação, ou seja, exercem suas funções com o conhecimento que já possuíam.

Foi perguntado também se, na visão deles, acham que recebem pouca formação para exercer suas funções, ou se recebem uma formação adequada ou ainda se não necessitam receber mais formação, dos 24 entrevistados 50% acreditam receber pouca formação para exercer suas funções e 50% acreditam receber formação adequada, porém todos concordam que deve-se buscar sempre mais informação e capacitação.

Quando perguntado aos entrevistados quantas funções do coletivo se sentem capazes de fazer, 33,3% dos sócios acreditam poder fazer a maioria dos trabalhos no coletivo; 50% consideram-se capazes de fazer mais da metade dos trabalhos; 16,6% acham que pode fazer metade das tarefas no coletivo; e 16,6% consideram-se capazes de fazer seu trabalho atual somente. Uma observação a ser feita é que destes 16,6% últimos, o motivo que os limita é o fato de não se sentirem capazes de ocupar cargos de direção/administração.

Nenhum dos entrevistados teve terras antes do assentamento. Todos trabalhavam no meio rural nas terras dos pais, ou com os pais em terras arrendadas. Somente 16,6% trabalharam no meio urbano como comerciantes ou empregados do comércio.

Em relação ao sentimento de responsabilidade dos associados pelo sucesso do setor de trabalho e do conjunto da cooperativa, obteve-se os resultados apresentados na Quadro 11:

**Quadro 11 - Sentimento de responsabilidade dos associados da COOPAN**

	Pelo sucesso do setor em que trabalha	Pelo sucesso da cooperativa como um todo
Em quase nada responsável	0,0%	0,0%
em pouco responsável	8,3%	16,6%
em muito responsável	91,6%	83,3%

Pelos dados, pode-se dizer que há um significativo número de associados que consegue perceber-se com capacidade e/ou responsabilidade para contribuir no processo de condução do coletivo como um todo ou, mais restritamente, de seu setor de trabalho, se mostrando participantes ativos. Outro fato constatado foi que as mulheres pouco se sentem responsáveis pelo sucesso da cooperativa como um todo.

#### **4.7.1.4 Hierarquia na COOPAN**

Dos 24 sócios entrevistados 50% ocupam o cargo de coordenador; 33,3% ocupam o cargo de trabalhadores de base e 16,6% são responsáveis pela administração, embora acumulem o cargo de trabalhador de base ou de coordenador.

Quando perguntado aos entrevistados se os coordenadores dos setores agem mais como patrão ou como coordenador 100% respondeu que agem como coordenador, caso contrário seria difícil a relação dentro da cooperativa.

Sobre o tempo em que o entrevistado trabalha na função atual, 46,6% o fazem a menos de 1 ano, 33,3% estão no mesmo cargo entre 1 a 3 anos, 33,3% entre 3 a 5 anos e 25% há mais de 5 anos. Há a preocupação em se fazer o rodízio de cargos, porém na prática os sócios acabam se especializando no trabalho que mais gostam e sempre são eleitos para os mesmos cargos inclusive os de administração.

É interessante observar que a maioria se sente dono e trabalhador da cooperativa, 50% dos entrevistados; 41,6% se sentem como dono e apenas 8,3% se sente somente como trabalhador. O fato da maioria dos cooperados se sentir como dono e trabalhador da cooperativa faz com que a convivência no coletivo se dê de forma mais harmoniosa, havendo menos conflitos internos.

#### 4.7.1.5 Formas de remuneração e motivação na COOPAN

Com relação à forma de remunerar o trabalho, no caso da COOPAN por horas trabalhadas, 41,6% dos entrevistados acham justa esta forma, 41,6% acham mais justa do que injusta e 16,6% acham mais injusta do que justa. Há consenso, no entanto, de que a forma ideal seria a remuneração do trabalho por produção, porém não conseguiram chegar num método que avalie isso de forma eficiente, por esse motivo a distribuição desta forma das respostas.

Dos 24 sócios 41,6% acham que esta forma de remunerar o trabalho estimula o associado a produzir o seu máximo, 45,8% acham que é indiferente e 8,3% acham que esta forma de remuneração desestimula o associado a produzir o máximo de sua capacidade. Uma tendência observada é que a cooperativa que possui mais sócios com faixa etária menor que 40 anos valoriza mais a produção do que as horas trabalhadas.

No caso do coletivo ter que aumentar sua produtividade e, conseqüentemente, o número de trabalhadores 16,6% dos entrevistados responderam que deve-se buscar novos associados enquanto que 83,3% responderam que deve-se aumentar a produtividade do trabalho dos sócios evitando o assalariamento. Todos concordam que é preciso qualificar mão-de-obra dentro da cooperativa para que não seja necessário contratar mão-de-obra assalariada. No caso da COOPAN eles não absorvem 100% da mão-de-obra disponível e esse é um dos fatores que está sendo discutido atualmente.

A contratação de trabalhadores assalariados permanentes no coletivo é visto por 50% dos sócios como um desvio em relação aos objetivos do coletivo, para 25% é visto como um mal necessário, 16,6% vê a contratação como algo positivo e apenas 8,3% vê a contratação de trabalhadores assalariados como normal.

Com relação as expectativas que os cooperados têm em relação à cooperativa, 66,6% acreditam que a cooperativa tem uma boa perspectiva de desenvolvimento econômico, 16,6% acreditam que tanto pode dar certo como

não, depende da forma como ela é administrada e 16,6% acreditam que dificilmente terá sucesso, mas é importante para a luta de resistência ao capitalismo.

Em geral pode-se concluir que a maior parte das pessoas está apostando que o coletivo terá sucesso econômico e social.

No caso de os rendimentos terem algum diferencial, foi perguntado aos sócios com quais critérios eles concordam ou discordam a fim de estabelecer essa diferença.

#### **Quadro 12 – Opinião dos entrevistados sobre diferenças na COOPAN**

	Discorda	Concorda
Trabalho intelectual deve receber mais que o trabalho braçal	100%	0%
Trabalhos que exigem habilidades diferentes devem ter ganhos diferentes	83,3%	16,6%
Pessoas com mais tempo no trabalho devem ganhar mais	91,6%	8,3%
Trabalhos perigosos ou desagradáveis devem ganhar mais	91,6%	8,3%
Trabalhadores que rendem mais devem receber mais	8,3%	91,6%

Mais uma vez é manifestado o desejo dos sócios em mudar o método que define a remuneração do trabalho de horas trabalhada, para produção por sócio, porém ainda não encontraram um método ideal para medir isso.

Foram listados argumentos sobre possíveis desvantagens de se pertencer ao coletivo para tentarmos detectar quais os fatores que desestimulam os sócios no coletivo

**Quadro 13 - Opinião dos entrevistados sobre o funcionamento da COOPAN**

	Discorda	Concorda
Falta liberdade no horário de trabalho	100%	0%
A pessoa não pode fazer o que mais gosta	100%	0%
Se faz reuniões demais	100%	0%
O coletivo perde muito tempo para tomar decisões	75%	25%
A administração muitas vezes toma decisão sem consultar o coletivo	75%	25%
Algumas pessoas fazem corpo mole no serviço	0%	100%
Sobra pouco dinheiro para distribuir aos sócios	16,6%	83,3%
As pessoas não cumprem decisões e normas do coletivo	75%	25%
Acaba-se tendo menos tempo para participar das lutas	93,3%	8,6%

Em relação aos aspectos econômicos, 83,3% dos entrevistados concordam que falta dinheiro para distribuir aos associados e consideram este um dos problemas enfrentados pelo coletivo. Isso vem reforçar a percepção de que mesmo coletivos que já se encontram em grau mais avançado de organização produtiva têm tido dificuldades em assegurar melhorias significativas e estáveis de renda.

Já especificamente sobre como a pessoa se sente em relação ao trabalho que realiza, 100% dos entrevistados afirmam que não há falta de liberdade de escolha do trabalho e o mesmo percentual dizem ser possível fazer os trabalhos de que mais gostam dentro do coletivo.

Em relação à administração das cooperativas poucas vezes decidir sem antes consultar os associados, isso tanto pode ser visto como um aspecto positivo, no sentido de que não há um distanciamento das decisões em relação aos interesses dos associados, ou negativamente, tendo em vista que processos decisórios sujeitos a freqüentes consultas podem indicar falta de

definição clara de funções e/ou cerceamento excessivo da autonomia decisória dos dirigentes.

Outro aspecto observado aparece no fato de as pessoas em geral concordarem com a existência de uma certa morosidade no processo de tomada de decisões: 25% entendem que o coletivo perde muito tempo para tomar decisões, enquanto que para 75% o tempo despendido é o adequado a fim de garantir o amadurecimento e as discussões democráticas.

#### **4.7.1.6 Fatores externos positivos e negativos que interferem na COOPAN**

Com relação aos fatores externos positivos que interferiram nas cooperativas no decorrer de sua existência, os entrevistados citaram o Crédito de Incentivo às Cooperativas no início dos anos 90. Segundo os sócios esse dinheiro ajudou a cooperativa a investir, embora acreditam ter investido de forma errada, pois compraram máquinas e equipamentos desnecessários para a produção de arroz que hoje, com a produção agroecológica, não usam mais. Parte desses equipamentos foram vendidos.

Quanto aos fatores externos negativos, estes foram muitos: corte nos créditos agrícolas do ano de 2002 e de 2003; Política Agrícola não é adequada (“...não há seguro contra a natureza”); clima (este ano, por exemplo, tiveram problema com enchente e perderam 60% da produção de arroz, segundo o sócio entrevistado, o que amenizou este problema foi o fato deles terem mudado a base tecnológica da produção de arroz tradicional para a agroecológica e não terem, desta forma, investido alto em insumos para a produção do arroz tradicional; saída de 12 sócios de uma só vez (atribuem a decisão dos sócios que saíram à cultura diferente); falta de incentivo do governo para pequenos proprietário; os créditos agrícolas que vieram demais no começo (tanto que investiram errado) agora (que sabem como investir) não vem mais. No próximo capítulo será discutida a organização da produção e do processo de trabalho.

## **5 A ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E DO PROCESSO DE TRABALHO**

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura acerca da organização da produção e do processo de trabalho e tem como objetivo analisar o estágio de desenvolvimento do processo produtivo das quatro cooperativas estudadas, o grau de participação dos associados nas estratégias, planejamento e execução das tarefas dentro do coletivo, e a forma de controle interno, ou seja, o grau de formalização das relações de trabalho entre os trabalhadores de base, dirigentes e coordenadores. Serão apresentados dados da pesquisa de campo que facilitarão o entendimento destes elementos importantes de serem analisados nas cooperativas.

Inicialmente será feito um breve histórico sobre a evolução do processo de trabalho no capitalismo: artesanal, manufatura, mecanizado e automatizado; em seguida discutiremos a evolução da organização da produção e alguns de seus principais modelos como o taylorismo e fordismo, buscando o contraponto com a organização da produção e do processo de trabalho nas cooperativas estudadas a partir de três categorias chaves desenvolvidas por Christoffoli (2000): a divisão técnica do trabalho, o grau de controle sobre o processo de trabalho - planejamento e execução; e a hierarquia que é discutida a partir de duas vertentes: hierarquia como necessidade derivada do processo produtivo, e hierarquia imposta como dominação para servir aos interesses de determinados grupos ou indivíduos.

### **5.1 Introdução**

O trabalho sempre esteve presente na história da humanidade sendo seu objetivo inicial a sobrevivência.

Palloix (1982) define trabalho como sendo um processo em que há a participação do homem na natureza em que o homem, com sua própria ação impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza.

No mesmo sentido, Marx faz a distinção entre trabalho humano e trabalho animal dizendo que o que os distingue é o fato do trabalho humano ser pré-concebido no cérebro do homem antes da execução. Segundo Marx, o que fez com que nossa sociedade se desenvolvesse foi justamente a capacidade do ser humano de planejar antes de executar, desta maneira, o homem modifica a natureza, ao mesmo tempo que modifica a si mesmo.

Braverman (1987) nos trás a idéia de que é o caráter inteligente e proposital do ser humano que lhe dá a possibilidade de ampliar sua própria produtividade bem como seu produto excedente. Para Braverman, no capitalismo o processo de trabalho é fracionado, o que o torna alienante. O trabalho, desta maneira, ao invés de contribuir para o desenvolvimento do ser humano de forma integral, com o objetivo único de valorização do capital, é dividido em duas partes: concepção e controle e execução. A concepção governa a execução, mas a idéia concebida por uma pessoa pode ser executada por outra. No modo de produção capitalista a execução é comprada, separando-se, assim, da concepção. Nos interessa saber nesta tese se as cooperativas estudadas atuam nos moldes do modo de produção capitalista, ou seja, se há divisão do trabalho, tornando-o alienante, ou se há inteiração entre quem concebe e quem executa o trabalho.

Segundo Palloix, processo de trabalho pode ser definido como sendo o processo pelo qual as matérias-primas ou outros insumos são transformados, por meio de instrumentos de trabalho, em produtos com valor de uso. Esse processo é uma combinação de três elementos:

- A atividade humana, ou trabalho, que é posto a funcionar como força de trabalho;
- O objeto (matérias-primas, produtos não acabados, etc) sobre os quais o trabalho atua;
- Os meios (os meios em geral, habitualmente na forma de ferramentas ou maquinaria cada vez mais complexa) através dos quais o trabalho atua (Palloix, 1982:69).

Em Marx, o processo de trabalho é um processo de transformação da natureza; enquanto que o processo de produção é a

integração entre o processo de trabalho com as relações de produção. O trabalho é a cristalização da força de trabalho. Segundo ele, os elementos que compõem o processo de trabalho são o trabalho, o objeto de trabalho e o instrumental de trabalho.

O processo de trabalho está diretamente relacionado ao desenvolvimento dos modos de organização da produção e à acumulação e valorização do capital à ascensão das diferentes formas de relações sociais e de produção e trabalho.

Veremos a seguir um breve histórico sobre o processo de trabalho e sobre a organização da produção para em seguida identificarmos, a partir da divisão técnica do trabalho, do grau de controle sobre o processo de trabalho e da hierarquia, o estágio de desenvolvimento do processo produtivo das cooperativas estudadas.

## **5.2 Evolução histórica do processo de trabalho**

A evolução da história do modo de produção capitalista passou por quatro processos de trabalho que não seguem uma linearidade e nem mesmo a eliminação de um por outro, e são eles: artesanal, manufatura, mecanizado e automatizado.

No processo de trabalho artesanal o trabalhador tem total domínio sobre o meio e produto do trabalho. Ele concebe e executa todas as fases do processo. Para Palloix tal processo formou o trabalhador coletivo, ou seja, cada trabalhador individual é parte do todo e uma função do tempo do trabalho social.

A transição do artesanato para a manufatura é marcada principalmente pelo surgimento das fábricas e pela divisão do trabalho, ou seja, as atividades são decompostas e reorganizadas dando início a fragmentação das tarefas, embora o artesanato continue sendo a base do trabalho.

A manufatura desenvolve-se a partir do momento em que há um grande volume de mercadorias e este tem que ser produzido. A manufatura atinge duas formas fundamentais: a manufatura heterogênea e a manufatura

orgânica. Este caráter duplo da manufatura é do próprio produto, ou seja, o produto se constitui ou por composição de produtos parciais e autônomos ou por composição de uma seqüência de processo e manipulações interligadas (Marx, 1988). Na manufatura heterogenia ocorre a relação externa do produto acabado com seus elementos constitutivos, ou seja, não há uma combinação proposital de trabalhadores parciais na mesma oficina, estes são independentes. Já na manufatura orgânica, os produtos percorrem fases interligadas, ou seja, uma seqüência de processos gradativos.

Comparando esta fase com o artesanato, o que se ganha é força produtiva, conseqüência do caráter cooperativo dos trabalhadores, ou seja, cada produto parcial de cada trabalhador parcial compõe um mesmo produto. Um trabalhador acaba por ocupar diretamente o outro.

Neste momento o trabalhador perde o conhecimento sobre a totalidade do processo de trabalho, desqualificando-o, enquanto este controle parcial transfere-se para o proprietário do capital, que possui os meios de produção e organiza e controla o trabalho dos operários. O artesão torna-se trabalhador coletivo a quem o trabalhador individual passa a ser subordinado.

Inicia-se o que Marx chama de subsunção formal do trabalho ao capital. A finalidade do capitalista passa a ser a apropriação do excedente, ou seja, da produção da mais-valia conseguida através da fragmentação das tarefas, da divisão do trabalho possibilitando o aumento da produtividade.

As máquinas vão sendo projetadas e aperfeiçoadas para realizar as mesmas operações que os trabalhadores executavam antes com ferramentas. Com este salto, supera-se o limite orgânico a que a produção se submetia por imposição natural.

Com a grande evolução das máquinas, problemas antes encontrados nos produtos finais, como qualidade, vão se resolvendo gradualmente principalmente com a invenção da máquina a vapor e a aplicação da técnica da ciência – maior precisão, confiabilidade, força e mobilidade (Singer, 1998).

Na manufatura os trabalhadores precisam executar cada processo parcial específico com sua ferramenta manual. Embora o trabalhador seja adaptado ao processo, o processo também é adaptado ao trabalhador.

O processo de trabalho mecanizado surge em função dos limites impostos à manufatura para extração da mais-valia. Este é marcado pela introdução da máquina nas unidades de produção. O trabalhador não mais possui contato com o objeto de trabalho passando apenas a supervisioná-lo.

Ocorre então desqualificação em massa dos trabalhadores que perdem autonomia sobre o processo de trabalho e por outro lado hiperqualificação de um pequeno número de trabalhadores responsáveis pela inovação, organização, regulação e reparo.

No processo de trabalho mecanizado, a máquina é que impõe o ritmo do trabalho dos operários, o que leva ao domínio dos meios de produção sobre o processo de trabalho (Marx, 1989). O capital consegue a produção excedente através da intensificação do trabalho dos operários e de sua jornada de trabalho. O meio de trabalho adquire um modo que pressupõe a substituição da força humana por forças naturais e da rotina empírica pela ciência da natureza. A grande indústria tem um organismo de produção inteiramente objetivo e só funciona com base no trabalho socializado ou coletivo. O caráter cooperativo do processo de trabalho torna-se uma necessidade técnica.

É nesse período que ocorre uma série de mudanças também na organização da produção com o surgimento da “Administração Científica” proposta por Taylor, no final do século XIX e a linha de montagem de Ford, dando início à produção em massa. O ritmo do trabalho é determinado pela máquina ocorrendo a separação extrema entre concepção e execução. No taylorismo há a redução máxima do tempo gasto para executar cada tarefa, fracionando o processo de trabalho em tarefas simples. Já no fordismo há um ordenamento seqüencial de tarefas utilizando-se de uma esteira que define o ritmo do trabalho, como veremos detalhadamente mais adiante.

A partir da década de 80 ocorre um grande salto com a rápida introdução e difusão da automação microeletrônica e da robótica que se inserem nas relações de trabalho e de produção do capitalismo. Na

“... produção mecanizada, o trabalhador na máquina é cercado por muitas outras operações necessárias, como o preparo da tarefa, a alimentação da máquina, a regulação de sua operação e a verificação do produto. Portanto o trabalhador só pode servir a um número limitado de máquinas. Isso dá origem à uma certa porosidade no uso das máquinas e no grau de coordenação entre as diferentes máquinas, dentro da totalidade do sistema mecanizado, “porosidade” essa que afeta a taxa de lucro. A automação em seu uso capitalista, visa eliminar toda a intervenção manual do trabalhador, por meio de técnicas eletrônicas, de modo que a intervenção do trabalhador passa a limitar-se à supervisão e ao controle geral. Integrando a maquinaria num sistema de máquinas que elimina essa “porosidade” a automação assegura o máximo giro de capital para a produção de um excedente intensivo, ao mesmo tempo em que leva a “desqualificação” do trabalho produtivo ao seu nível mais extremo.” (Palloix, 1982:81).

É com esse intuito que a organização taylorista, fordista e cooperativista do trabalho passam a ser analisados com maior profundidade. O controle sobre o processo de trabalho relaciona-se com o grau de autonomização em que se dá a relação do trabalhador com o conteúdo, o ritmo e a intensidade do processo de trabalho que desenvolve, como veremos adiante.

### **5.3 Evolução histórica da organização da produção**

No artesanato, a unidade fundamental de produção é a oficina, onde se reúnem trabalhadores submetidos à autoridade de um mestre. Por outro lado, existia o ofício, que era composto por mestres designados em assembléias que, entre outras atribuições, controlavam o respeito à regulamentação que tinha como objetivo assegurar a qualidade da produção,

sendo necessária a igualdade na obtenção da matéria-prima, nas condições de fabricação e de comercialização. Exigia-se também a exclusividade do mercado local (Neves, 1999). Tais regulamentações entravavam o progresso técnico, pois impedia o aumento da produção, a diversificação de produtos e a concorrência. A partir do século XV, com o surgimento de novas mercadorias e o aumento da demanda por produtos, os fabricantes foram obrigados a juntar-se aos comerciantes que compravam e vendiam suas mercadorias e disso resultou a manufatura.

A concorrência torna-se cada vez mais acirrada e busca-se o aumento da produtividade e a diminuição dos custos na produção. Em função disso o ensino das ciências e dos trabalhos científicos passam a ser difundidos.

O modelo taylorista ou a “Organização Científica do Trabalho” difundida no início do século XX, sintetiza o objetivo capitalista nas fábricas: os administradores deveriam reunir o conhecimento tradicional possuído pelos trabalhadores e classificar, tabular e reduzi-los à regras, leis e fórmulas que poderiam ser empregadas de acordo com o ritmo e interesses ditados pelas empresas. Taylor separa o planejamento da execução, sendo que o planejamento e o controle do trabalho passam a ser responsabilidade da gerência, cabendo aos trabalhadores apenas a execução das tarefas prescritas. Coriat (1976) vai chamar esse movimento de expropriação do saber operário. Segundo Taylor, todo trabalho intelectual deve ser retirado da oficina e centralizado na gerência. No caso da execução do trabalho continuar atrelada à concepção e o ritmo ditado pelos trabalhadores, a eficiência do método não ocorreria, pois o capital não teria imposto seu próprio ritmo (Cristoffoli, 2000).

Taylor defendia que o trabalho deveria ser individualizado, ou seja, o trabalhador deveria ficar fixo num determinado posto de trabalho realizando tarefas conforme designada “cientificamente” pela gerência, através do estudo de tempos e movimentos, para maior aproveitamento dos movimentos dos trabalhadores no menor tempo possível. O trabalhador

deveria receber orientações pormenorizadas, por escrito, contendo ordens não apenas sobre o que fazer, mas como e em qual tempo realizar a tarefa.

Além disso, Taylor propunha a escolha do trabalhador certo para cada tipo de trabalho e, então, treiná-lo de modo que ele executasse a tarefa conforme a indicação da gerência. Acreditava também que o homem era influenciado exclusivamente por recompensas salariais e, a partir disso, estabelece uma remuneração baseada na produção de cada operário.

Trata-se de permitir a extração máxima de mais-valia, garantindo, ao mesmo, tempo, o domínio e a autoridade do capital sobre o processo de trabalho (Coriat, 1976).

Ainda no início do século XX, Henry Ford desenvolveu um carro projetado para a manufatura. Determinou também que cada trabalhador realizasse uma única tarefa, tornando-o ainda mais especializado. Em 1913 introduziu uma linha de montagem que, associada aos princípios tayloristas, possibilitava maiores ganhos de produtividade.

Acrescentando inovações tecnológicas às práticas tayloristas, como a utilização da esteira rolante que permitia uma seqüência linear na realização das tarefas, foi possível simplificar e intensificar ainda mais o trabalho dos operários, pois estes permaneciam fixos nos seus postos de trabalho, repetindo inúmeras vezes por dia os mesmos movimentos, cujo ritmo passou a ser determinado pela máquina

A insatisfação dos trabalhadores e oposição aos modelos foi bastante acentuada nos anos iniciais à implantação do taylorismo e fordismo, pois o capitalismo concentrava-se em separar o conhecimento acumulado pelos trabalhadores nos ofícios, dando lugar, assim, às operações pormenorizadas e repetitivas, baixando os salários de forma padronizada.

As formas de coerção do capital sobre o trabalho acabaram criando focos de resistência operária, que colocam em questão o controle dos trabalhadores sobre a gestão das empresas, e funcionaram como limitadores do próprio desenvolvimento capitalista. Entre estas formas de resistência, pode-se citar o aumento significativo de absenteísmo, a excessiva mobilidade voluntária dos trabalhadores que buscam melhores condições de trabalho, a

queda dos níveis de produtividade devido à quebra no ritmo de trabalho, sabotagem, baixa qualidade de produtos e acidentes de trabalho.

A partir das lutas dos trabalhadores e do conhecimento de algumas experiências de autogestão difundidas na Europa, buscou-se formas concretas de participação com diferentes graus de controle dos trabalhadores na gestão das empresas capitalistas.

As mudanças no processo de trabalho ocorrem não só em função das lutas trabalhistas, mas também em busca, por parte das empresas capitalistas, de maior produtividade.

Em 1927 surgem os estudos de Mayo sobre o Movimento das Relações Humanas no pensamento administrativo, como forma de superar o que se acreditava ser a principal deficiência do taylorismo, ou seja, seu caráter puramente técnico e mecanicista, que desconsiderava qualquer aspecto do ser humano que não o fisiológico. Mayo observou que os fatores econômicos e financeiros não eram os únicos motivadores. Acreditava que a motivação dependia, em grande parte, do reconhecimento social do trabalhador, auto-estima e auto-realização (Fleury, 1985).

A partir de 1950 surge a escola sociotécnica de organização do trabalho, como alternativa ao modelo taylorista/fordista e à Escola de Relações Humanas - pois estas se limitavam a recomendar mudanças que significavam apenas alterações incrementais na lógica do modelo taylorista/fordista – já que, por um lado havia o descontentamento de trabalhadores com as técnicas e princípios tayloristas e, por outro lado, uma mudança na natureza e no volume de trabalho, como consequência da introdução de equipamentos de base automatizada (Neves, 1999).

Salerno (1998) discute a idéia do trabalho em grupo com grupos semi-autônomos. O autor observa que quando se trabalha em grupo semi-autônomo é atribuído um objetivo à um conjunto de pessoas, e são estabelecidas as condições para que esse objetivo seja atingido, no entanto, as pessoas que compõem o grupo se organizam da forma que acharem melhor. Os grupos são responsáveis pelo desempenho do processo ou parte dos processos que atuam.

O termo semi-autônomo deve-se ao fato de que nem todas as decisões podem ser tomadas pelo grupo. As decisões estratégicas relativas às políticas de produção, vendas e finanças continuam atribuídas aos gerentes e diretores.

“Um grupo semi-autônomo, portanto, abarca tanto aspectos relativos à divisão horizontal do trabalho (divisão das operações entre operários, por exemplo), quanto aspectos relativos à divisão vertical do trabalho, via incorporação de funções de controle e supervisão e, fundamentalmente, via absorção da gestão do método e do ritmo de trabalho, o que, no esquema clássico, está embutido na tarefa alocada ou no próprio equipamento – como na linha de montagem. E, ao contrário do “enriquecimento”, da polivalência isolada, a atribuição é grupal, e não individual. Ao contrário dos grupos de projeto ou grupos-tarefa (...) diz respeito ao trabalho cotidiano, diário.” (Salerno, 1998: 143).

Na década de 90 difunde-se o modelo japonês de organização do trabalho, no qual, as estruturas organizacionais são mais flexíveis, o trabalho repetitivo é substituído por multitarefas exercidas por um mesmo trabalhador. Reforça-se, assim, a idéia sociotécnica de trabalho em grupo, pois acredita-se que assim é possível reduzir custos e motivar os trabalhadores, elevando os níveis de produtividade das organizações.

Coriat & Taddéi (1993) apontam a importância do envolvimento dos trabalhadores com os objetivos da organização e consideram três formas de obter esse envolvimento: envolvimento coercitivo, que se baseia no medo ou insegurança do trabalhador principalmente de perder o emprego; o envolvimento incitado ou monetário, que busca a motivação dos trabalhadores através da participação nos lucros, prêmios por rendimento, salários proporcionais à produção individual, etc; e o envolvimento negociado que é conseguido através de acordos com sindicatos de trabalhadores (Neves, 1999).

Tais medidas não resolveram o problema da resistência dos trabalhadores à exploração, que se refletia nas baixas taxas de lucro das

empresas capitalistas. Desta forma, torna-se necessário às empresas capitalistas outra forma de obter maior cooperação do operário no processo de trabalho, que determina sua própria exploração, obtida através da integração das ciências do comportamento à teoria da organização. Desta integração surgiram várias políticas que discutiam os efeitos da contradição entre capital e trabalho, procurando minimizá-los, por um processo de integração econômica e ideológica.

Nesse sentido, em geral as cooperativas teriam muito a contribuir, pois surgem da contradição entre capital e trabalho como forma organizacional singular, expressa através da gestão democrática. De certa forma, o sucesso da cooperativa está diretamente ligado à motivação dos sócios.

Segundo Johnson (1967) os motivos para se participar de uma organização estão inteiramente ligados aos fatores que favorecem a identificação com a organização e são eles:

- quanto maior o número de necessidades satisfeitas na organização, mais forte a identificação com ela;
- quanto maior a compreensão de que se compartilha das metas da organização, maior a identificação com ela;
- quanto mais se observar o prestígio da organização, mais forte a identificação com ela;
- quanto menor for a competição na organização, mais forte a identificação;
- quanto maior a interação na organização, mais forte a identificação.

Para Weber (1973), a identificação do associado à cooperativa não é algo puramente subjetivo, mas também objetivo, pois resulta do fato dos associados serem donos e usuários da organização. Pelo critério de identidade os associados podem impor seus interesses, pois a organização cooperativa deve responder aos desejos da maioria dos associados. A participação é decorrência do princípio de identidade, os associados

participam da organização duplamente usufruindo os benefícios por ela proporcionados e tomando parte do processo decisório.

A participação dos associados está relacionada à identificação que os mesmos possuem com a cooperativa, pois na medida em que o associado percebe que a organização lhe pertence, que lhe é algo próprio, encontrará a motivação necessária para participar. Veremos como isso ocorre nas cooperativas estudadas.

#### **5.4 Divisão técnica do trabalho**

A evolução da humanidade e a divisão social do trabalho desenvolveram-se paralelamente como condição inerente ao ser humano. No início da sociedade humana existia a divisão natural do trabalho baseada no sexo e idade. À medida que as populações foram crescendo, as tribos foram se especializando na criação de animais, na pesca, na caça e na agricultura e iniciou-se lenta e gradualmente um processo de trocas entre elas. A esse processo se denomina divisão social do trabalho, que desde então tem se desenvolvido e ampliado em escala sempre crescente (Marx, 1988; Braverman, 1987; Santos de Moraes, 1986).

O capitalismo vem reorganizar a divisão natural do trabalho com o objetivo único de acumulação do capital. Para tal, desenvolve em grau extremado a divisão técnica do trabalho.

No início do capitalismo a diferença entre uma empresa capitalista e a oficina do mestre artesão era apenas a maior quantidade de trabalhadores, portanto quantidade maior de mercadorias.

O capital conseguia aumentar a massa de trabalho excedente (mais-valia) através de um número maior de trabalhadores utilizando, ainda, os mesmos métodos de produção. O ganho capitalista resultava de poder utilizar melhor o capital empregado, na aquisição e construção de oficinas, depósitos, equipamentos e ferramentas já que estes eram utilizados por mais trabalhadores simultaneamente do que nas oficinas artesanais. A essa fase do desenvolvimento das forças produtivas Marx denomina de cooperação. A

cooperação, promovida pelo capitalismo, viabilizava-se por uma espécie de “trabalho coletivo” para o capital. Uma “força de massas” era criada ao juntar diversas forças produtivas individuais por meio da cooperação que Marx denomina de trabalhador coletivo.

A divisão técnica do trabalho é, portanto, criada pelo capital visando o aumento do controle sobre o processo de trabalho e visando aumento da produtividade do mesmo. A divisão técnica parcela o trabalho/processo de produção em tarefas cada vez mais simples, de forma que o trabalhador, para executar essas tarefas é encontrado nos extratos mais desqualificados da classe trabalhadora, portanto com salários mais baixos, resultando em maior lucro para o capital.

A divisão técnica do trabalho se constitui de dois tipos de processos: o parcelamento das operações e o parcelamento do trabalho.

a) o parcelamento das operações diz respeito à divisão das operações em função do volume de mercadorias a ser produzido para facilitar a execução das diferentes operações, cada operação é executada separadas uma das outras.

b) o parcelamento do trabalho ocorre quando o processo de produção atinge uma escala maior onde há a divisão das operações e o parcelamento do trabalho. Ocorre aí a separação entre quem executa o trabalho e quem planeja o trabalho.

Nesse momento surge a manufatura como forma característica da cooperação baseada na divisão do trabalho já detalhada anteriormente. Após o período da manufatura com a utilização esporádica das máquinas, porém com grande emprego da força de trabalho coletivo, surge o maquinismo como salto seguinte em termos de processo produtivo.

Se na manufatura, embora o trabalhador fosse adequado ao processo, o processo também era adequado ao trabalhador, no maquinismo o ritmo é imposto pelas máquinas, portanto o trabalhador deve se adequar ao processo. Não há mais subjetividade no trabalho, a produção mecanizada é inteiramente objetiva. Ocorre a supressão do trabalhador individual – ou a combinação de trabalhadores parciais - pelo trabalhador socializado.

O que nos interessa analisar nesta tese é se, nas cooperativas estudadas, o processo de trabalho encontra-se cindido entre concepção e execução, ou seja, se o processo de trabalho exerce um efeito alienante entre os sócios das cooperativas ou se contribui para o desenvolvimento integral dos mesmos.

Em nenhuma das cooperativas estudadas o processo de trabalho atingiu o maquinismo, ou seja, a subordinação do trabalho ao ritmo ditado pela utilização da maquinaria. Em grande parte, o trabalho desenvolvido nas cooperativas pode ser caracterizado como de transição entre a cooperação simples e o estágio de manufatura, em que os trabalhadores associados trabalham simultaneamente e colaboram uns com os outros de forma que cada um vá se especializando em uma parcela do processo produtivo, notadamente em agroindústrias instaladas em algumas CPAs. Nas cooperativas com número maior de sócios, esta especialização ocorre de forma mais intensa do que nas cooperativas que possuem um número de sócios menor. Há, entretanto, algumas atividades em que a utilização das máquinas está presente, porém de forma localizada e secundária em relação ao percentual total da força de trabalho envolvida pelo coletivo. Esse é o caso, por exemplo, da utilização de tratores e outras máquinas agrícolas utilizadas na lavoura, muito comum nos assentamentos de reforma agrária.

No entanto, dado que o atual trabalho desenvolvido nas cooperativas se constitui de atividades agropecuárias, se faz necessário entender como se dão os processos de produção em termos do grau de aplicação da cooperação no trabalho.

Nas quatro cooperativas estudadas, 90% dos sócios executam seus trabalhos de forma não parcelada e em conjunto com outros associados, porém somente em alguma parcela do tempo total de trabalho. É possível observar que nas cooperativas que possuem um número maior de sócios, a porcentagem dos que fazem tarefas parceladas e em conjunto com outros sócios é maior. No caso da COOPAN, 33% dos sócios afirmaram já terem executado tarefas parceladas no coletivo, o que caracteriza uma etapa inicial de um processo amplo de implantação da divisão técnica do trabalho

característica da manufatura. O que essas observações demonstram é que a migração da cooperação simples para a manufatura e maquinismo segue os passos de investimentos em capital produtivo (capital constante) que resultam também em aumento de produção. À medida que a cooperativa investe em processos produtivos mais complexos, cuja concepção tecnológica pressupõe a cooperação em uma escala ampliada, um percentual crescente dos associados vai sendo envolvido em atividades parceladas e subordinadas ao ritmo dos meios de produção, contrário ao que ocorria nos primeiros anos das cooperativas. Nas quatro cooperativas estudadas esse processo se encontra em estágio mais incipiente, devido à escala e à tecnologia dos investimentos de capital realizados não terem exigido demandas de cooperação mais intensa no processo de trabalho.

Com relação ao grau de conhecimento exigido pelo processo de trabalho, quando perguntado aos entrevistados quantas funções do coletivo se sentem capazes de executar, 63% dos sócios acreditam poder executar a maioria dos trabalhos no coletivo, 23% consideram-se capazes de executar mais da metade dos trabalhos, 14% acham que podem fazer metade das tarefas no coletivo e nenhum considera-se capaz de fazer seu trabalho atual somente. Novamente as cooperativas com menor número de associados respondem por uma porcentagem maior dos sócios capazes de executar a maioria das tarefas no coletivo. Isso demonstra que os postos de trabalho, principalmente das cooperativas menores, não exigem conhecimentos específicos, ou seja, o nível de desenvolvimento das forças produtivas ainda é bastante incipiente.

## **5.5 Grau de controle sobre o processo de trabalho**

O controle sobre o processo de trabalho está diretamente relacionado com o grau de autonomização em que se dá a relação do trabalhador com o conteúdo, o ritmo e a intensidade do processo de trabalho que desenvolve (Christoffoli, 2000).

Com a ampliação e consolidação da dominação capitalista de base técnica e metodológica e com a crescente busca de apropriação do saber operário convertida em linguagem de máquina, ocorre paralelamente a consolidação dos processos autoritários de gestão, característicos do capitalismo. Tais formas de coerção do capital sobre o trabalho acabaram criando focos de resistência operária, que colocam em questão o controle dos trabalhadores sobre a gestão das empresas.

É, portanto, a partir das lutas dos trabalhadores e do conhecimento de algumas experiências de autogestão difundidas na Europa, que buscou-se formas concretas de participação com diferentes graus de controle dos trabalhadores na gestão das empresas capitalistas.

Segundo Christoffoli (2000), Bernstein (1982) sugere três dimensões sobre as quais pode haver diversos níveis de participação e controle pelos trabalhadores sobre as decisões organizacionais: I - o grau de controle que os trabalhadores têm sobre qualquer decisão particular; II - as questões sobre as quais esse controle pode ser exercido; III - e o nível organizacional no qual este controle é exercido.

A primeira dimensão – grau de controle – se refere à quantidade de influência que os trabalhadores têm sobre qualquer decisão. As formas e processos atuais de trabalho são colocadas em uma escala de 7 a 0:

7. O conselho ou assembléia dos trabalhadores é hierarquicamente superior aos gerentes.
6. Poder conjunto ou parceria (trabalhadores e gerentes co-decidem em conselhos diretivos conjuntos).
5. Os trabalhadores aguardam as decisões tomadas pela gerência e então vetam ou aprovam-nas.
4. O gerente principal delega algumas decisões gerais para os trabalhadores, normalmente reservando-se o poder de veto, que raramente é usado.

3. Os trabalhadores apresentam críticas e sugestões e as discutem com os gerentes. Posteriormente estes ainda detêm o poder para decidir, mas geralmente adotam as propostas dos trabalhadores.
2. O mesmo que acima, porém geralmente a gerência rejeita as propostas dos trabalhadores.
1. A gerência antecipa anúncios de mudanças e os trabalhadores têm a chance de expor sua visão e talvez provocar reconsiderações.
0. A participação só ocorre mediante as “caixas de sugestões” impessoais. A gerência aceita ou rejeita sem ter de dar explicações (Bernstein, 1982, citado por Christoffoli, 2000).

A partir da escala 3 começa haver um tipo de “cooperação” ou co-influência por parte dos trabalhadores nos processos da empresa. Na escala 4 até a escala 6 há a co-determinação ou a co-gestão. Somente na escala 7 é que ocorre a autogestão ou controle pleno pelos trabalhadores. Portanto, o grau de autonomia dos trabalhadores cresce à medida que se sobe na escala de 0 a 7. Nas cooperativas é esperado que se proporcione aos associados um grau de controle de nível 7.

A segunda dimensão refere-se às questões sobre as quais este controle pode ser exercido, ou seja, à amplitude de questões sobre as quais há o controle.

Quadro 14 - Amplitude de questões sobre as quais os trabalhadores exercem poder de decisão e controle

FAIXA DE QUESTÕES SOB CONTROLE DOS TRABALHADORES	
Nível dos objetivos organizacionais	15. Busca de capital; relações econômicas com outras empresas; bancos e governo. 14. Divisão dos resultados - destinação das sobras líquidas para reservas, investimento, distribuição aos trabalhadores e assim por diante. 13. Investimentos em novas instalações/ ampliação do negócio.
nível intermediário - meios organizacionais	12. Investimentos em novos maquinários. 11. Promoção de executivos. 10. Definição de produtos, mercados, preços. 9. Pesquisa e desenvolvimento. 8. Estabelecimento dos salários/ganhos; bônus de final de ano, etc.
nível do local de trabalho	7. Segurança no trabalho. 6. Benefícios secundários; (planos de saúde, moradia, bem estar coletivo). 5. Promoções. 4. Contratação e treinamento de pessoal. 3. Alocação em postos de trabalho específicos; disciplina; estabelecimento de padrões e ritmo do trabalho - como o trabalho é feito. 2. Regras e práticas de saúde no trabalho. 1. Condições físicas de trabalho.

Fonte: adaptado de Bernstein (1982) extraído de Christoffoli (2000, p. 102).

A terceira dimensão - nível organizacional no qual esse controle é exercido – subdivide-se em três níveis: de base, intermediário e no topo. Numa democratização efetiva os trabalhadores devem exercer influência nos diversos níveis organizacionais. Para se verificar o grau de participação dos trabalhadores no processo de gestão é preciso cruzar as três dimensões.

Na autogestão, em nível organizacional, o grupo controla os meios e os resultados da produção através do direito de participar em todas as tomadas de decisão, na capacidade de constantemente aumentar o conhecimento técnico do grupo e na autonomia legítima do grupo para entender valores e objetivos da organização.

Como foi dito a pouco, as empresas capitalistas mantêm a separação entre concepção e execução do trabalho, sendo que, apenas o planejamento de uma pequena parcela do processo de trabalho é transferida aos trabalhadores a fim de que estes exerçam a gestão autônoma do mesmo. Tanto isso é verdadeiro que os trabalhadores não têm poder nenhum para questionar/redefinir metas de produção, podendo apenas fazer sugestões que podem ser adotadas ou não. O controle é a forma principal de instrumentalização da gestão capitalista, seja quando se refere ao seu aspecto técnico, que é o de identificar os desvios entre o planejado e o realizado, seja ao servir aos propósitos de dominação capitalista de intensificar a jornada de trabalho, melhorar a qualidade mercadológica dos produtos, reduzir custos, etc.

Por outro lado, nas mais variadas experiências desenvolvidas por cooperativas de produção, o planejamento sempre é realizado pelo conjunto de trabalhadores através de suas instâncias democráticas. Em experiências como as de Mondragón, na Espanha, as cooperativas de produção coletiva possuem associados especializados em planejamento do processo de trabalho (Aranzadi, 1975). É uma espécie de tecnocracia interna, responsável pela proposição de índices técnicos e estabelecimento de normas e procedimentos de trabalho para todas as seções do coletivo. Essas normas propostas são aprovadas pelas instâncias superiores eleitas pelos associados, ou conforme o caso, são colocadas para apreciação e aprovação em assembleias gerais das cooperativas (Christoffoli, 2000).

Nesse sentido, nos interessa identificar se o processo de planejamento num primeiro momento e o controle sobre a sua execução, dentro das cooperativas, mantém-se compatível com os fundamentos socialista autogestionário.

O planejamento do processo produtivo foi visto de modo amplo, envolvendo desde a concepção e desempenho das tarefas a serem executadas nos postos de trabalho até as decisões estratégicas sobre os rumos econômicos sociais e políticos do coletivo, bem como sobre a distribuição dos resultados do trabalho.

Nas cooperativas estudadas, a maioria dos sócios está envolvida no processo de planejamento das mesmas, sendo que 95% dos entrevistados afirmaram que participaram ativamente em todas as etapas de elaboração do planejamento da cooperativa, ainda no acampamento, com maior ênfase para as cooperativas do Rio Grande do Sul.

Em geral, a participação dos associados nas atividades referentes à democracia interna nas cooperativas é bastante elevada. Dos entrevistados, 95% participam da maioria das reuniões e assembleias do coletivo. Os sócios que não participam relataram que muitas reuniões acontecem no horário em que estão trabalhando. Novamente é observado que as cooperativas com menor números de associados possuem um grau de participação por parte dos sócios maior do que as cooperativas com maior número de associados.

A freqüência com que os sócios intervêm nas reuniões e assembleias é alta, existindo, porém, uma parcela com participação marginal. 82% dos entrevistados afirmaram que intervêm sempre ou freqüentemente, 15% colocam suas opiniões só de vez em quando e o restante 3% raramente falam durante as reuniões.

Em relação ao conteúdo do trabalho, 87% dos entrevistados disseram que uma comissão interna ou grupo de trabalho é quem determina a forma de realizar as diversas tarefas dentro do coletivo e 13% dos entrevistados disseram que cada sócio determina a forma de realizar os diversos trabalhos dentro do coletivo. Embora haja, em alguns casos, assistência técnica na cooperativa, não é ela quem determina, e sim o grupo em reuniões. Isto é observado de forma mais intensa nas cooperativas que possuem um número reduzido de sócios.

O controle das horas trabalhadas ou o controle sobre o resultado do trabalho de cada sócio é feito de forma diferente nas cooperativas

estudadas. Nas cooperativas com menor número de sócios, o controle é feito pelos próprios sócios; nas cooperativas com número de sócios maior, o controle é feito por um coordenador ou pelo grupo. Há, portanto, a mediação na relação do indivíduo com seu trabalho por parte da organização. Isso é significativo por se tratar de pessoas que tiveram em grande parte de suas vidas experiências produtivas ligadas a formas de produção artesanais.

É interessante ressaltar a quase inexistência de normas escritas sobre a forma de se realizar o trabalho indicando baixo grau de formalização de procedimentos operacionais produtivos.

Para algumas atividades, há orientação mais intensa pela assistência técnica agrônômica, especialmente em atividades novas e pouco conhecidas pelos agricultores como a mudança na base tecnológica da produção de arroz para o arroz ecológico, a exemplo da COOPAN e COPAEL.

O tamanho da cooperativa demonstrou influenciar o grau de facilidade ou dificuldade de controle. Quanto maior o tamanho do coletivo, maiores as dificuldades de controle sobre o todo e sobre o trabalho de cada setor e de cada sócio.

## **5.6 Hierarquia**

Segundo Mintzberg (1995) toda atividade humana organizada dá origem à duas exigências fundamentais e opostas: a *divisão do trabalho* em várias tarefas a serem executadas e a *coordenação* destas tarefas para se chegar aos resultados. Desta maneira, todas as organizações operam em forma de fluxos pela sua estrutura ou organograma. O organograma é um retrato controverso da estrutura, pois demonstra um retrato fiel da divisão do trabalho exibindo: 1) quais posições existem na organização; 2) como estas são agrupadas em unidades; e 3) como a autoridade formal flui entre elas.

Segundo Faria (1987) a estrutura hierárquica estabelece um sistema de subordinação que opera em cadeia e nela estão embutidos o

processo decisório e os canais de comunicação. Quanto mais a racionalidade impera na organização, tanto mais rígido esse sistema (Christoffoli, 2000).

Autogestão é a proposta de gestão dos meios de produção e organização social. Da forma como é utilizada aqui, é coerente com os princípios de liberdade e igualdade. Porém é importante destacar que autogestão é igual à autonomia, mas a autogestão não é necessariamente solidária, igualitária e democrática (Gutierrez, 2003). O processo de construção da autogestão se dá em formas organizativas horizontais e descentralizadas onde a representação é autêntica e está controlada pelo coletivo. Em princípio, não deveria existir hierarquias, pois isto pode significar alienação e dominação. Com a hierarquia, possivelmente a maioria não toma as decisões, e a minoria dominante que as toma, pode fazer isso em benefício próprio. Na autogestão, as decisões fundamentais têm de ser tomadas pelo coletivo e para isso é necessário que todos tenham acesso às informações necessárias, responsabilidade com o coletivo e autodisciplina desenvolvida.

O que pretendemos investigar é como se manifesta a hierarquia nas quatro cooperativas estudadas, identificando se sua motivação é a dominação ou se, como afirmam as teorias sobre a autogestão, cumprem uma função técnica de coordenação e supervisão do processo de trabalho, a fim de assegurar um melhor rendimento e atingimento dos objetivos das mesmas.

Desta forma, a hierarquia foi analisada com base em dois aspectos diferentes, porém não excludentes: I – como sendo uma necessidade decorrente do próprio processo de trabalho e II - como uma imposição sobre os trabalhadores, como instrumento de dominação de um grupo sobre o conjunto dos trabalhadores de forma geral.

### **5.6.1 Hierarquia decorrente do próprio processo de trabalho**

A hierarquia na administração em sua forma inicial surgiu nas primeiras oficinas capitalistas. É necessário diferenciar o caráter capitalista do caráter técnico com que ela surge e que mantém ainda hoje em situações que não demandem o controle e a exploração no sentido capitalista. A coordenação

já era exigida em reuniões de artesãos que atuavam de forma independente, tendo em vista a necessidade de organizar os processos e as operações no interior da oficina, de centralizar o suprimento de materiais, de escalonar as prioridades e de manter os registros de pagamentos, créditos, produtos acabados e realizar os cálculos de lucros ou de perdas (Braverman, 1987:61 citado por Christoffoli, 2000).

Como dito anteriormente, toda atividade humana organizada dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho, e a coordenação das tarefas (Mintzberg, 1995). A estrutura da organização seria a soma das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas. Desta forma, pode-se dizer que há necessidade objetiva de mecanismos de coordenação das atividades desenvolvidas conjuntamente no processo de trabalho, mesmo nos grupos sociais em que não há a exploração dos trabalhadores por parte do capital. Diante desse quadro, a hierarquia é considerada necessária, ditada pelo processo produtivo em si. Pressupõe-se, portanto, que a reunião de operários ou agricultores em cooperativas coletivas, necessariamente implique na existência de mecanismos de coordenação de atividades e, portanto, de hierarquia (Christoffoli, 2000).

Segundo Mintzberg (1995), existem seis mecanismos básicos de coordenação que podem ser utilizados pelas organizações:

(a) o ajustamento mútuo: que obtém a coordenação do trabalho pelo processo simples da comunicação informal;

(b) a supervisão direta: que consegue a coordenação por meio de uma pessoa tendo a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando instruções a eles e monitorando suas ações e se utiliza de figuras como os coordenadores, supervisores, gerentes, etc.;

(c) a padronização de processos: que obtém a coordenação através da especificação ou programação detalhada de como deve ser executado o trabalho;

(d) a padronização de saídas: que coordena através da especificação, do estabelecimento dos resultados a serem alcançados com o

trabalho (fixação de metas e objetivos, definição de dimensões ou desempenho que um produto deve ter, etc.);

(e) padronização de habilidades: que coordena através do estabelecimento do tipo de habilidades e conhecimentos requeridos para o trabalhador que irá realizar determinada função. Nesse caso é previsto também o tipo de treinamento a que a pessoa deve se submeter antes de assumir o posto de trabalho;

(f) a padronização normativa: que coordena através do compartilhamento pelos trabalhadores de um conjunto de valores e normas que os orientam na execução do trabalho, sem ser necessário, portanto, em tese, nenhum controle “externo” ao indivíduo (Mintzberg, 1995:13-15, citado por Christoffoli, 2000).

No mesmo sentido de Mintzberg, Mandel (1977) nos coloca que muitas experiências associativas se utilizam de elementos normativos e organizativos relacionados à hierarquia, porém associados a mecanismos democratizantes tais como o da rotatividade obrigatória de funções entre seus membros. Nesta rotatividade estariam inclusas as funções de coordenação, portanto seria necessário desenvolver no coletivo a promoção das habilidades para se exercer tais funções.

A rotatividade dos cargos nas cooperativas, principalmente a rotatividade dos cargos de coordenação e direção, são pontos importantes a serem discutidos em organizações coletivas. A rotatividade de cargos/funções, bem como o incentivo formal e informal para que a rotatividade se efetive, são pontos importantes a serem discutidos em organizações nos moldes das aqui estudadas, pois torna-se um elemento que pode contribuir para o crescimento das mesmas. Um risco para a democracia interna nesse tipo de situação seria a formação de uma estrutura hierarquizada, que se perpetuasse nas funções dirigentes, gerando dependência dos demais associados e a possibilidade de manipulação e dominação. Os mecanismos de coordenação utilizados em organizações desse tipo deveriam ser ajustados mutuamente e de padronização normativa (Christoffoli, 2000)

Procuramos até então compor o quadro que identifica se determinado aspecto hierárquico de fato cumpre sua função técnica e, portanto, necessária ao processo produtivo e organizativo em uma cooperativa coletiva. Em seguida, será discutido como se dá a manifestação da hierarquia enquanto processo de dominação, de exploração econômica e política entre classes sociais no interior das empresas capitalistas, ou como jogo de poder e dominação no interior de organizações coletivistas.

### **5.6.2 Hierarquia imposta como dominação sobre o processo de trabalho**

No início do capitalismo, o capitalista individual assume diretamente as funções de concepção e coordenação do processo de trabalho, pelo fato de deter a propriedade sobre o capital. No momento em que a exploração assume um ponto em que a produção de excedentes permite a liberação de sua tarefa, surge uma nova categoria de funcionários contratados que a assume. Com o desenvolvimento ampliado da cooperação ainda no início do capitalismo, logo as funções de concepção e coordenação do processo de trabalho rompem com seu caráter puramente técnico e assumem a forma de gerência capitalista. O objetivo primordial é o controle sobre o trabalho e não a melhoria do processo produtivo em si. As funções de supervisão e gerência surgem desta maneira desembocando na conformação da “ciência” da administração, como corpo integrado de conhecimentos gerenciais úteis para o capital.

“Todo trabalho diretamente social ou coletivo executado em maior escala requer em maior ou menor medida uma direção, que estabelece a harmonia entre as atividades individuais e executa as funções gerais que decorrem do movimento do corpo produtivo total, em contraste com o movimento de seus órgãos autônomos. Um violinista isolado dirige a si mesmo, uma orquestra exige um maestro. Essa função de dirigir, superintender e mediar torna-se função do capital, tão logo o trabalho a ele subordinado torna-se cooperativo. Como função específica do capital, a função de dirigir assume características

específicas. Em primeiro lugar, o motivo que impulsiona e o objetivo que determina o processo de produção capitalista é a maior auto-valorização possível do capital, isto é, a maior produção possível de mais-valia, portanto, a maior exploração possível da força de trabalho pelo capitalista.” (Marx, 1988: 250 citado por Christoffoli, 2000:119)

A função hierárquica tem como papel específico, na gestão capitalista do processo de trabalho, não a busca de maior eficiência, mas sim retirar do operário o controle do processo, tornando-o submisso aos meios de produção. A hierarquia impõe a coexistência entre a submissão, necessária para a manutenção da ordem estabelecida pela organização, e a criatividade, necessária para o exercício de um trabalho que não implique total alienação.

Nas cooperativas, pelo fato de não existir a figura do capitalista, corre-se o risco de um indivíduo (despotismo esclarecido) ou um grupo (oligarquia esclarecida) controlar os mecanismos de poder e se utilizar da hierarquia como forma de dominação e imposição de seus interesses.

A partir da metodologia utilizada por Christoffoli (2000), nesta pesquisa pretendeu-se verificar a manifestação da hierarquia como forma de dominação através do tempo de permanência dos dirigentes em seus cargos. A verificação desse aspecto se deu através da constatação da existência de:

- Rotatividade versus permanência dos dirigentes;
- Revogabilidade dos mandatos, ou seja, verificar se há possibilidade legal ou prática social de retirar dirigentes;
- Existência de mecanismos organizacionais que procuram evitar a perpetuação de dirigentes.

Nas cooperativas estudadas, em momento nenhum foi constatado a hierarquia como forma de dominação. Tanto os dirigentes como coordenadores acumulam funções, ou seja, ao mesmo tempo em que ocupam cargos de direção e ou coordenação, ocupam também cargos de trabalhadores de base. Em todas as cooperativas há mecanismos para impedir que um

dirigente ou coordenador se perpetue no cargo. Há eleições a cada 3 anos, ou a cada 2 anos, ou ainda a cada 1 ano, como é o caso da COPANOSSA.

Há, portanto, o rodízio de funções através das eleições em períodos determinados ou trocas dentro do coletivo se assim todos concordarem. Em relação ao rodízio de funções, a COPANOSSA serve de exemplo para as experiências associativas, pois a cada 1 ano há eleições para a troca de cargos, que é obrigatória inclusive para os cargos de direção. Por se tratar de uma cooperativa pequena, todos os sócios acabam exercendo todas as funções do coletivo, inclusive as que menos gostam (que acaba sendo sempre a de direção).

Ocorre, porém, que a medida que aumenta a complexibilidade ou responsabilidade de determinada função, um número menor de associados é considerado adequadamente preparado para o exercício da mesma. Isso pode acabar por comprometer a democracia interna a longo prazo, pois este número reduzido de sócios considerados mais capazes acabam sempre sendo eleitos para exercer as mesmas funções. Geralmente tais funções são de coordenação e de direção. O que pudemos observar é que quanto maior o grau de escolaridade, maior possibilidade de se ocupar cargos de coordenação e direção. Das quatro cooperativas estudadas, em três os cargos de direção são ocupados por sócios que possuem o segundo grau completo e que fizeram o TAC. Mesmo havendo o rodízio de cargos, os mesmos sócios acabam sendo eleitos para executar as mesmas funções de direção.

A relação entre coordenadores e trabalhadores de base se mostrou bastante positiva no que diz respeito ao aceite, por parte dos coordenadores, das sugestões dos trabalhadores de base e vice e versa. As propostas são colocadas e discutidas no planejamento da produção ou nas assembléias. Todos se sentem dono e trabalhador da cooperativa, não há nenhum caso em que os cooperados mencionaram se sentir como empregados da cooperativa. As avaliações são feitas periodicamente a fim de verificar a necessidade de substituições entre as funções.

## **5 A ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E DO PROCESSO DE TRABALHO**

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura acerca da organização da produção e do processo de trabalho e tem como objetivo analisar o estágio de desenvolvimento do processo produtivo das quatro cooperativas estudadas, o grau de participação dos associados nas estratégias, planejamento e execução das tarefas dentro do coletivo, e a forma de controle interno, ou seja, o grau de formalização das relações de trabalho entre os trabalhadores de base, dirigentes e coordenadores. Serão apresentados dados da pesquisa de campo que facilitarão o entendimento destes elementos importantes de serem analisados nas cooperativas.

Inicialmente será feito um breve histórico sobre a evolução do processo de trabalho no capitalismo: artesanal, manufatura, mecanizado e automatizado; em seguida discutiremos a evolução da organização da produção e alguns de seus principais modelos como o taylorismo e fordismo, buscando o contraponto com a organização da produção e do processo de trabalho nas cooperativas estudadas a partir de três categorias chaves desenvolvidas por Christoffoli (2000): a divisão técnica do trabalho, o grau de controle sobre o processo de trabalho - planejamento e execução; e a hierarquia que é discutida a partir de duas vertentes: hierarquia como necessidade derivada do processo produtivo, e hierarquia imposta como dominação para servir aos interesses de determinados grupos ou indivíduos.

### **5.1 Introdução**

O trabalho sempre esteve presente na história da humanidade sendo seu objetivo inicial a sobrevivência.

Palloix (1982) define trabalho como sendo um processo em que há a participação do homem na natureza em que o homem, com sua própria ação impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza.

No mesmo sentido, Marx faz a distinção entre trabalho humano e trabalho animal dizendo que o que os distingue é o fato do trabalho humano ser pré-concebido no cérebro do homem antes da execução. Segundo Marx, o que fez com que nossa sociedade se desenvolvesse foi justamente a capacidade do ser humano de planejar antes de executar, desta maneira, o homem modifica a natureza, ao mesmo tempo que modifica a si mesmo.

Braverman (1987) nos trás a idéia de que é o caráter inteligente e proposital do ser humano que lhe dá a possibilidade de ampliar sua própria produtividade bem como seu produto excedente. Para Braverman, no capitalismo o processo de trabalho é fracionado, o que o torna alienante. O trabalho, desta maneira, ao invés de contribuir para o desenvolvimento do ser humano de forma integral, com o objetivo único de valorização do capital, é dividido em duas partes: concepção e controle e execução. A concepção governa a execução, mas a idéia concebida por uma pessoa pode ser executada por outra. No modo de produção capitalista a execução é comprada, separando-se, assim, da concepção. Nos interessa saber nesta tese se as cooperativas estudadas atuam nos moldes do modo de produção capitalista, ou seja, se há divisão do trabalho, tornando-o alienante, ou se há inteiração entre quem concebe e quem executa o trabalho.

Segundo Palloix, processo de trabalho pode ser definido como sendo o processo pelo qual as matérias-primas ou outros insumos são transformados, por meio de instrumentos de trabalho, em produtos com valor de uso. Esse processo é uma combinação de três elementos:

- A atividade humana, ou trabalho, que é posto a funcionar como força de trabalho;
- O objeto (matérias-primas, produtos não acabados, etc) sobre os quais o trabalho atua;
- Os meios (os meios em geral, habitualmente na forma de ferramentas ou maquinaria cada vez mais complexa) através dos quais o trabalho atua (Palloix, 1982:69).

Em Marx, o processo de trabalho é um processo de transformação da natureza; enquanto que o processo de produção é a

integração entre o processo de trabalho com as relações de produção. O trabalho é a cristalização da força de trabalho. Segundo ele, os elementos que compõem o processo de trabalho são o trabalho, o objeto de trabalho e o instrumental de trabalho.

O processo de trabalho está diretamente relacionado ao desenvolvimento dos modos de organização da produção e à acumulação e valorização do capital à ascensão das diferentes formas de relações sociais e de produção e trabalho.

Veremos a seguir um breve histórico sobre o processo de trabalho e sobre a organização da produção para em seguida identificarmos, a partir da divisão técnica do trabalho, do grau de controle sobre o processo de trabalho e da hierarquia, o estágio de desenvolvimento do processo produtivo das cooperativas estudadas.

## **5.2 Evolução histórica do processo de trabalho**

A evolução da história do modo de produção capitalista passou por quatro processos de trabalho que não seguem uma linearidade e nem mesmo a eliminação de um por outro, e são eles: artesanal, manufatura, mecanizado e automatizado.

No processo de trabalho artesanal o trabalhador tem total domínio sobre o meio e produto do trabalho. Ele concebe e executa todas as fases do processo. Para Palloix tal processo formou o trabalhador coletivo, ou seja, cada trabalhador individual é parte do todo e uma função do tempo do trabalho social.

A transição do artesanato para a manufatura é marcada principalmente pelo surgimento das fábricas e pela divisão do trabalho, ou seja, as atividades são decompostas e reorganizadas dando início a fragmentação das tarefas, embora o artesanato continue sendo a base do trabalho.

A manufatura desenvolve-se a partir do momento em que há um grande volume de mercadorias e este tem que ser produzido. A manufatura atinge duas formas fundamentais: a manufatura heterogênea e a manufatura

orgânica. Este caráter duplo da manufatura é do próprio produto, ou seja, o produto se constitui ou por composição de produtos parciais e autônomos ou por composição de uma seqüência de processo e manipulações interligadas (Marx, 1988). Na manufatura heterogênia ocorre a relação externa do produto acabado com seus elementos constitutivos, ou seja, não há uma combinação proposital de trabalhadores parciais na mesma oficina, estes são independentes. Já na manufatura orgânica, os produtos percorrem fases interligadas, ou seja, uma seqüência de processos gradativos.

Comparando esta fase com o artesanato, o que se ganha é força produtiva, conseqüência do caráter cooperativo dos trabalhadores, ou seja, cada produto parcial de cada trabalhador parcial compõe um mesmo produto. Um trabalhador acaba por ocupar diretamente o outro.

Neste momento o trabalhador perde o conhecimento sobre a totalidade do processo de trabalho, desqualificando-o, enquanto este controle parcial transfere-se para o proprietário do capital, que possui os meios de produção e organiza e controla o trabalho dos operários. O artesão torna-se trabalhador coletivo a quem o trabalhador individual passa a ser subordinado.

Inicia-se o que Marx chama de subsunção formal do trabalho ao capital. A finalidade do capitalista passa a ser a apropriação do excedente, ou seja, da produção da mais-valia conseguida através da fragmentação das tarefas, da divisão do trabalho possibilitando o aumento da produtividade.

As máquinas vão sendo projetadas e aperfeiçoadas para realizar as mesmas operações que os trabalhadores executavam antes com ferramentas. Com este salto, supera-se o limite orgânico a que a produção se submetia por imposição natural.

Com a grande evolução das máquinas, problemas antes encontrados nos produtos finais, como qualidade, vão se resolvendo gradualmente principalmente com a invenção da máquina a vapor e a aplicação da técnica da ciência – maior precisão, confiabilidade, força e mobilidade (Singer, 1998).

Na manufatura os trabalhadores precisam executar cada processo parcial específico com sua ferramenta manual. Embora o trabalhador seja adaptado ao processo, o processo também é adaptado ao trabalhador.

O processo de trabalho mecanizado surge em função dos limites impostos à manufatura para extração da mais-valia. Este é marcado pela introdução da máquina nas unidades de produção. O trabalhador não mais possui contato com o objeto de trabalho passando apenas a supervisioná-lo.

Ocorre então desqualificação em massa dos trabalhadores que perdem autonomia sobre o processo de trabalho e por outro lado hiperqualificação de um pequeno número de trabalhadores responsáveis pela inovação, organização, regulação e reparo.

No processo de trabalho mecanizado, a máquina é que impõe o ritmo do trabalho dos operários, o que leva ao domínio dos meios de produção sobre o processo de trabalho (Marx, 1989). O capital consegue a produção excedente através da intensificação do trabalho dos operários e de sua jornada de trabalho. O meio de trabalho adquire um modo que pressupõe a substituição da força humana por forças naturais e da rotina empírica pela ciência da natureza. A grande indústria tem um organismo de produção inteiramente objetivo e só funciona com base no trabalho socializado ou coletivo. O caráter cooperativo do processo de trabalho torna-se uma necessidade técnica.

É nesse período que ocorre uma série de mudanças também na organização da produção com o surgimento da “Administração Científica” proposta por Taylor, no final do século XIX e a linha de montagem de Ford, dando início à produção em massa. O ritmo do trabalho é determinado pela máquina ocorrendo a separação extrema entre concepção e execução. No taylorismo há a redução máxima do tempo gasto para executar cada tarefa, fracionando o processo de trabalho em tarefas simples. Já no fordismo há um ordenamento seqüencial de tarefas utilizando-se de uma esteira que define o ritmo do trabalho, como veremos detalhadamente mais adiante.

A partir da década de 80 ocorre um grande salto com a rápida introdução e difusão da automação microeletrônica e da robótica que se inserem nas relações de trabalho e de produção do capitalismo. Na

“... produção mecanizada, o trabalhador na máquina é cercado por muitas outras operações necessárias, como o preparo da tarefa, a alimentação da máquina, a regulação de sua operação e a verificação do produto. Portanto o trabalhador só pode servir a um número limitado de máquinas. Isso dá origem à uma certa porosidade no uso das máquinas e no grau de coordenação entre as diferentes máquinas, dentro da totalidade do sistema mecanizado, “porosidade” essa que afeta a taxa de lucro. A automação em seu uso capitalista, visa eliminar toda a intervenção manual do trabalhador, por meio de técnicas eletrônicas, de modo que a intervenção do trabalhador passa a limitar-se à supervisão e ao controle geral. Integrando a maquinaria num sistema de máquinas que elimina essa “porosidade” a automação assegura o máximo giro de capital para a produção de um excedente intensivo, ao mesmo tempo em que leva a “desqualificação” do trabalho produtivo ao seu nível mais extremo.” (Palloix, 1982:81).

É com esse intuito que a organização taylorista, fordista e cooperativista do trabalho passam a ser analisados com maior profundidade. O controle sobre o processo de trabalho relaciona-se com o grau de autonomização em que se dá a relação do trabalhador com o conteúdo, o ritmo e a intensidade do processo de trabalho que desenvolve, como veremos adiante.

### **5.3 Evolução histórica da organização da produção**

No artesanato, a unidade fundamental de produção é a oficina, onde se reúnem trabalhadores submetidos à autoridade de um mestre. Por outro lado, existia o ofício, que era composto por mestres designados em assembléias que, entre outras atribuições, controlavam o respeito à regulamentação que tinha como objetivo assegurar a qualidade da produção,

sendo necessária a igualdade na obtenção da matéria-prima, nas condições de fabricação e de comercialização. Exigia-se também a exclusividade do mercado local (Neves, 1999). Tais regulamentações entravavam o progresso técnico, pois impedia o aumento da produção, a diversificação de produtos e a concorrência. A partir do século XV, com o surgimento de novas mercadorias e o aumento da demanda por produtos, os fabricantes foram obrigados a juntar-se aos comerciantes que compravam e vendiam suas mercadorias e disso resultou a manufatura.

A concorrência torna-se cada vez mais acirrada e busca-se o aumento da produtividade e a diminuição dos custos na produção. Em função disso o ensino das ciências e dos trabalhos científicos passam a ser difundidos.

O modelo taylorista ou a “Organização Científica do Trabalho” difundida no início do século XX, sintetiza o objetivo capitalista nas fábricas: os administradores deveriam reunir o conhecimento tradicional possuído pelos trabalhadores e classificar, tabular e reduzi-los à regras, leis e fórmulas que poderiam ser empregadas de acordo com o ritmo e interesses ditados pelas empresas. Taylor separa o planejamento da execução, sendo que o planejamento e o controle do trabalho passam a ser responsabilidade da gerência, cabendo aos trabalhadores apenas a execução das tarefas prescritas. Coriat (1976) vai chamar esse movimento de expropriação do saber operário. Segundo Taylor, todo trabalho intelectual deve ser retirado da oficina e centralizado na gerência. No caso da execução do trabalho continuar atrelada à concepção e o ritmo ditado pelos trabalhadores, a eficiência do método não ocorreria, pois o capital não teria imposto seu próprio ritmo (Cristoffoli, 2000).

Taylor defendia que o trabalho deveria ser individualizado, ou seja, o trabalhador deveria ficar fixo num determinado posto de trabalho realizando tarefas conforme designada “cientificamente” pela gerência, através do estudo de tempos e movimentos, para maior aproveitamento dos movimentos dos trabalhadores no menor tempo possível. O trabalhador

deveria receber orientações pormenorizadas, por escrito, contendo ordens não apenas sobre o que fazer, mas como e em qual tempo realizar a tarefa.

Além disso, Taylor propunha a escolha do trabalhador certo para cada tipo de trabalho e, então, treiná-lo de modo que ele executasse a tarefa conforme a indicação da gerência. Acreditava também que o homem era influenciado exclusivamente por recompensas salariais e, a partir disso, estabelece uma remuneração baseada na produção de cada operário.

Trata-se de permitir a extração máxima de mais-valia, garantindo, ao mesmo, tempo, o domínio e a autoridade do capital sobre o processo de trabalho (Coriat, 1976).

Ainda no início do século XX, Henry Ford desenvolveu um carro projetado para a manufatura. Determinou também que cada trabalhador realizasse uma única tarefa, tornando-o ainda mais especializado. Em 1913 introduziu uma linha de montagem que, associada aos princípios tayloristas, possibilitava maiores ganhos de produtividade.

Acrescentando inovações tecnológicas às práticas tayloristas, como a utilização da esteira rolante que permitia uma seqüência linear na realização das tarefas, foi possível simplificar e intensificar ainda mais o trabalho dos operários, pois estes permaneciam fixos nos seus postos de trabalho, repetindo inúmeras vezes por dia os mesmos movimentos, cujo ritmo passou a ser determinado pela máquina

A insatisfação dos trabalhadores e oposição aos modelos foi bastante acentuada nos anos iniciais à implantação do taylorismo e fordismo, pois o capitalismo concentrava-se em separar o conhecimento acumulado pelos trabalhadores nos ofícios, dando lugar, assim, às operações pormenorizadas e repetitivas, baixando os salários de forma padronizada.

As formas de coerção do capital sobre o trabalho acabaram criando focos de resistência operária, que colocam em questão o controle dos trabalhadores sobre a gestão das empresas, e funcionaram como limitadores do próprio desenvolvimento capitalista. Entre estas formas de resistência, pode-se citar o aumento significativo de absenteísmo, a excessiva mobilidade voluntária dos trabalhadores que buscam melhores condições de trabalho, a

queda dos níveis de produtividade devido à quebra no ritmo de trabalho, sabotagem, baixa qualidade de produtos e acidentes de trabalho.

A partir das lutas dos trabalhadores e do conhecimento de algumas experiências de autogestão difundidas na Europa, buscou-se formas concretas de participação com diferentes graus de controle dos trabalhadores na gestão das empresas capitalistas.

As mudanças no processo de trabalho ocorrem não só em função das lutas trabalhistas, mas também em busca, por parte das empresas capitalistas, de maior produtividade.

Em 1927 surgem os estudos de Mayo sobre o Movimento das Relações Humanas no pensamento administrativo, como forma de superar o que se acreditava ser a principal deficiência do taylorismo, ou seja, seu caráter puramente técnico e mecanicista, que desconsiderava qualquer aspecto do ser humano que não o fisiológico. Mayo observou que os fatores econômicos e financeiros não eram os únicos motivadores. Acreditava que a motivação dependia, em grande parte, do reconhecimento social do trabalhador, auto-estima e auto-realização (Fleury, 1985).

A partir de 1950 surge a escola sociotécnica de organização do trabalho, como alternativa ao modelo taylorista/fordista e à Escola de Relações Humanas - pois estas se limitavam a recomendar mudanças que significavam apenas alterações incrementais na lógica do modelo taylorista/fordista – já que, por um lado havia o descontentamento de trabalhadores com as técnicas e princípios tayloristas e, por outro lado, uma mudança na natureza e no volume de trabalho, como consequência da introdução de equipamentos de base automatizada (Neves, 1999).

Salerno (1998) discute a idéia do trabalho em grupo com grupos semi-autônomos. O autor observa que quando se trabalha em grupo semi-autônomo é atribuído um objetivo à um conjunto de pessoas, e são estabelecidas as condições para que esse objetivo seja atingido, no entanto, as pessoas que compõem o grupo se organizam da forma que acharem melhor. Os grupos são responsáveis pelo desempenho do processo ou parte dos processos que atuam.

O termo semi-autônomo deve-se ao fato de que nem todas as decisões podem ser tomadas pelo grupo. As decisões estratégicas relativas às políticas de produção, vendas e finanças continuam atribuídas aos gerentes e diretores.

“Um grupo semi-autônomo, portanto, abarca tanto aspectos relativos à divisão horizontal do trabalho (divisão das operações entre operários, por exemplo), quanto aspectos relativos à divisão vertical do trabalho, via incorporação de funções de controle e supervisão e, fundamentalmente, via absorção da gestão do método e do ritmo de trabalho, o que, no esquema clássico, está embutido na tarefa alocada ou no próprio equipamento – como na linha de montagem. E, ao contrário do “enriquecimento”, da polivalência isolada, a atribuição é grupal, e não individual. Ao contrário dos grupos de projeto ou grupos-tarefa (...) diz respeito ao trabalho cotidiano, diário.” (Salerno, 1998: 143).

Na década de 90 difunde-se o modelo japonês de organização do trabalho, no qual, as estruturas organizacionais são mais flexíveis, o trabalho repetitivo é substituído por multitarefas exercidas por um mesmo trabalhador. Reforça-se, assim, a idéia sociotécnica de trabalho em grupo, pois acredita-se que assim é possível reduzir custos e motivar os trabalhadores, elevando os níveis de produtividade das organizações.

Coriat & Taddéi (1993) apontam a importância do envolvimento dos trabalhadores com os objetivos da organização e consideram três formas de obter esse envolvimento: envolvimento coercitivo, que se baseia no medo ou insegurança do trabalhador principalmente de perder o emprego; o envolvimento incitado ou monetário, que busca a motivação dos trabalhadores através da participação nos lucros, prêmios por rendimento, salários proporcionais à produção individual, etc; e o envolvimento negociado que é conseguido através de acordos com sindicatos de trabalhadores (Neves, 1999).

Tais medidas não resolveram o problema da resistência dos trabalhadores à exploração, que se refletia nas baixas taxas de lucro das

empresas capitalistas. Desta forma, torna-se necessário às empresas capitalistas outra forma de obter maior cooperação do operário no processo de trabalho, que determina sua própria exploração, obtida através da integração das ciências do comportamento à teoria da organização. Desta integração surgiram várias políticas que discutiam os efeitos da contradição entre capital e trabalho, procurando minimizá-los, por um processo de integração econômica e ideológica.

Nesse sentido, em geral as cooperativas teriam muito a contribuir, pois surgem da contradição entre capital e trabalho como forma organizacional singular, expressa através da gestão democrática. De certa forma, o sucesso da cooperativa está diretamente ligado à motivação dos sócios.

Segundo Johnson (1967) os motivos para se participar de uma organização estão inteiramente ligados aos fatores que favorecem a identificação com a organização e são eles:

- quanto maior o número de necessidades satisfeitas na organização, mais forte a identificação com ela;
- quanto maior a compreensão de que se compartilha das metas da organização, maior a identificação com ela;
- quanto mais se observar o prestígio da organização, mais forte a identificação com ela;
- quanto menor for a competição na organização, mais forte a identificação;
- quanto maior a inteiração na organização, mais forte a identificação.

Para Weber (1973), a identificação do associado à cooperativa não é algo puramente subjetivo, mas também objetivo, pois resulta do fato dos associados serem donos e usuários da organização. Pelo critério de identidade os associados podem impor seus interesses, pois a organização cooperativa deve responder aos desejos da maioria dos associados. A participação é decorrência do princípio de identidade, os associados

participam da organização duplamente usufruindo os benefícios por ela proporcionados e tomando parte do processo decisório.

A participação dos associados está relacionada à identificação que os mesmos possuem com a cooperativa, pois na medida em que o associado percebe que a organização lhe pertence, que lhe é algo próprio, encontrará a motivação necessária para participar. Veremos como isso ocorre nas cooperativas estudadas.

#### **5.4 Divisão técnica do trabalho**

A evolução da humanidade e a divisão social do trabalho desenvolveram-se paralelamente como condição inerente ao ser humano. No início da sociedade humana existia a divisão natural do trabalho baseada no sexo e idade. À medida que as populações foram crescendo, as tribos foram se especializando na criação de animais, na pesca, na caça e na agricultura e iniciou-se lenta e gradualmente um processo de trocas entre elas. A esse processo se denomina divisão social do trabalho, que desde então tem se desenvolvido e ampliado em escala sempre crescente (Marx, 1988; Braverman, 1987; Santos de Moraes, 1986).

O capitalismo vem reorganizar a divisão natural do trabalho com o objetivo único de acumulação do capital. Para tal, desenvolve em grau extremado a divisão técnica do trabalho.

No início do capitalismo a diferença entre uma empresa capitalista e a oficina do mestre artesão era apenas a maior quantidade de trabalhadores, portanto quantidade maior de mercadorias.

O capital conseguia aumentar a massa de trabalho excedente (mais-valia) através de um número maior de trabalhadores utilizando, ainda, os mesmos métodos de produção. O ganho capitalista resultava de poder utilizar melhor o capital empregado, na aquisição e construção de oficinas, depósitos, equipamentos e ferramentas já que estes eram utilizados por mais trabalhadores simultaneamente do que nas oficinas artesanais. A essa fase do desenvolvimento das forças produtivas Marx denomina de cooperação. A

cooperação, promovida pelo capitalismo, viabilizava-se por uma espécie de “trabalho coletivo” para o capital. Uma “força de massas” era criada ao juntar diversas forças produtivas individuais por meio da cooperação que Marx denomina de trabalhador coletivo.

A divisão técnica do trabalho é, portanto, criada pelo capital visando o aumento do controle sobre o processo de trabalho e visando aumento da produtividade do mesmo. A divisão técnica parcela o trabalho/processo de produção em tarefas cada vez mais simples, de forma que o trabalhador, para executar essas tarefas é encontrado nos extratos mais desqualificados da classe trabalhadora, portanto com salários mais baixos, resultando em maior lucro para o capital.

A divisão técnica do trabalho se constitui de dois tipos de processos: o parcelamento das operações e o parcelamento do trabalho.

a) o parcelamento das operações diz respeito à divisão das operações em função do volume de mercadorias a ser produzido para facilitar a execução das diferentes operações, cada operação é executada separadas uma das outras.

b) o parcelamento do trabalho ocorre quando o processo de produção atinge uma escala maior onde há a divisão das operações e o parcelamento do trabalho. Ocorre aí a separação entre quem executa o trabalho e quem planeja o trabalho.

Nesse momento surge a manufatura como forma característica da cooperação baseada na divisão do trabalho já detalhada anteriormente. Após o período da manufatura com a utilização esporádica das máquinas, porém com grande emprego da força de trabalho coletivo, surge o maquinismo como salto seguinte em termos de processo produtivo.

Se na manufatura, embora o trabalhador fosse adequado ao processo, o processo também era adequado ao trabalhador, no maquinismo o ritmo é imposto pelas máquinas, portanto o trabalhador deve se adequar ao processo. Não há mais subjetividade no trabalho, a produção mecanizada é inteiramente objetiva. Ocorre a supressão do trabalhador individual – ou a combinação de trabalhadores parciais - pelo trabalhador socializado.

O que nos interessa analisar nesta tese é se, nas cooperativas estudadas, o processo de trabalho encontra-se cindido entre concepção e execução, ou seja, se o processo de trabalho exerce um efeito alienante entre os sócios das cooperativas ou se contribui para o desenvolvimento integral dos mesmos.

Em nenhuma das cooperativas estudadas o processo de trabalho atingiu o maquinismo, ou seja, a subordinação do trabalho ao ritmo ditado pela utilização da maquinaria. Em grande parte, o trabalho desenvolvido nas cooperativas pode ser caracterizado como de transição entre a cooperação simples e o estágio de manufatura, em que os trabalhadores associados trabalham simultaneamente e colaboram uns com os outros de forma que cada um vá se especializando em uma parcela do processo produtivo, notadamente em agroindústrias instaladas em algumas CPAs. Nas cooperativas com número maior de sócios, esta especialização ocorre de forma mais intensa do que nas cooperativas que possuem um número de sócios menor. Há, entretanto, algumas atividades em que a utilização das máquinas está presente, porém de forma localizada e secundária em relação ao percentual total da força de trabalho envolvida pelo coletivo. Esse é o caso, por exemplo, da utilização de tratores e outras máquinas agrícolas utilizadas na lavoura, muito comum nos assentamentos de reforma agrária.

No entanto, dado que o atual trabalho desenvolvido nas cooperativas se constitui de atividades agropecuárias, se faz necessário entender como se dão os processos de produção em termos do grau de aplicação da cooperação no trabalho.

Nas quatro cooperativas estudadas, 90% dos sócios executam seus trabalhos de forma não parcelada e em conjunto com outros associados, porém somente em alguma parcela do tempo total de trabalho. É possível observar que nas cooperativas que possuem um número maior de sócios, a porcentagem dos que fazem tarefas parceladas e em conjunto com outros sócios é maior. No caso da COOPAN, 33% dos sócios afirmaram já terem executado tarefas parceladas no coletivo, o que caracteriza uma etapa inicial de um processo amplo de implantação da divisão técnica do trabalho

característica da manufatura. O que essas observações demonstram é que a migração da cooperação simples para a manufatura e maquinismo segue os passos de investimentos em capital produtivo (capital constante) que resultam também em aumento de produção. À medida que a cooperativa investe em processos produtivos mais complexos, cuja concepção tecnológica pressupõe a cooperação em uma escala ampliada, um percentual crescente dos associados vai sendo envolvido em atividades parceladas e subordinadas ao ritmo dos meios de produção, contrário ao que ocorria nos primeiros anos das cooperativas. Nas quatro cooperativas estudadas esse processo se encontra em estágio mais incipiente, devido à escala e à tecnologia dos investimentos de capital realizados não terem exigido demandas de cooperação mais intensa no processo de trabalho.

Com relação ao grau de conhecimento exigido pelo processo de trabalho, quando perguntado aos entrevistados quantas funções do coletivo se sentem capazes de executar, 63% dos sócios acreditam poder executar a maioria dos trabalhos no coletivo, 23% consideram-se capazes de executar mais da metade dos trabalhos, 14% acham que podem fazer metade das tarefas no coletivo e nenhum considera-se capaz de fazer seu trabalho atual somente. Novamente as cooperativas com menor número de associados respondem por uma porcentagem maior dos sócios capazes de executar a maioria das tarefas no coletivo. Isso demonstra que os postos de trabalho, principalmente das cooperativas menores, não exigem conhecimentos específicos, ou seja, o nível de desenvolvimento das forças produtivas ainda é bastante incipiente.

## **5.5 Grau de controle sobre o processo de trabalho**

O controle sobre o processo de trabalho está diretamente relacionado com o grau de autonomização em que se dá a relação do trabalhador com o conteúdo, o ritmo e a intensidade do processo de trabalho que desenvolve (Christoffoli, 2000).

Com a ampliação e consolidação da dominação capitalista de base técnica e metodológica e com a crescente busca de apropriação do saber operário convertida em linguagem de máquina, ocorre paralelamente a consolidação dos processos autoritários de gestão, característicos do capitalismo. Tais formas de coerção do capital sobre o trabalho acabaram criando focos de resistência operária, que colocam em questão o controle dos trabalhadores sobre a gestão das empresas.

É, portanto, a partir das lutas dos trabalhadores e do conhecimento de algumas experiências de autogestão difundidas na Europa, que buscou-se formas concretas de participação com diferentes graus de controle dos trabalhadores na gestão das empresas capitalistas.

Segundo Christoffoli (2000), Bernstein (1982) sugere três dimensões sobre as quais pode haver diversos níveis de participação e controle pelos trabalhadores sobre as decisões organizacionais: I - o grau de controle que os trabalhadores têm sobre qualquer decisão particular; II - as questões sobre as quais esse controle pode ser exercido; III - e o nível organizacional no qual este controle é exercido.

A primeira dimensão – grau de controle – se refere à quantidade de influência que os trabalhadores têm sobre qualquer decisão. As formas e processos atuais de trabalho são colocadas em uma escala de 7 a 0:

7. O conselho ou assembléia dos trabalhadores é hierarquicamente superior aos gerentes.
6. Poder conjunto ou parceria (trabalhadores e gerentes co-decidem em conselhos diretivos conjuntos).
5. Os trabalhadores aguardam as decisões tomadas pela gerência e então vetam ou aprovam-nas.
4. O gerente principal delega algumas decisões gerais para os trabalhadores, normalmente reservando-se o poder de veto, que raramente é usado.

- 3.** Os trabalhadores apresentam críticas e sugestões e as discutem com os gerentes. Posteriormente estes ainda detêm o poder para decidir, mas geralmente adotam as propostas dos trabalhadores.
- 2.** O mesmo que acima, porém geralmente a gerência rejeita as propostas dos trabalhadores.
- 1.** A gerência antecipa anúncios de mudanças e os trabalhadores têm a chance de expor sua visão e talvez provocar reconsiderações.
- 0.** A participação só ocorre mediante as “caixas de sugestões” impessoais. A gerência aceita ou rejeita sem ter de dar explicações (Bernstein, 1982, citado por Christoffoli, 2000).

A partir da escala 3 começa haver um tipo de “cooperação” ou co-influência por parte dos trabalhadores nos processos da empresa. Na escala 4 até a escala 6 há a co-determinação ou a co-gestão. Somente na escala 7 é que ocorre a autogestão ou controle pleno pelos trabalhadores. Portanto, o grau de autonomia dos trabalhadores cresce à medida que se sobe na escala de 0 a 7. Nas cooperativas é esperado que se proporcione aos associados um grau de controle de nível 7.

A segunda dimensão refere-se às questões sobre as quais este controle pode ser exercido, ou seja, à amplitude de questões sobre as quais há o controle.

Quadro 14 - Amplitude de questões sobre as quais os trabalhadores exercem poder de decisão e controle

FAIXA DE QUESTÕES SOB CONTROLE DOS TRABALHADORES

Nível dos objetivos organizacionais	<p>15. Busca de capital; relações econômicas com outras empresas; bancos e governo.</p> <p>14. Divisão dos resultados - destinação das sobras líquidas para reservas, investimento, distribuição aos trabalhadores e assim por diante.</p> <p>13. Investimentos em novas instalações/ ampliação do negócio.</p>
nível intermediário - meios organizacionais	<p>12. Investimentos em novos maquinários.</p> <p>11. Promoção de executivos.</p> <p>10. Definição de produtos, mercados, preços.</p> <p>9. Pesquisa e desenvolvimento.</p> <p>8. Estabelecimento dos salários/ganhos; bônus de final de ano, etc.</p>
nível do local de trabalho	<p>7. Segurança no trabalho.</p> <p>6. Benefícios secundários; (planos de saúde, moradia, bem estar coletivo).</p> <p>5. Promoções.</p> <p>4. Contratação e treinamento de pessoal.</p> <p>3. Alocação em postos de trabalho específicos; disciplina; estabelecimento de padrões e ritmo do trabalho - como o trabalho é feito.</p> <p>2. Regras e práticas de saúde no trabalho.</p> <p>1. Condições físicas de trabalho.</p>

Fonte: adaptado de Bernstein (1982) extraído de Christoffoli (2000, p. 102).

A terceira dimensão - nível organizacional no qual esse controle é exercido – subdivide-se em três níveis: de base, intermediário e no topo. Numa democratização efetiva os trabalhadores devem exercer influência nos diversos níveis organizacionais. Para se verificar o grau de participação dos trabalhadores no processo de gestão é preciso cruzar as três dimensões.

Na autogestão, em nível organizacional, o grupo controla os meios e os resultados da produção através do direito de participar em todas as tomadas de decisão, na capacidade de constantemente aumentar o conhecimento técnico do grupo e na autonomia legítima do grupo para entender valores e objetivos da organização.

Como foi dito a pouco, as empresas capitalistas mantêm a separação entre concepção e execução do trabalho, sendo que, apenas o planejamento de uma pequena parcela do processo de trabalho é transferida aos trabalhadores a fim de que estes exerçam a gestão autônoma do mesmo. Tanto isso é verdadeiro que os trabalhadores não têm poder nenhum para questionar/redefinir metas de produção, podendo apenas fazer sugestões que podem ser adotadas ou não. O controle é a forma principal de instrumentalização da gestão capitalista, seja quando se refere ao seu aspecto técnico, que é o de identificar os desvios entre o planejado e o realizado, seja ao servir aos propósitos de dominação capitalista de intensificar a jornada de trabalho, melhorar a qualidade mercadológica dos produtos, reduzir custos, etc.

Por outro lado, nas mais variadas experiências desenvolvidas por cooperativas de produção, o planejamento sempre é realizado pelo conjunto de trabalhadores através de suas instâncias democráticas. Em experiências como as de Mondragón, na Espanha, as cooperativas de produção coletiva possuem associados especializados em planejamento do processo de trabalho (Aranzadi, 1975). É uma espécie de tecnocracia interna, responsável pela proposição de índices técnicos e estabelecimento de normas e procedimentos de trabalho para todas as seções do coletivo. Essas normas propostas são aprovadas pelas instâncias superiores eleitas pelos associados, ou conforme o caso, são colocadas para apreciação e aprovação em assembleias gerais das cooperativas (Christoffoli, 2000).

Nesse sentido, nos interessa identificar se o processo de planejamento num primeiro momento e o controle sobre a sua execução, dentro das cooperativas, mantém-se compatível com os fundamentos socialista autogestionário.

O planejamento do processo produtivo foi visto de modo amplo, envolvendo desde a concepção e desempenho das tarefas a serem executadas nos postos de trabalho até as decisões estratégicas sobre os rumos econômicos sociais e políticos do coletivo, bem como sobre a distribuição dos resultados do trabalho.

Nas cooperativas estudadas, a maioria dos sócios está envolvida no processo de planejamento das mesmas, sendo que 95% dos entrevistados afirmaram que participaram ativamente em todas as etapas de elaboração do planejamento da cooperativa, ainda no acampamento, com maior ênfase para as cooperativas do Rio Grande do Sul.

Em geral, a participação dos associados nas atividades referentes à democracia interna nas cooperativas é bastante elevada. Dos entrevistados, 95% participam da maioria das reuniões e assembléias do coletivo. Os sócios que não participam relataram que muitas reuniões acontecem no horário em que estão trabalhando. Novamente é observado que as cooperativas com menor número de associados possuem um grau de participação por parte dos sócios maior do que as cooperativas com maior número de associados.

A frequência com que os sócios intervêm nas reuniões e assembléias é alta, existindo, porém, uma parcela com participação marginal. 82% dos entrevistados afirmaram que intervêm sempre ou freqüentemente, 15% colocam suas opiniões só de vez em quando e o restante 3% raramente falam durante as reuniões.

Em relação ao conteúdo do trabalho, 87% dos entrevistados disseram que uma comissão interna ou grupo de trabalho é quem determina a forma de realizar as diversas tarefas dentro do coletivo e 13% dos entrevistados disseram que cada sócio determina a forma de realizar os diversos trabalhos dentro do coletivo. Embora haja, em alguns casos, assistência técnica na cooperativa, não é ela quem determina, e sim o grupo em reuniões. Isto é observado de forma mais intensa nas cooperativas que possuem um número reduzido de sócios.

O controle das horas trabalhadas ou o controle sobre o resultado do trabalho de cada sócio é feito de forma diferente nas cooperativas

estudadas. Nas cooperativas com menor número de sócios, o controle é feito pelos próprios sócios; nas cooperativas com número de sócios maior, o controle é feito por um coordenador ou pelo grupo. Há, portanto, a mediação na relação do indivíduo com seu trabalho por parte da organização. Isso é significativo por se tratar de pessoas que tiveram em grande parte de suas vidas experiências produtivas ligadas a formas de produção artesanais.

É interessante ressaltar a quase inexistência de normas escritas sobre a forma de se realizar o trabalho indicando baixo grau de formalização de procedimentos operacionais produtivos.

Para algumas atividades, há orientação mais intensa pela assistência técnica agrônômica, especialmente em atividades novas e pouco conhecidas pelos agricultores como a mudança na base tecnológica da produção de arroz para o arroz ecológico, a exemplo da COOPAN e COPAEL.

O tamanho da cooperativa demonstrou influenciar o grau de facilidade ou dificuldade de controle. Quanto maior o tamanho do coletivo, maiores as dificuldades de controle sobre o todo e sobre o trabalho de cada setor e de cada sócio.

## 5.6 Hierarquia

Segundo Mintzberg (1995) toda atividade humana organizada dá origem à duas exigências fundamentais e opostas: a *divisão do trabalho* em várias tarefas a serem executadas e a *coordenação* destas tarefas para se chegar aos resultados. Desta maneira, todas as organizações operam em forma de fluxos pela sua estrutura ou organograma. O organograma é um retrato controverso da estrutura, pois demonstra um retrato fiel da divisão do trabalho exibindo: 1) quais posições existem na organização; 2) como estas são agrupadas em unidades; e 3) como a autoridade formal flui entre elas.

Segundo Faria (1987) a estrutura hierárquica estabelece um sistema de subordinação que opera em cadeia e nela estão embutidos o

processo decisório e os canais de comunicação. Quanto mais a racionalidade impera na organização, tanto mais rígido esse sistema (Christoffoli, 2000).

Autogestão é a proposta de gestão dos meios de produção e organização social. Da forma como é utilizada aqui, é coerente com os princípios de liberdade e igualdade. Porém é importante destacar que autogestão é igual à autonomia, mas a autogestão não é necessariamente solidária, igualitária e democrática (Gutierrez, 2003). O processo de construção da autogestão se dá em formas organizativas horizontais e descentralizadas onde a representação é autêntica e está controlada pelo coletivo. Em princípio, não deveria existir hierarquias, pois isto pode significar alienação e dominação. Com a hierarquia, possivelmente a maioria não toma as decisões, e a minoria dominante que as toma, pode fazer isso em benefício próprio. Na autogestão, as decisões fundamentais têm de ser tomadas pelo coletivo e para isso é necessário que todos tenham acesso às informações necessárias, responsabilidade com o coletivo e autodisciplina desenvolvida.

O que pretendemos investigar é como se manifesta a hierarquia nas quatro cooperativas estudadas, identificando se sua motivação é a dominação ou se, como afirmam as teorias sobre a autogestão, cumprem uma função técnica de coordenação e supervisão do processo de trabalho, a fim de assegurar um melhor rendimento e atingimento dos objetivos das mesmas.

Desta forma, a hierarquia foi analisada com base em dois aspectos diferentes, porém não excludentes: I – como sendo uma necessidade decorrente do próprio processo de trabalho e II - como uma imposição sobre os trabalhadores, como instrumento de dominação de um grupo sobre o conjunto dos trabalhadores de forma geral.

### **5.6.1 Hierarquia decorrente do próprio processo de trabalho**

A hierarquia na administração em sua forma inicial surgiu nas primeiras oficinas capitalistas. É necessário diferenciar o caráter capitalista do caráter técnico com que ela surge e que mantém ainda hoje em situações que não demandem o controle e a exploração no sentido capitalista. A coordenação

já era exigida em reuniões de artesãos que atuavam de forma independente, tendo em vista a necessidade de organizar os processos e as operações no interior da oficina, de centralizar o suprimento de materiais, de escalonar as prioridades e de manter os registros de pagamentos, créditos, produtos acabados e realizar os cálculos de lucros ou de perdas (Braverman, 1987:61 citado por Christoffoli, 2000).

Como dito anteriormente, toda atividade humana organizada dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho, e a coordenação das tarefas (Mintzberg, 1995). A estrutura da organização seria a soma das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas. Desta forma, pode-se dizer que há necessidade objetiva de mecanismos de coordenação das atividades desenvolvidas conjuntamente no processo de trabalho, mesmo nos grupos sociais em que não há a exploração dos trabalhadores por parte do capital. Diante desse quadro, a hierarquia é considerada necessária, ditada pelo processo produtivo em si. Pressupõe-se, portanto, que a reunião de operários ou agricultores em cooperativas coletivas, necessariamente implique na existência de mecanismos de coordenação de atividades e, portanto, de hierarquia (Christoffoli, 2000).

Segundo Mintzberg (1995), existem seis mecanismos básicos de coordenação que podem ser utilizados pelas organizações:

(a) o ajustamento mútuo: que obtém a coordenação do trabalho pelo processo simples da comunicação informal;

(b) a supervisão direta: que consegue a coordenação por meio de uma pessoa tendo a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando instruções a eles e monitorando suas ações e se utiliza de figuras como os coordenadores, supervisores, gerentes, etc.;

(c) a padronização de processos: que obtém a coordenação através da especificação ou programação detalhada de como deve ser executado o trabalho;

(d) a padronização de saídas: que coordena através da especificação, do estabelecimento dos resultados a serem alcançados com o

trabalho (fixação de metas e objetivos, definição de dimensões ou desempenho que um produto deve ter, etc.);

(e) padronização de habilidades: que coordena através do estabelecimento do tipo de habilidades e conhecimentos requeridos para o trabalhador que irá realizar determinada função. Nesse caso é previsto também o tipo de treinamento a que a pessoa deve se submeter antes de assumir o posto de trabalho;

(f) a padronização normativa: que coordena através do compartilhamento pelos trabalhadores de um conjunto de valores e normas que os orientam na execução do trabalho, sem ser necessário, portanto, em tese, nenhum controle “externo” ao indivíduo (Mintzberg, 1995:13-15, citado por Christoffoli, 2000).

No mesmo sentido de Mintzberg, Mandel (1977) nos coloca que muitas experiências associativas se utilizam de elementos normativos e organizativos relacionados à hierarquia, porém associados a mecanismos democratizantes tais como o da rotatividade obrigatória de funções entre seus membros. Nesta rotatividade estariam inclusas as funções de coordenação, portanto seria necessário desenvolver no coletivo a promoção das habilidades para se exercer tais funções.

A rotatividade dos cargos nas cooperativas, principalmente a rotatividade dos cargos de coordenação e direção, são pontos importantes a serem discutidos em organizações coletivas. A rotatividade de cargos/funções, bem como o incentivo formal e informal para que a rotatividade se efetive, são pontos importantes a serem discutidos em organizações nos moldes das aqui estudadas, pois torna-se um elemento que pode contribuir para o crescimento das mesmas. Um risco para a democracia interna nesse tipo de situação seria a formação de uma estrutura hierarquizada, que se perpetuasse nas funções dirigentes, gerando dependência dos demais associados e a possibilidade de manipulação e dominação. Os mecanismos de coordenação utilizados em organizações desse tipo deveriam ser ajustados mutuamente e de padronização normativa (Christoffoli, 2000)

Procuramos até então compor o quadro que identifica se determinado aspecto hierárquico de fato cumpre sua função técnica e, portanto, necessária ao processo produtivo e organizativo em uma cooperativa coletiva. Em seguida, será discutido como se dá a manifestação da hierarquia enquanto processo de dominação, de exploração econômica e política entre classes sociais no interior das empresas capitalistas, ou como jogo de poder e dominação no interior de organizações coletivistas.

### **5.6.2 Hierarquia imposta como dominação sobre o processo de trabalho**

No início do capitalismo, o capitalista individual assume diretamente as funções de concepção e coordenação do processo de trabalho, pelo fato de deter a propriedade sobre o capital. No momento em que a exploração assume um ponto em que a produção de excedentes permite a liberação de sua tarefa, surge uma nova categoria de funcionários contratados que a assume. Com o desenvolvimento ampliado da cooperação ainda no início do capitalismo, logo as funções de concepção e coordenação do processo de trabalho rompem com seu caráter puramente técnico e assumem a forma de gerência capitalista. O objetivo primordial é o controle sobre o trabalho e não a melhoria do processo produtivo em si. As funções de supervisão e gerência surgem desta maneira desembocando na conformação da “ciência” da administração, como corpo integrado de conhecimentos gerenciais úteis para o capital.

“Todo trabalho diretamente social ou coletivo executado em maior escala requer em maior ou menor medida uma direção, que estabelece a harmonia entre as atividades individuais e executa as funções gerais que decorrem do movimento do corpo produtivo total, em contraste com o movimento de seus órgãos autônomos. Um violinista isolado dirige a si mesmo, uma orquestra exige um maestro. Essa função de dirigir, superintender e mediar torna-se função do capital, tão logo o trabalho a ele subordinado torna-se cooperativo. Como função específica do capital, a função de dirigir assume características

específicas. Em primeiro lugar, o motivo que impulsiona e o objetivo que determina o processo de produção capitalista é a maior auto-valorização possível do capital, isto é, a maior produção possível de mais-valia, portanto, a maior exploração possível da força de trabalho pelo capitalista.” (Marx, 1988: 250 citado por Christoffoli, 2000:119)

A função hierárquica tem como papel específico, na gestão capitalista do processo de trabalho, não a busca de maior eficiência, mas sim retirar do operário o controle do processo, tornando-o submisso aos meios de produção. A hierarquia impõe a coexistência entre a submissão, necessária para a manutenção da ordem estabelecida pela organização, e a criatividade, necessária para o exercício de um trabalho que não implique total alienação.

Nas cooperativas, pelo fato de não existir a figura do capitalista, corre-se o risco de um indivíduo (despotismo esclarecido) ou um grupo (oligarquia esclarecida) controlar os mecanismos de poder e se utilizar da hierarquia como forma de dominação e imposição de seus interesses.

A partir da metodologia utilizada por Christoffoli (2000), nesta pesquisa pretendeu-se verificar a manifestação da hierarquia como forma de dominação através do tempo de permanência dos dirigentes em seus cargos. A verificação desse aspecto se deu através da constatação da existência de:

- Rotatividade versus permanência dos dirigentes;
- Revogabilidade dos mandatos, ou seja, verificar se há possibilidade legal ou prática social de retirar dirigentes;
- Existência de mecanismos organizacionais que procuram evitar a perpetuação de dirigentes.

Nas cooperativas estudadas, em momento nenhum foi constatado a hierarquia como forma de dominação. Tanto os dirigentes como coordenadores acumulam funções, ou seja, ao mesmo tempo em que ocupam cargos de direção e ou coordenação, ocupam também cargos de trabalhadores de base. Em todas as cooperativas há mecanismos para impedir que um

dirigente ou coordenador se perpetue no cargo. Há eleições a cada 3 anos, ou a cada 2 anos, ou ainda a cada 1 ano, como é o caso da COPANOSSA.

Há, portanto, o rodízio de funções através das eleições em períodos determinados ou trocas dentro do coletivo se assim todos concordarem. Em relação ao rodízio de funções, a COPANOSSA serve de exemplo para as experiências associativas, pois a cada 1 ano há eleições para a troca de cargos, que é obrigatória inclusive para os cargos de direção. Por se tratar de uma cooperativa pequena, todos os sócios acabam exercendo todas as funções do coletivo, inclusive as que menos gostam (que acaba sendo sempre a de direção).

Ocorre, porém, que a medida que aumenta a complexibilidade ou responsabilidade de determinada função, um número menor de associados é considerado adequadamente preparado para o exercício da mesma. Isso pode acabar por comprometer a democracia interna a longo prazo, pois este número reduzido de sócios considerados mais capazes acabam sempre sendo eleitos para exercer as mesmas funções. Geralmente tais funções são de coordenação e de direção. O que pudemos observar é que quanto maior o grau de escolaridade, maior possibilidade de se ocupar cargos de coordenação e direção. Das quatro cooperativas estudadas, em três os cargos de direção são ocupados por sócios que possuem o segundo grau completo e que fizeram o TAC. Mesmo havendo o rodízio de cargos, os mesmos sócios acabam sendo eleitos para executar as mesmas funções de direção.

A relação entre coordenadores e trabalhadores de base se mostrou bastante positiva no que diz respeito ao aceite, por parte dos coordenadores, das sugestões dos trabalhadores de base e vice e versa. As propostas são colocadas e discutidas no planejamento da produção ou nas assembléias. Todos se sentem dono e trabalhador da cooperativa, não há nenhum caso em que os cooperados mencionaram se sentir como empregados da cooperativa. As avaliações são feitas periodicamente a fim de verificar a necessidade de substituições entre as funções.

## 6 CONCLUSÃO

O aumento das desigualdades econômicas e sociais no Brasil e no mundo tem levado muitos intelectuais a buscarem a construção de teorias alternativas à visão convencional. Uma das mais difundidas é a chamada economia solidária, que trás à tona o cooperativismo. De uma forma objetiva, procura se valer do ideal de solidariedade dos indivíduos para tentar garantir a sua subsistência, em meio a um conjunto de fatores econômicos, políticos e sociais adversos.

Há, porém, diversas formas de cooperativismo e é importante diferenciarmos as cooperativas tradicionais das cooperativas em assentamentos de reforma agrária aqui estudadas.

As cooperativas que seguem os princípios originais podem ser consideradas autênticas no sentido de buscarem a democracia, a igualdade, a autogestão, e de seus dirigentes serem eleitos pelos sócios, as diretrizes serem discutidas e aprovadas em assembleias gerais. Já as cooperativas tradicionais têm as características da lógica empresarial capitalista, ou seja, são cooperativas não-democráticas, aquelas em que não há participação de todos os seus integrantes, as assembleias são esporádicas, o rodízio dos dirigentes é inexistente e os mesmos tendem a concentrar o poder em suas mãos. O objetivo destas cooperativas está circunscrito à realização de uma função econômica determinada.

Nesse trabalho buscou-se fazer um estudo comparativo de casos entre quatro cooperativas de produção agropecuária em assentamentos de reforma agrária, duas delas no estado de São Paulo e duas no estado do Rio Grande do Sul, analisando o processo de criação, desenvolvimento, organização interna da produção e do processo de trabalho, limites impostos e oportunidades destas cooperativas. A preocupação primeira estava em verificar a organização interna da produção e do trabalho das cooperativas e como este fator contribui para o sucesso ou insucesso econômico e social das mesmas. As cooperativas de insucesso foram consideradas aqui como àquelas que passam por dificuldades de geração de renda e conseqüente dissolução; e as

de sucesso as cooperativas cujos fatores econômicos e sociais não são vistos somente como um fim, mas também como um meio para o seu crescimento.

A princípio foram selecionadas duas cooperativas consideradas de insucesso, uma em São Paulo e uma no Rio Grande do Sul, porém após a primeira visita a campo pode-se verificar que nenhuma delas estava em vias de se dissolver. Uma delas, a do Rio Grande do Sul, passa por um período de reestruturação interna, pois teve muitas saídas de sócios de uma só vez, mas as dificuldades em gerar renda já foram superadas. A outra cooperativa indicada como de insucesso no estado de São Paulo é a que melhor se apresenta em termos de geração de renda, democracia interna, condições de vida dos sócios, satisfação dos sócios e de suas famílias.

Apresentou-se o histórico e dados sobre o desenvolvimento social das quatro cooperativas. Pôde-se observar que apesar das dificuldades, todas as CPAs passam por processos em que vão gradualmente melhorando seus indicadores sociais, seja pelo número de pessoas sustentadas, ou pelo número de pessoas estudando, pela qualidade das moradias, pelo padrão alimentar. Estes dados são altamente significativos frente aos dados médios do meio rural onde o analfabetismo atinge percentuais elevados e o nível de miséria é superior ao verificado no meio urbano. A satisfação de se pertencer ao coletivo é clara entre os sócios e suas famílias. Mesmo, em alguns casos, descontentes com o nível de ganhos monetários obtidos no coletivo, as pessoas conseguem, em geral, visualizar e comparar sua situação com os que trabalham de forma individual-familiar e vêem vantagens na sua permanência na cooperativa. Alguns resultados surpreendentemente positivos foram as opiniões sobre os diversos aspectos dos coletivos, onde a quase totalidade dos entrevistados vê o coletivo como um bom lugar para trabalhar e viver e, apesar das dificuldades, não vê no lote individual de terra a solução para a superação das mesmas e sim aperfeiçoamentos necessários no processo organizativo do coletivo.

Confirmou-se na pesquisa que a dinâmica da democracia interna nas cooperativas segue a concepção autogestionária, não havendo, porém, um modelo único a ser seguido.

O fato das cooperativas estarem em estados diferentes tem a ver com o desenvolvimento das mesmas e sua relação com o meio ambiente. As cooperativas do Rio Grande do Sul têm uma preocupação maior com a qualidade dos produtos consumidos por suas famílias e com o meio ambiente de forma geral. Na produção de alimentos procuram não usar agrotóxicos na lavoura, diferentes das duas cooperativas do estado de São Paulo que produzem de forma convencional. Mesmo com relação à qualidade dos produtos consumidos foi possível observar que ingerem poucas frutas, verduras e legumes que poderiam cultivar em seus lotes sociais.

As dificuldades encontradas durante o processo de criação das cooperativas foram muitas. O primeiro impacto sentido foi em relação à convivência entre os sócios fundadores. Os relatos nas quatro cooperativas sobre os motivos dos sócios desistentes terem deixado a cooperativa vão todos na mesma direção: questão cultural. Alguns cooperados apontam o fato de a cultura camponesa ser muito forte entre os assentados, sendo que a justificativa principal utilizada pelos sócios desistentes é que seus avós trabalharam na terra de forma individual, assim como seus pais, sendo dessa forma eles só se sentem donos das terras trabalhando de forma individual também. Outro ponto levantado foi em relação à “má vontade” dos ex-sócios em trabalhar. De acordo com o relato dos sócios, muitos não gostavam de trabalhar ou de cumprir horários e tarefas definidos pelo coletivo. Não se sentiam donos de suas terras se tivessem que dar satisfação ao coletivo e seguir regras, mesmo que discutidas internamente.

Outra dificuldade encontrada no início das cooperativas é de ordem econômica, principalmente para as cooperativas do Rio Grande do Sul, devido a sua trajetória na luta pela terra. Um dos maiores problemas que os cooperados enfrentaram foi a falta de planejamento no início dos assentamentos, ou seja, quando os assentados conseguem as terras e criam as cooperativas, via de regra, conseguem recursos e investem em equipamentos e plantios sem fazer um planejamento adequado que leve em

consideração o tipo de solo, clima, vegetação da região<sup>1</sup>. Muitas vezes compram máquinas e tratores que não têm utilidade, como foi o caso da COPAEL que investiu em colheitadeira de arroz e atualmente não plantam mais arroz de forma convencional, pois perceberam a vocação para a produção agroecológica. A COOPAN fez um plantio de milho no início do assentamento, pois este era um produto rentável na região de origem dos cooperados, porém o solo e o clima da região que conseguiram as terras eram favoráveis para o plantio de arroz. As conseqüências da falta de planejamento estão sendo sanadas até hoje.

Com relação à organização interna da produção e do trabalho, o que diferencia uma cooperativa da outra não é o fato delas estarem em estados diferentes e sim de possuírem tamanhos diferentes. A COPANOSSA e a COPAEL, que possuem menos de 12 sócios (informalmente, pois formalmente possuem o número mínimo de sócios para se manter uma cooperativa) apresentam algumas particularidades em relação às cooperativas maiores: as reuniões são mais freqüentes (semanalmente) e há a participação de todos os cooperados; o rodízio de funções é mais efetivo, o grau de controle sobre o processo de trabalho é satisfatório. Pode-se concluir que há uma tendência de quanto maior a cooperativa menor é o grau de coesão entre os sócios, ocorre uma certa fragilidade interna à medida que a cooperativa aumenta de tamanho.

A organização do processo de trabalho nesses coletivos mostrou-se bastante complexa e com diversos elementos ainda não bem equacionados. Uma primeira conclusão a que se chega é que a divisão técnica do trabalho situa-se, na maior parte das atividades coletivas, num estágio de *cooperação simples* (praticamente todo o trabalho agrícola). Algumas das atividades já se encontram no estágio da manufatura (abate de aves e abate de suínos na COOPAN). O estágio de maquinismo é bastante incipiente, envolvendo pequeno número de trabalhadores e sendo aplicado principalmente na

---

<sup>1</sup> Todavia, a CONCRAB criou, em 2003, o PAES – Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais que visa dar suporte técnico aos novos assentamentos.

mecanização de parte dos trabalhos de lavoura (preparo do solo, plantio e em alguns casos colheita) e na fabricação de rações.

Em relação ao processo de planejamento, constatou-se a ampla participação dos associados nas diversas fases, o que seria esperado em organizações autogestionárias. O grau de controle que os mesmos exercem sobre as decisões é completo (grau 7 na escala de 7 pontos proposta por Bernstein), bem como a amplitude de questões sobre as quais os trabalhadores exercem poder de decisão e controle chega ao grau máximo (15) segundo a escala proposta pelo mesmo autor. Com isso, é possível concluir que há um elevado grau de controle dos trabalhadores sobre o processo de trabalho nas quatro cooperativas estudadas.

É em relação à hierarquia, porém, que aparecem as questões mais complexas. Em geral, constatou-se existir mecanismos democráticos para a eleição e destituição de coordenadores de setor. Já em relação às direções legais, geralmente cumprem-se os formalismos legais previstos na lei do cooperativismo, fixando-se em torno de dois anos o tempo de mandato. Um dado importante é o elevado número de associados que já assumiram funções de coordenação de setor e de direção, demonstrando que tem funcionado algum rodízio entre os membros. Apesar disso, constatou-se um certo despreparo técnico dos mesmos na condução dessa função estratégica para o coletivo. Ficou claro, porém, que nas funções chaves que envolvem a gestão econômica das CPAs verifica-se uma dependência em relação a um grupo reduzido de associados que, aos poucos, vão acumulando experiência e melhor preparo técnico, com o risco de tornarem-se gradualmente “insubstituíveis”. O problema que pode ocorrer é que começa a se conformar nesses coletivos uma estratificação entre seus membros, originada das funções desempenhadas, do diferencial de acesso às informações e das oportunidades de inserção no processo decisório. Essa situação pode levar à um distanciamento entre dirigentes e a base das CPAs. Cria-se uma dependência extremada em poucas pessoas com capacidade e iniciativa para a gestão de organizações crescentemente complexas como vão se tornando esses coletivos. Esse fato é observado de forma mais intensa nas cooperativas

com número maior de sócios. Nas cooperativas menores, como a COPANOSSA, o rodízio de funções é exigência do coletivo, mesmo quando os associados não possuem qualquer tipo de qualificação para exercer cargo de direção. Desta forma, além de eliminar o problema de estratificação no coletivo força os cooperados a se empenharem em aprender todas as funções, pois serão cobrados pelos seus pares.

Com relação à forma de distribuir as sobras nas CPAs, das quatro cooperativas, três distribuem os resultados por hora trabalhada, somente a COPANOSSA distribui as sobras de forma igual entre os sócios independente das horas que cada sócio trabalhou. Partem do princípio que cada cooperado tem determinada função dentro do coletivo, sendo esta de sua total responsabilidade, portanto se o cooperado não fizer sua parte, prejudica o coletivo e a si próprio. Na COPANOSSA há a compreensão de que cada cooperado trabalha de acordo com o seu ritmo, estipulando, da maneira que lhe convier, como vai executar sua função.

Nas cooperativas que distribuem as sobras por hora trabalhada, pode-se perceber uma certa insatisfação por parte dos cooperados, principalmente no Rio Grande do Sul. Estes possuem uma faixa etária mais baixa e gostariam que a distribuição das sobras fosse feita em função da produção e não do número de horas trabalhadas, desta forma não haveria “corpo mole” no trabalho. Na COPAVA, em São Paulo, que possui um número grande de sócios com faixa etária mais alta, demonstrou-se haver uma consciência solidária mais ampla, pois os sócios mais velhos recebem pela média das horas trabalhadas no coletivo e executam trabalhos leves, como o de segurança, secretário, entre outros. Na tabela a seguir estão os pontos fortes e fracos resumidamente de cada cooperativa.

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>COOPAN</b>	
• Título da terra não está em nome dos sócios	• Proximidade Porto Alegre
• Importância dada ao lazer	• Os sócios vieram de outra região do RS (falta de planejamento)
• Preocupação com o meio ambiente	• Mulheres que são sócias não tem direito a voto
• Núcleos familiares	• Rodízio não é efetivo
• Nível de escolaridade alto	• Insatisfação com a distribuição das sobras (por hora trabalhada)
• Grupo coeso	• Baixo rendimento monetário
<b>COPAEL</b>	
• Proximidade de Porto Alegre	• Proximidade de Porto Alegre
• Nome forte em Porto Alegre	• Falta de orientação início da cooperativa
• Produção ecológica	• Desistência de muitos sócios de uma só vez
• Grande preocupação com a qualidade dos produtos que consomem	• Água não era de boa qualidade e não havia energia elétrica
• As mulheres se sentem responsáveis pelo sucesso da cooperativa	• Há uma grande área alagada e de preservação
• Criação de gado	• Há conflitos internos em relação à distribuição das sobras
	• Pouca rotatividade nos cargos
	• Questão das mulheres
	• Baixo rendimento monetário
<b>COPAVAL</b>	
• Tiveram planejamento e acompanhamento inicial	• Rendimento por família gera conflito, pois quem possui 3 sócios na família recebe mais
• Terra está em concessão de uso	• Falta terra para plantar
• Forma como tratam os coop. mais velhos	• Não há preocupação com o meio ambiente
• Horas trabalhadas nos cargos administrativos são considerados trabalhos mais leves, portanto recebem pela média das horas trabalhadas mesmo que excedam	• Há pouca rotatividade nos cargos
	• tamanho da coop. faz com que as tomadas de decisões sejam lentas, e as reuniões menos utilizadas
<b>COPANOSSA</b>	
• Terra em concessão de uso	• Falta terra para plantar
• Forma como dividem as sobras	• Pouco preparo para ocupar os cargos administrativos (nível educacional baixo)
• Forma como dividem o trabalho (alto grau de autonomia)	
• Rotatividade de cargos é efetiva (não há hierarquia)	
• Tomada de decisão é rápida	
• Grupo extremamente unido (não há comparações, todos são iguais)	
• Alto rendimento monetário	
• Grupo politizado	
• Continuam na luta pela terra	

Partimos da hipótese de que a organização interna da produção e do processo de trabalho nas CPAs em assentamentos de reforma agrária são fatores determinantes, no plano micro, para a sobrevivência das mesmas na economia capitalista.

O que podemos concluir nesta tese de doutorado é que as cooperativas estudadas estão estruturadas ou se estruturando de forma eficiente, pois cada vez menos necessitam de recursos de fora (como os financiamentos do governo) e os cooperados vem gerando renda suficiente para a sua subsistência e de suas famílias, além da renda excedente que reinvestem na própria cooperativa ou na qualidade de vida dos mesmos. A organização da produção e do processo de trabalho são fatores determinantes de sucesso social e econômico das CPAs e estão diretamente relacionados com o número de associados. O desafio é encontrar um número de sócios que garanta a melhor configuração da organização da produção e do processo de trabalho, ou seja, o equilíbrio entre o número de postos de trabalho necessários para atender os setores produtivos da cooperativa ao mesmo tempo em que se garanta a democracia interna, a maior participação no planejamento do processo de trabalho, maior grau de controle sobre o processo de trabalho, menor hierarquia dentro do coletivo, ocasionando um melhor desempenho econômico e social para as cooperativas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIRA, M.H.T. **Estado e classes trabalhadoras no Brasil: 1930-1945**. Tese de doutoramento, p.158-235, 1978. Universidade São Paulo, São Paulo.

AMADEU, Edward J. (1994). Dumping social e os trabalhadores do mundo. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 17 abr., p.2-2.

AMADEU, Edward J. (1996). Emprego: não legalizar a precariedade. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 11 fev., p. 2.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Campinas: Cortez, 1995.

ARANZADI, Dionisio. **Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiência**. Bilbao: Universidade de Deusto, 1976.

ARROYO, Victor. Experiences of the Federation of Worker's Brigades and Enterprises. In: HORVAT, Branco et alii. **Self governing socialism**. Readings New York: IASP, 1975.

AZEVEDO, B. (b) Setor Informal: alguns mitos. **Análise Conjuntural**. FEE: Rio Grande do Sul. v.17, n.2, p. 130-133, set/1989.

AZEVEDO, B.(a) Políticas para o setor informal: omissão ou utopia? **Análise Conjuntural**. FEE: Rio Grande do Sul. v.7, n.3, p. 93-97, dez/1989.

AZEVEDO, E. (1998). A maioria no campo vive abaixo da linha da pobreza. **O Estado de São Paulo**, Geral, A17, 22/11/98.

BALTAR, P. E. A.; DEDECCA, C. S. & HENRIQUE, W. Mercado de trabalho e exclusão social no Brasil. In: OLIVERIA, C. E. B. ; MATTOSO, J. E. L. (org.) **Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?** São Paulo: Scritta, 1996.

BANCO MUNDIAL. **O trabalhador e o processo de integração mundial**: relatório sobre o desenvolvimento mundial. 1995.

BASBAUM, L. **História sincera da República**: de 1930 a 1960. 5. ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1985. 252p.

BELIK, W. & PAULILLO, L. F. o financiamento da produção agrícola brasileira na década de 90: ajustamento e seletividade. In: LEITE, S. (org.). **Políticas públicas e agricultura no Brasil**. Ed. UFRGS, pp. 95-120. 2001.

BELLUZZO, L. G. de M. Prefácio. In: OLIVERIA, C. E. B. ; MATTOSO, J. E. L. (org.) **Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?** São Paulo: Scritta, 1996.

BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.

BERNSTEIN, Paul. Necessary elements for effective worker participation in decision-making. In: LINDENFELD, Frank e ROTHSCHILD-WHITT, Joyce. **Workplace democracy and social change**. Boston: Porter Sargent Publishers, 1982.

BITTENCOURT, G. A; CASTILHO, D. S. B; BIANCHINI, V.; SILVA, H.B.C.; GUANZIROLI, C.- **FAO/INCRA–Projeto De Cooperação Técnica – Principais Fatores Que Afetam O Desenvolvimento Dos Assentamentos De Reforma Agrária No Brasil – Agosto De 1998**. Brasília.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. 9. ed. Brasília: Editora da UnB, 1997.

BOBBIO, Norberto. **As teorias das formas de governo**. 7. ed. Brasília: Editora da UnB, 1994.

BONAVIDES, P. **Do estado liberal ao estado social**. 3 ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1972.

BORÓN, A. “A sociedade civil depois do dilúvio neoliberal”. In: SADER, E. & GENTILI, P. (orgs.) **Pós-neoliberalismo - As Políticas Sociais e o Estado Democrático**. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

BOTTOMORE, Thomas. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

BRASIL, Presidente. **O mercado de trabalho e a geração de empregos**. Brasília: Presidência da República, Secretaria de Comunicação Social, 1996.

BRASIL. **Código Civil Brasileiro** Lei 3071 de 01/01/1916, Art. 485. 34. ed. São Paulo: Saraiva, 1984.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRUMER, A. e SANTOS, J.V.T. dos. Tensões agrícolas e agrárias na transição democrática brasileira. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, Fundação Seade. v.11, n.2, abr.-jun. 1997.

BUENO, F. F. **Impactos da reestruturação produtiva organizacional na organização sindical**: um estudo sobre o movimento operário da fábrica de motores da VW de São Carlos. São Carlos: UFSCar, dissertação de mestrado, 2001. 176 p.

BULGARELLI, Waldirio. **O Kibbutz e as cooperativas integrais. Ejidos - Kolkhoses**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

CACCIAMALI, M. C. Setor informal urbano e formas de participação na produção. São Paulo: **Instituto de Pesquisas Econômicas – USP**, 1983. p. 11- 25.

CAMAROTTO, J. A. **Estudos das relações entre o projeto do edifício industrial e a gestão da produção**. São Paulo, 1998. Tese de Doutorado. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo.

CARNOY, Martin. **Estado e teoria política**. São Paulo: Papyrus, 1994.

CARONE, E. **A República nova (1930-1937)**. São Paulo: Difel, 1982. 414p.

CARONE, E. **República liberal**: II evolução política (1945-1964). São Paulo: Difel, 1985. 257p.

CARVALHO, Cristina A. P. El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: un estudio de la realidad española. In: **Anais do ENANPAD**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CARVALHO, Nanci. **Autogestão**: o governo pela autonomia. São Paulo: Brasiliense, 1987.

CHACON, Vamireh. **Cooperativismo e comunitarismo**. Rio de Janeiro: Revista Brasileira de Estudos Políticos, 1959.

CHÂTELET, F. & PISIER-KOUCHNER, E. **As concepções políticas do século XX**: história do pensamento político. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. 776p.

CHAYANOV, Alexander et alii. **Chayanov y la teoria de la economia campesina**. 2. ed. Mexico, DF: Pasado y Presente, 1987.

CHAYANOV, Alexander. **La organización de la unidad económica campesina**. Buenos Aires: Nueva Visión, 1974.

CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. **Comportamento Ideológico e formas associativas de organização e gestão do trabalho em Assentamentos de Reforma Agrária**. Curitiba, 2000. (mimeo)

CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. **O desenvolvimento de cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais no capitalismo: limites e possibilidades**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPR, Curitiba, 2000.

CONCEIÇÃO TAVARES, Maria (1996). Os mitos sobre o desemprego. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 11 fev., p.2-4.

CONCRAB e MST. **Questões práticas sobre cooperativas de produção**. Caderno de Formação nº 21. São Paulo: MST, 1994

CONCRAB. **A crise das cooperativas de produção**. São Paulo, 1994. (mimeo).

CONCRAB. **Cooperativas de Produção. Questões práticas**. Caderno de formação N. 21, 3. ed. São Paulo, junho de 1997.

CONCRAB. **O cooperativismo no pensamento Marxista**. In: Caderno de experiências históricas da cooperação N. 02. Junho de 2000.

CONCRAB. **Perspectiva da cooperação agrícola nos assentamentos**. Caderno de cooperação agrícola nº 4. São Paulo, 1995.

CONCRAB. **Sistema Cooperativista dos Assentados**. Caderno de Cooperação Agrícola nº 5. São Paulo, 1997.

CORANDINI, Odacir Luiz e FREDERICQ, Antoinette. **Agricultura, cooperativas e multinacionais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

CORIAT, Benjamin. **Science, technique et capital**. Paris: Editions du Seuil, 1976.

CUT. **Sindicalismo e economia solidária. Reflexões sobre o projeto da CUT**. São Paulo, CUT, 1999.

DEDECCA, C. S. Reorganização produtiva e relações de trabalho no Brasil – anos 90. **XXI Congresso Internacional da Associação de Estudos Latinoamericanos**. Chicago, set. 1998.

DELGADO, G. C. **Capital financeiro e agricultura no Brasil**. São Paulo: ICONE - Unicamp, 1985.

DELGADO, G. C. Expansão e modernização do setor agropecuário no pós-guerra: um estudo da reflexão agrária. **Estudos Avançados USP**. v. 15, n. 43, set/dez. 2001, pp.157-172.

DIMAGGIO, P. J. ; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48: p.147-160, 1983.

DOWBOR, Ladislau. **O que acontece com o trabalho?** PUC: São Paulo, 2001. Editora Senac, no prelo, <http://ppbr.com/ld>

DRIBE, S. M.; CASTRO, M. H. G.; AZEREDO, B. **O sistema de proteção social no Brasil**. 1991.

DUARTE, Laura Maria Goulart. Capitalismo e cooperativismo no R.G.S. Porto Alegre, L&PM/ANPOCS Editores, 1986.

DUPAS, G. **A lógica da economia global e exclusão social**. In: Revista Estudos Avançados, 12 (34), 1998.

EGAN, M. D. **Concepts in thermal confort**. Englewood cliffs. Prentice-Hall, 1975.

EID, F. ; PIMENTEL, A.E.B. Dinâmica da organização social e produtiva em cooperativas de reforma agrária no Brasil. In: **TALLER INTERNACIONAL DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO**. Havana, Cuba, 1999.

EID, F.; PIMENTEL, A.E.B. Dinâmica da organização social e produtiva em cooperativas de reforma agrária no Brasil In: **X World Congress of Rural Sociology**, São Paulo, Brasil, 2000.

EID, F. Trajetórias do Cooperativismo: debate teórico e experiências concretas. **Ciclo de Debates sobre o Cooperativismo**. II Curso de Extensão em Direitos Humanos – UFSCar/UNESCO. São Carlos, nov. 2000

EID, F.; PIMENTEL, A.E.B. A dinâmica da organização da produção em cooperativas de reforma agrária In: **XXXVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**, Foz do Iguaçu, Paraná, 1999a.

EID, Farid. Cooperativismo. **Apostila para o Curso de Especialização Lato Sensu de Gestão Agroindustrial**. São Carlos, Out/98.

EID,F.; GALLO, A. R.; PIMENTEL, A. E. B. Desemprego, exclusão social e economia solidária. . IV Encontro Regional de Estudos do Trabalho da ABET, Rio Grande do Sul, junho de 2001. Publicado na **Revista eletrônica da ABET**, Novembro de 2001.

EID, F. & GALLO, A. R. Metodologia de incubação e desafios para o cooperativismo popular: uma análise sobre o trabalho da Incubadora de Cooperativas Populares da UFSCar. **IV SEMPE – Seminários de Metodologia para Projetos de Extensão**. São Carlos, ago/2001.

EID, F.; SCOPINHO, R.; PIMENTEL, A. E. B. *A dinâmica Recente da Organização Social e Produtiva em Cooperativas de Reforma Agrária*. Publicado nos Anais do **VI Simpósio de Engenharia de Produção**, realizado de 08 a 10 de novembro de 1999, na Universidade Estadual Paulista, campus de Bauru.

ESTERCI, Neide (organizadora). **Cooperativismo e coletivização no campo**: questões sobre a prática da igreja popular no Brasil. Rio de Janeiro: Marco Zero/ISER, 1984.

FAEP/OCEPAR. **Sistema de acompanhamento do custo de produção de leite no Paraná**. Curitiba: FAEP/OCEPAR, 1996.

FAO/INCRA (1998). **Principais Fatores que Afetam o Desenvolvimento dos Assentamentos de Reforma Agrária no Brasil**. Coordenadores: Gilson Alceu Bittencourt *et alii*. Agosto/1998.

FARIA, José H. **Comissões de fábrica. Poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Criar, 1987.

FARIA, José H. **Tecnologia e processo de trabalho**. 2. ed. Curitiba: Editora da UFPR, 1997.

FAUSTO, B. **História do Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1999.

FERNANDES, Bernardo Mançano. **MST: formação e territorialização**. São Paulo: Hucitec, 1999.

FERNANDES, Bernardo Mançano. **Contribuição ao estudo do campesinato brasileiro. Formação e territorialização do movimento dos trabalhadores rurais sem terra -MST 1979-1999**. São Paulo, Dissertação de Doutorado - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, USP, 1999.

FERNANDES, F. **A revolução burguesa no Brasil**: ensaio de interpretação sociológica. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. 413p.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo dicionário básico da Língua Portuguesa**. São Paulo: Folha de São Paulo/Editora Nova Fronteira, 1995.

FIOCCA, Demian (1996). A mão-de-obra custa pouco no Brasil. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 14 fev., p. 2-2.

FLAVIEN, J. e LAJOINIE, A. **A agricultura nos países socialistas da Europa**. Lisboa: Avante, 1977.

FLEURY, M. T. L. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1985.

FORRESTER, Viviane (1997). **O horror econômico**. São Paulo, Unesp.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA (1999). Desemprego: um problema real. **Carta de Conjuntura FEE**. Porto Alegre, FEE, v.9 (8), nov.

GAIGER, L. et al., A Economia Solidária no RS: viabilidade e perspectivas. **Cadernos CEDOPE** - Série Movimentos Sociais e Cultura, 15: 1999.

GAIGER, L. I. Significados e tendências da economia solidária. In: **Sindicalismo e economia solidária**. Central Única dos trabalhadores – CUT, 1999. pp. 29-42.

GALLO, A. R. **Empreendimentos econômicos solidários**: alternativas organizacionais de (re) inserção social e econômica. São Carlos: UFSCar – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Tese de doutorado, 2003.

GALVÃO, Olímpio J. de Arroxelas (1999). Globalização, novos paradigmas tecnológicos e processos de reestruturação produtiva no Brasil e no Nordeste. **Anais ANPEC**. Belém, XXVII Encontro Nacional de Economia, p. 1319-1338.

GÉLEDAN, Alain e BRÉMOND, Janine. **Dicionário das teorias e mecanismos econômicos**. Lisboa: Livros Horizonte, 1988.

GERMER, Claus M. **A irrelevância prática da agricultura "familiar" para o emprego agrícola**. Curitiba, 1996. (mimeo)

GERMER, Claus M. **Comentários sobre as experiências de trabalho coletivo em assentamentos da Reforma Agrária**. Curitiba: 1999. (mimeo).

GERMER, Claus M. Perspectivas das lutas sociais agrárias nos anos 90. In: STÉDILE, J.P. **A questão agrária hoje**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1994.

GIDDENS, A. **Para além da esquerda e da direita**: o futuro da política radical. São Paulo: Ed. Da Universidade Estadual Paulista, 1996.

GOMES, A. M. de C. **Burguesia e trabalho**: política e legislação social no Brasil, 1917-1937. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

GONÇALVES NETO, W. **Estado e agricultura no Brasil**: política agrícola e modernização econômica brasileira. São Paulo: Hucitec, 1997.

- GORENDER, Jacob (1999). **Marxismo sem utopia**. São Paulo, Ática.
- GORZ, André. **Crítica à divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- GRAZIANO DA SILVA, José. **Por uma reforma agrária não essencialmente agrícola**. Campinas: Unicamp, 1996.
- GREENBERG, Edward S. **Workplace democracy. The political effects of participation**. Ithaca: Cornell University Press, 1986.
- GUTIERREZ, Gustavo Luis. Economia solidária: de movimento político à política de Estado. In: **VIII Encontro Nacional de Estudos sobre o Trabalho – ABET**, São Paulo, out de 2003.
- GUTIERREZ, Gustavo Luis. Globalização e autogestão: as empresas de economia social na Comunidade Econômica Européia. In DOWBOR, L.; IANNI, O.; RESENDE, P. E. A. (orgs). **Desafios da globalização**. Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes, 1997.
- HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984
- HARNECKER, Marta. **Conceitos elementais do materialismo histórico**. Santiago: [s.n.], 1973.
- HELLER, W. **Dicionário de Economia Política**. 2. ed. Barcelona: Labor, 1941.
- HENRIQUE, W. Crise econômica e ajuste social. In: OLIVERIA, M. A. (org.) **Reforma do Estado e políticas de emprego no Brasil**. Campinas: UNICAMP. IE, 1998.
- FUNDAÇÃO IBGE. **Censos Demográficos 2000, 2002, 2003**.
- FUNDAÇÃO IBGE. **Malha Municipal, 1997**.
- INCRA/CRUB/UnB. **I Censo da Reforma Agrária do Brasil**. Brasília: UnB, 1998.
- ICAZA, A. M. S. & TIRIBA, L. Economia popular. In: CATANNI, A. D. (org.) **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.
- IOKOY, Z. M. G. As lutas camponesas no Rio Grande do Sul e a formação do MST. **Revista Brasileira de História**. São Paulo, Associação Nacional do professores Universitários de História (Anpuh)/Marco Zero, 1991, v. 2, nº 22, p. 49-70.

JACOBI, P. **Atores sociais e Estado**. In: Espaço e debates, nº 26, São Paulo, 1993.

JONHSON, Harry M. **Introdução sistemática ao estudo da sociologia**. Rio de Janeiro, Editora Lidor, 1967.

KAUTSKY, Karl. **A questão agrária**. São Paulo: Proposta Editorial, 1980.

KEYNES, John Maynard (1930). Perspectivas econômicas para os nossos netos. In: DE MASI, Domenico (1994). **Desenvolvimento sem trabalho**. São Paulo, Esfera, 1999.

KEYNES, John Maynard (1936). **Teoria Geral: do emprego, do juro e do dinheiro**. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1970.

KURZ, Robert (1996). O torpor do capitalismo. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 11 fev., p.5-14.

LABRA, Ivan. **Psicologia Social. Responsabilidad y necesidad**. Santiago: LOM ediciones, [199?]

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

LENIN, Vladimir. **Capitalismo e agricultura nos Estados Unidos da América. Novos dados sobre as leis de desenvolvimento do capitalismo na agricultura**. São Paulo: Brasil Debates, 1980.

LENIN, Vladimir. **O desenvolvimento do capitalismo na Rússia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 402p.

LEONTIEV, Alexis N. **Actividad Conciencia Personalidad**. 2ª reimp. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1983

LINDENFELD, Frank e ROTHSCCHILD-WHITT, Joyce. **Workplace democracy and social change**. Boston: Porter Sargent Publishers, 1982.

LOPES, Juarez Brandão. Empresas e pequenos produtores no desenvolvimento do capitalismo agrário em São Paulo (1940-1970). In: **Estudos Cebrap**: São Paulo, n. 22, p. 42- 110, [s.d.].

LOUREIRO, Maria R. Cooperativismo e reprodução camponesa. In LOUREIRO Maria R., org. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1991, p. 133-155.

LOUREIRO, Maria Rita (org). **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez Editora/Autores Associados, 1981.

LUZ FILHO, F. **Cooperativismo no Brasil e a sua evolução**. Rio de Janeiro: Livraria Editora, 1940.

LUZ FILHO, Fábio. **Teoria e prática das sociedades cooperativas**. Rio de Janeiro: Irmãos Pongetti, 1961.

MALAN, P. S. Desenvolvimento Econômico e democracia: a problemática mediação do Estado. In: LAMONIER, B.; WEFFORT, F. C. & BENEVIDES, M. V. (orgs.) **Direito, cidadania e participação**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1981. p. 109-128.

MANDEL, Ernst. **Control obrero, consejos obreros, autogestión**.(antologia). 2. ed. Mexico DF: Era, 1977.

MARKOVIC, Mihailo. Socialism and self management. In: HORVAT, Branco et allii. **Self governing socialism**. Readings New York: IASP, 1975.

MARTINE, G. & BESKOW, P. R. "O modelo, os instrumentos e as transformações na estrutura da produção agrícola". In MARTINE, G. & GARCIA, R. C. **Os impactos sociais da modernização agrícola**. São Paulo: Cetés, 1987, p. 19-39.

MARTINE, George. A trajetória da modernização agrícola. In: **Revista Lua Nova**: São Paulo: Marco Zero, n. 23, p. 7-82, 1991.

MARTINS, J. S. O sentido do associativismo empresarial no Brasil agrário. In SZMRECSÁNYI, T. & QUEDA, O. **Vida rural e mudanças social**. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1979, p. 204-215.

MARTINS, José de Souza. **O Cativo da terra**. 7 ed. São Paulo: Hucitec, 1998.

MARTINS, José de Souza. Prefácio. In: ESTERCI, Neide (organizadora). **Cooperativismo e coletivização no campo**: questões sobre a prática da igreja popular no Brasil. Rio de Janeiro: Marco Zero/ISER, 1984.

MARTINS, J. S. **Expropriação e violência**: a questão política no campo. São Paulo: Hucitec, 1982.

MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. 6ª. ed. São Paulo: Hucitec, 1987.

MARX, Karl. **O Capital**. Vol. I. a III. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MARX, Karl. **O Capital**. Livro I. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

MARX, Karl (1857/58). **Elementos fundamentais para la crítica de la economía política (Gründrisse)**. México, Siglo Veintiuno, v.1, 1987.

MARX, Karl (1867). **O Capital (crítica da economia política)**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, Livro 1, vol.1, 1980.

MARX, Karl. **The eighteenth Brumaire of Louis Bonaparte**. New York: Internacional Publishers, 1957, 109p.

MATHIAS, G. Urbanização e sub-desenvolvimento: setor informal e estratégias de sobrevivência. **Espaço & Debates**. São Paulo, n.14, 1985, p. 5-22.

MATTOSO, Jorge. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1996.

MATTOSO, Jorge. **O Brasil desempregado: como foram destruídos mais de 3 milhões de empregos nos anos 90**. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 1999.

MAURO, Rogério. **A estrutura de classes na agricultura brasileira**. Curitiba, 1999. (mimeo).

MELLONI, Eugênio. **Agricultura familiar é apontada como modelo**. São Paulo, 1999 (mimeo).

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Análise do mercado de trabalho**. Ano 5, fev. 2000.

MINTZBERG, Henri e QUEEN. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall International, 1991.

MINTZBERG, Henri. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRANDA, Vera Mariza Henriques. **Doutrina e empresa cooperativas**. Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia e Letras de Araraquara, 1973.

MORAES, Antonio Ermínio (1997). Um bom começo! **Folha de São Paulo**. São Paulo, 14 mai., p.A-2.

MOREIRA, Rui. **A formação do espaço agrário brasileiro**. São Paulo: Ática, 1991.

MOTOYAMA, Sérgio. **Tecnologia e industrialização no Brasil: uma perspectiva histórica**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 1994.

MOURA Maria Margarida. **Camponeses**. São Paulo: Ática, 1986.

MULLER, G. **O complexo agroindustrial brasileiro**. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1981.

MST. **A cooperação agrícola nos Assentamentos**. Caderno de formação nº 20. São Paulo, 1993.

MST. **Programa de Reforma Agrária**. Caderno de formação nº 23. São Paulo, 1995.

NAVARRO, Zander. **Políticas públicas, agricultura familiar e os processos de democratização em áreas rurais brasileiras**. Trabalho apresentado no 20º Encontro Anual da ANPOCS, GT - Processos Sociais Agrários, Caxambu, Minas Gerais, 1996.

NEVES, M. R. **Um estudo da organização do trabalho e o processo de implantação do programa 5S em uma usina de açúcar do estado de São Paulo**. 1999. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

NOVAES, José Roberto. Cooperativismo: acumulação e mudança social. In: LOUREIRO, Maria Rita (org). **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez Editora/Autores Associados, 1981.

OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**. Brasília, 2001, 2002 e 2003. OFFE, Claus. "A democracia partidária e o Welfare State keynesiano: fatores de estabilidade e desorganização". IN: **DADOS, Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 26, n.1, 1983, p. 29-52.

OLIVERIA, A. U. A longa marcha do campesinato brasileiro: movimentos sociais, conflitos e reforma agrária. **Estudos Avançados USP**. v. 15, n. 43, set/dez. 2001, pp. 184-206.

OLIVEIRA, Francisco de. A derrota da vitória: a contradição do absolutismo de FHC. In: **Novos Estudos CEBRAP**. São Paulo, n. 50, março de 1998. p. 13-21.

OLIVEIRA, Francisco de. **A economia da dependência imperfeita**. 5. ed. Rio de Janeiro: Graal, [s.d.].

OLIVEIRA, Francisco de. Privatização do público, destituição da fala e anulação da política: O Totalitarismo neoliberal. Texto preparado como base para a conferência do autor no Seminário Internacional "**A construção Democrática em questão**" organizado pelo NEDIC, em São Paulo, de 22 a 26 de abril de 1997.

OLIVEIRA, M. A. Avanços e limites do sindicalismo brasileiro recente. In: BARBOSA DE OLIVEIRA et al (orgs.) **O mundo do trabalho – crise e mudança no final do século**. São Paulo: Scritta, 1994.

PASQUETTI, L. A. O MST como empresa social. In: **Revista Estudos 2** – UNESP/NERA, Presidente Prudente, 1998.

PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego na Região Metropolitana de São Paulo. **Indicadores Selecionados**. SEADE/DIEESE, maio de 2000.

PEREIRA, José Maria D. (1998). **Flexibilização da produção e subcontratação do trabalho**: o caso da indústria gaúcha de calçados de couro. Recife, Pimes/UFPE (tese de doutorado).

PEREIRA, L.C.B. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998. 365p.

PILATTI, A. **As contradições entre a gestão e a eficiência administrativa das cooperativas de produção agropecuária**. Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa de Reforma Agrária – ITERRA. Veranópolis, 1996.

PIMENTEL A. E. B. **As cooperativas de reforma agrária como solução para a geração de trabalho e renda**: os casos da COCAMP e COPAVA Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSCar, São Carlos, 2000.

PINHO, Diva Benevides. **O Cooperativismo no Brasil**. São Paulo. Ed. Saraiva, 2004.

PINHO, Diva Benevides. Avaliação do Cooperativismo Brasileiro. In: **Caderno Cooperativista N. 02**, São Paulo, FUNDEC, 1980

PINHO, Diva Benevides. **Cooperativas e desenvolvimento econômico**: o cooperativismo na promoção do desenvolvimento econômico no Brasil. São Paulo: Fundo de Fomento e Propaganda do Cooperativismo, 1962.

POCHMAN, Marcio. **O trabalho sob fogo cruzado**: exclusão, desemprego e precarização no final do século. São Paulo: Contexto, 1999.

POULANTZAS, Nicos **Poder Político e Classes Sociais**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

PRADO, Caio Júnior. **História econômica do Brasil**. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1953.

- PRADO, Caio Júnior. **A questão agrária no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1979.
- PRESTES MOTTA, F. C. **Burocracia e Autogestão**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- PRESTES MOTTA, F. C. e BRESSER PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- PUPPO, E. & PUPPO, G. A. **Acondicionamento natural y arquitectura**. Barcelona, Marcombo, 1972.
- QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. **Bairros rurais paulistas**. São Paulo: Livraria duas Cidades, 1973.
- REALE, Giovanni & ANTISERI, Dario. **História da filosofia. Vol. 3: Do Romantismo até nossos dias**. São Paulo: Paulus, 1991.
- RECH, D. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro, FASE, 1995.
- RIQUE, Mônica (1999). Os pioneiros de Rochdale e os princípios do cooperativismo. In: **Integrar Cooperativas**. São Paulo, Unitrabalho/CUT.
- ROGERS, G. What is special about social exclusion approach? In: GARRY ROGERS, C. G. & FIGUEIREDO, J. (orgs.) **Social exclusion: rethoric, reality, responses**. USA, International Institute for Labor Studies, 1995.
- ROSANVALLON, P. **A crise do Estado-providência**. Goiânia: Ed. da UFG; Brasília: Ed. da UNB, 1997.
- ROSNER, Menachem. Principles, types, and problems of direct democracy in the Kibbutz. In: HORVAT, Branco et alii. **Self governing socialism**. New York: IASP, 1975.
- ROTHSCHILD-WHITT, Joyce. The collectivist organization: alternative to rational bureaucratic models. **American Sociological Review**, v. 44, n. 4, aug. 1979.
- SALAMA, Pierre. **Pobreza e exploração do trabalho na América Latina**. São Paulo: Bomtempo, 1999.
- SALLUM F. B. A condição periférica: o Brasil nos quadros do capitalismo mundial (1945-2000). In: MOTA, C. G., **Viagem Incompleta - a experiência brasileira**. São Paulo: Ed. Senac, 2000. pp. 405-438.
- SANTOS, José Vicente dos. **Colonos do vinho**. São Paulo: HUCITEC, 1978.

SANTOS DE MORAIS, Clodomir. **Elementos sobre a teoria da organização no campo**. 2. ed. São Paulo: MST, 1986.

SANTOS, A. L. Encargos sociais e custo do trabalho no Brasil. In: OLIVERIA, C. E. B.; MATTOSO, J. E. L. (org.) **Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?** São Paulo: Scritta, 1996. p. 221-252.

SANTOS, M. **O espaço do cidadão**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1993.

SCHUMPETER, Joseph (1942). **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SILVA, M. A. M. **Errantes do fim do século**. São Paulo: ed. UNESP, 1999.

SILVA, José Graziano da. **A Crise agrária**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

SILVA, José Graziano da. **Modernização dolorosa**. Rio de Janeiro: ZAHAR, 1982.

SILVÉRIO, V. R. Tolerância e intolerância no mundo contemporâneo. In: **Teoria & Pesquisa**. São Carlos: DCSO/UFSCar. No. 20-23, 1997, p. 24-56.

SIMONS, Tel e INGRAM, Paul. **Organization and ideology: Kibbutzim and hired labor, 1951-1965**. [Administrative Science Quarterly?], 1997.

SINGER, Paul. A cooperativa é uma empresa socialista. In: GUIMARÃES, Gonçalo (org). **Sindicalismo & Cooperativismo: a economia solidária em debate**. São Paulo, Unitrabalho, 1999.

SINGER, Paul. Desafio à solidariedade. In: GUIMARÃES, Gonçalo (org). **Sindicalismo & Cooperativismo: a economia solidária em debate**. São Paulo, Unitrabalho, 1999.

SINGER, Paul. **Cooperativismo e sindicatos no Brasil**. 1999. (mimeo).

SINGER, Paul. **Globalização e desemprego. Diagnóstico e Alternativas**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 1999.

SINGER, Paul. **Uma utopia militante: repensando o socialismo**. Petrópolis: Vozes, 1998.

SITE do município de Canoas, desenvolvido pela prefeitura de Canoas sobre o desenvolvimento da cidade. Disponível em <http://www.canoas.rs.gov.br>. Acesso em 14/03/2004.

STOLKE, V. **Cafeicultura, homens, mulheres e capital (1850-1980)**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

STOJANOVIC, Svetozar. Between ideals and reality. In: HORVAT, Branco et alii. **Self governing socialism**. Readings. Vol. II. New York: IASP, 1975.

STUART MILL, John (1848). **Princípios de Economia Política**. São Paulo, Abril Cultural, 1983.

TABB J. Y.; GOLDFARB, A. The tipology of systems of "participation". In: HORVAT, Branco et alii. **Self governing socialism**. Readings. Vol. II. New York: IASP, 1975.

TATAGIBA, Luciana. **O Paradoxo neoliberal e o Plano Collor I: uma primeira abordagem**. Mimeo, 1996.

TAVARES, M, C. **Desajuste Global e Modernização Conservadora**. RJ, Paz e Terra, 1996.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1957.

TELLES, V. S. & PAOLI, Maria. Célia. Social Rights: Conflicts and Negotiations in Contemporary Brazil, in: ALVAREZ, Sonia.; DAGNINO, Evelina and ESCOBAR, Arturo. **Cultures of politics. Politics of cultures: re-visioning Latin American social moviments**. Colorado and Oxford: Westview Press, 1998.

TIRIBA, L.V. **Economía popular y crisis del trabajo asalariado: de las estrategias de supervivencia a la producción de una nueva cultura del trabajo**. (Tese de Doutorado) Faculdade de Sociologia e Ciências Políticas, Universidade Complutense de Madrid, 1999. Cap. 3, pp. 121-174.

TODESCHINI, Remigio & MAGALHÃES, Reginaldo. A CUT e a Economia Solidária. In: **Sindicalismo e economia solidária**. Central Única dos trabalhadores – CUT, 1999. pp. 5-22.

TROYANO, Annez Andraus. A trajetória de uma pesquisa: avanços e obstáculos. In: **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, v. 4, n.3/4, jul/dez.1990, p. 69-74.

UNITRABALHO (2000). Economia Solidária. **Unitrabalho Informa**. São Paulo, Unitrabalho, v. 3 (10), jan.

VAINER, Carlos (1999). O presente de um futuro possível. In: GUIMARÃES, G.onçalo (org.). **Sindicalismo & Cooperativismo: a economia solidária em debate**. São Paulo, Unitrabalho.

VELHO, Otávio Guilherme. **Sociedade e agricultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

VIANA, L. W. **Liberalismo e sindicato no Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

VEIGA, S. M. & FONSECA, I. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação**. Rio de Janeiro: FASE, 1999. 134p.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Burocracia e Coletivismo: um estudo de caso na Associação de Agricultores de Nova Ronda Alta..** Florianópolis: UFSC, 1989. Dissertação de Mestrado

VIEITEZ, C. G. (Org.). **A empresa sem patrão**. Marília, UNESP, 1997.

VIETEZ, Cândido Giraldez e DAL RI, Neusa Maria. A economia solidária e o desafio da democratização das relações de trabalho no Brasil. In DAL RI (org.) **Economia Solidária**. São Paulo, Arte & Ciência, 1999.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 1994.

WEBER, Wilhen. **La cooperativa frente a los cabios de los sistemas de compra e venda**. Santiago, Edicional Nueva Universidad, 1973.

WEFFORT, F. C. A cidadania dos trabalhadores. In: LAMONIER, B.; WEFFORT, F. C. & BENEVIDES, M. V. (orgs.) **Direito, cidadania e participação**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1981. Pp. 139-150.

WOORTMANN, Ellen F. e WOORTMANN, Klaas. **O trabalho da terra**. Brasília: UnB, 1997

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage Publications, 1987

ZIMMERMANN, Neusa C. **Depois da terra, a conquista da cooperação**. Brasília: UnB, 1989. Dissertação de Mestrado

ANEXO 1  
MODELO DE REGIMENTO INTERNO DE UMA CPA  
(COPAVA)

## **SUMÁRIO**

ART. 01	- COMPOSIÇÃO DO QUADRO SOCIAL DA COOPERATIVA
ART. 02	- OBJETIVOS ECONÔMICOS
ART. 03	- OBJETIVOS POLÍTICOS E SOCIAIS
ART. 04	- ESTRUTURA ORGÂNICA DA COOPERATIVA
ART. 05	- OBJETIVOS E FUNÇÕES DAS INSTÂNCIAS
ART. 06	- PRODUÇÃO E TRABALHO
ART. 07	- CONTRATAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA
ART. 08	- HORÁRIO DE TRABALHO
ART. 09	- DIVISÃO DE RENDA E INVESTIMENTO
ART. 10	- PATRIMÔNIO DA COOPERATIVA
ART. 11	- NORMAS DE FUNCIONAMENTO DOS SETORES
ART. 12	- JOVENS DA COOPERATIVA
ART. 13	- ESTUDANTES DE 5ª A 8ª SÉRIE
ART. 14	- LIBERADOS DA COOPERATIVA
ART. 15	- APOSENTADOS
ART. 16	- IDOSOS ASSOCIADOS DA CPA COM MAIS DE 55 ANOS
ART. 17	- PARENTES IDOSOS
ART. 18	- PARENTES
ART. 19	- NOVOS INTEGRANTES DA COOPERATIVA
ART. 20	- HABITAÇÃO
ART. 21	- REUNIÕES
ART. 22	- DECISÕES
ART. 23	- AVALIAÇÕES
ART. 24	- RELACIONAMENTO E COMPORTAMENTO PESSOAL
ART. 25	- DIVÓRCIO OU SEPARAÇÃO
ART. 26	- DESISTÊNCIA
ART. 27	- ADVERTÊNCIA
ART. 28	- PUNIÇÕES
ART. 29	- POSSÍVEIS PENAS QUE PODERÃO SER APLICADAS
ART. 30	- EXPULSÕES
ART. 31	- FÉRIAS
ART. 32	- CAÇA E PESCA
ART. 33	- REVOGAÇÃO
ART. 34	- CASOS OMISSOS A ESSE REGIMENTO
ART. 35	- PRAZO DE VALIDADE
ART. 36	- INÍCIO DE VALIDADE DESSE REGIMENTO

**ART. 01** - Fica estabelecido entre os agricultores assentados no assentamento Fazenda Pirituba II. - Área III, em comum acordo este regimento interno de funcionamento da Cooperativa entre os seguintes associados: Josuel Domingues dos Santos, Clodoaldo Domingues dos Santos, Robson Domingues dos Santos, Antonio Paulino dos Santos, João Maria dos Santos, Jordélio Carvalho dos Santos, José Lino da Rocha, Cirineu Lucas da Silva, Benedito Rodrigues Fortes, Gilson Aparecido Fortes, Luís Fernando Fortes, João Batista de Jesus Macedo, João Moisés de Macedo, Odivaldo José de Macedo, Otávio Batista de Macedo, João Sabino de Carvalho, Antonia dos Anjos Moreira, Geraldo Fernando de Carvalho, Maria Conceição Aparecida de Carvalho, Everaldo Aparecido de Carvalho, Elias de Carvalho, Sebastião Antonio de Almeida, João Antonio de Almeida, Pedro Afonso de Almeida, Aparecido Pereira da Silva, Juraci Pereira da Silva, Luciene Aparecida dos Santos Silva, Altevair de Moraes, Amaurí Aparecido de Moraes, Rivail Braz de Moraes, Jamil Ramos, Fernando Henrique Barbosa Leite, Noel da Silva, Isabel Mariano da Silva, Sérgio Luís da Silva, José Aparecido Ramos, Neuseli Aparecida Ramos, Renato Ramos, Paulo Natal da Silva, Iracema Couto da Silva, Ediclei Couto da Silva, Antonio de Fátima Ramos, Márcia Mara Ramos, Ronaldo Trindade, Milton Trindade, João Batista Trindade, Fábio Cesar Bueno de Moraes, Gelson Bueno de Moraes, Juliana dos Santos Moraes, José dos Santos, Vanir Rodrigues dos Santos, Gilmar dos Santos, Paulo Sérgio Santos, Edson Aparecido da Silva, Claudinei Aparecido da Silva, Isabel Cristina da Silva, Jomar Benedito de Carvalho, Ivonete Fagundes Carvalho, Ivonei Fagundes, Silvio Roberto da Silva, Cleonice Pereira Oliveira Silva, Benedito da Cruz, Luís Benedito Tadeu de Oliveira, Ronaldo Aparecido da Silva, Geraldo Fernando da Silva. Todos residentes e domiciliados no Assentamento Fazenda Pirituba II. - Área III - Itaberá - São Paulo á 25 Km. da sede do Município.

**ART. 02 - OBJETIVOS ECONÔMICOS**

- a) Trabalhar toda a terra pertencente a Cooperativa de forma coletiva.
- b) Explorar racionalmente as riquezas naturais existentes de forma coletiva, como: madeira de lei, etc.

**ART. 03 - OBJETIVOS POLÍTICOS E SOCIAIS**

- a) Unir-se para enfrentar juntos as dificuldades em relação a política agrícola do momento vigente e ao capitalismo;
- b) Ter mais facilidade nas reivindicações em defesa dos nossos direitos juntos aos órgãos responsáveis;
- c) Poder se ajudar nas dificuldades que as famílias enfrenta individualmente;

- d) Propiciar o crescimento sócio econômico dos associados de forma igualitária;
- e) Manter o espírito de entre ajuda e companheirismo para superar o individualismo e a falta de solidariedade;
- f) Possibilitar que todas as famílias tenham tempo para o convívio familiar e comunitário, participando da vida ativa da cooperativa;
- g) Manter a motivação da cooperativa para contribuir na luta pela transformação da sociedade;
- h) Garantir a permanência na terra, avançar economicamente possibilitando a liberação de companheiros para contribuir na luta pela Reforma Agrária e na luta geral dos trabalhadores dos Movimentos Populares e Entidades como: Sindicatos, partidos políticos, etc..., tendo presente o compromisso e a importância de contribuir participando no processo de transformação da sociedade;
- i) Garantir a formação política dos assentados;
- j) Aumentar o rendimento do trabalho distribuindo os associados nos setores de produção e capacitando nos setores específicos;
- l) Diminuir os dias gastos em atividades desnecessárias nas cidades ou em outros lugares através da divisão de tarefas;
- m) Garantir que todos os associados tenham a liberdade de expressar a sua fé podendo optar por qualquer religião desde que isso não prejudique a organização da cooperativa.

#### **ART. 04 - ESTRUTURA ORGÂNICA DA COOPERATIVA**

##### SETOR PRODUTIVO

- a) Conselho Diretor
- b) Conselho Deliberativo
- c) Conselho Fiscal
- d) Setores de Trabalho
- e) Sindicatos e Partido
- f) Coordenador Geral

#### **ART. 05 OBJETIVOS E FUNÇÃO DAS INSTÂNCIAS ESPECÍFICAS**

##### I- CONSELHO DIRETOR

- a) O conselho diretor estabelecerá uma sistemática e periodicidade de reuniões;
- b) Nenhum cargo receberá salário ou terá vínculo empregatício com a cooperativa;
- c) Compete ao conselho diretor representar a cooperativa dentro e fora da mesma;
- d) Dar a direção política juntamente com o conselho deliberativo e juntamente deliberar as atividades da cooperativa.

## II - CONSELHO FISCAL

- a) É função do conselho fiscal respeitar cumprindo e fazendo cumprir este regimento;
- b) Fiscalizar as finanças da cooperativa de forma sistematizada;
- c) Acatar cumprindo e fazendo cumprir todas as deliberações tomadas em Assembléia Geral;
- d) Demais atribuições determinadas pelo Estatuto da cooperativa.
- e) Compete ao conselho fiscal registrar em ata todas as reuniões, seja ordinária ou extraordinária;
- f) É obrigação do (1º) primeiro conselho fiscal participar e ajudar dar encaminhamentos em todas as reuniões do conselho deliberativo.

## III - CONSELHO DELIBERATIVO

- a) Para fazer parte do conselho deliberativo o companheiro(a) necessariamente deve ter demonstrado maior entendimento e capacidade política, e também a representatividade junto aos setores e sócios;
- b) O conselho deliberativo é composto por três membros de cada setor.
- c) Obrigatoriamente o (1º) primeiro coordenador de cada setor terá como dever participar de todas as reuniões do conselho deliberativo.
- d) É função do conselho deliberativo juntamente com o conselho diretor dar direção política para a cooperativa;
- e) Encaminhar estudos e discussões políticas;
- f) Contribuir quando for diretamente nas discussões, nos setores de trabalho e em todas as instâncias da cooperativa.
- g) Definir vagas para cursos de formação política e encaminhar associados para encontros e manifestações e etc...
- h) Manter a organização interna cumprindo e fazendo cumprir o estatuto da cooperativa, regimento interno e demais decisões estabelecidas;
- i) Fazer as reuniões empresariais e encaminhamentos dos setores.
- j) Sugerir nomes para participar em cursos de formação política de associados da cooperativa;
- l) Todo associado que fizer parte do conselho deverá permanecer no cargo no mínimo um ano, sendo que após avaliações se definirá mudanças se houver necessidade;
- m) O afastamento de qualquer componente do conselho acontecerá quando este desrespeitar as leis estabelecidas ou cometer um erro grave que prejudique a cooperativa, sendo que tal decisão passará por uma discussão geral dos associados;
- n) É função dos conselhos discutir e sugerir propostas;
- o) Desenvolver estudos de formação política como: Cooperação Agrícola, planos do M.S.T., Sindicalismo, partidos políticos, Análise de Conjuntura, proporcionando maior entendimento e crescimento político dos associados;

p) É função dos conselhos exercitar debates e leituras de jornal do M.S.T., para manter-se informado da conjuntura e de toda as lutas dos trabalhadores pela conquista da terra.

#### IV - SINDICATO E PARTIDO

a) Manter vinculada ao sindicato da categoria participando ativamente de todas as atividades contribuindo para a construção de um sindicalismo comprometido com a classe trabalhadora;

b) Encaminhar as contribuições sindicais para a sustentação do mesmo;

c) desenvolver discussões em relações as campanhas políticas, partidárias e eleições sindicais;

d) Ocupar cargos eletivos quando for eleito ou nomeado mediante ampla discussão interna na cooperativa;

e) Contribuir na medida do possível na organização dos companheiros do município ou região com objetivo de fortalecer a categoria e os movimentos populares.

#### V - COORDENADOR GERAL

a) É função do coordenador geral, estipular os pedidos de compras dos setores em geral e repassar a administração ou o responsável pela mesma.

b) Compete ao coordenador geral, garantir que os setores façam as reuniões semanalmente.

c) Compete ao coordenador geral, percorrer o campo e analisar o desempenho do trabalho dos setores.

d) É de função do coordenador geral, dar encaminhamento dos trabalhos junto aos coordenadores de setores.

e) Compete ao coordenador geral junto a administração, fazer o planejamento da agricultura e dos demais setores.

f) É função do coordenador geral garantir que os setores elaborem planos de trabalho.

g) Compete ao coordenador geral acompanhara assistência técnica da cooperativa e opinar quando necessário.

#### VI - SETOR ADMINISTRATIVO

a) É função desta comissão fazer o controle das entradas e saídas dos recursos destinados ao caixa da organização mediante a prestação de contas sistematizadas aos associados.

#### VII - NOVAS COMISSÕES

a) Será constituído novas comissões quando forem implantados novas alternativas de produção ou novas formas organizativas.

### **ART. 06      PRODUÇÃO E TRABALHO**

a) Toda a mão-de-obra disponível deve estar a disposição da cooperativa, não podendo assim os associados trabalharem fora das atividades da cooperativa para obter renda individual;

b) Quando existirem poucos trabalhos ou quando for vantajoso o trabalho externo poderá ser realizado, sendo que a renda desse trabalho será administrado e utilizado pela cooperativa, podendo ser aplicado nos investimentos ou dividido entre as famílias conforme a necessidade;

c) Todos os tipos de trabalho são considerados iguais o que importa é a participação em um determinado setor da cooperativa e não a tarefa desenvolvida;

d) Todos os dias de trabalho aplicados por um associado na cooperativa em atividades organizadas como: Sindicato, Partido, M.S.T., negócios da cooperativa e demais movimentos populares são considerados dias produtivos, sem diferenciação na remuneração com a obrigação de comunicar a cooperativa a data da saída e no relato das atividades desenvolvida.

e) Todos os associados da cooperativa que assumirem atividades conforme letra "D" deste artigo, após o término de suas atividades deverá regressar imediatamente, caso isso não aconteça o mesmo perderá os dias gastos nas atividades da cooperativa sendo enquadrado como dias particulares e o associado também terá que assumir as despesas de viagem.

f) Cada associado da cooperativa poderá usar 02 (dois) dias por mês de folga (uso particular), sem remuneração de horas.

g) Os 02 (dois) dias de folga não poderá ser usado para trabalhos fora do quadro social que seja remunerado.

h) O trabalho na produção acontecerá de segunda a sexta feira, sábado e domingos será reservados para reuniões dos setores e atividades organizativas.

i) Os setores de máquina e de pecuária trabalharão as 10 (dez) horas independente do horário estabelecido na jornada de trabalho e de acordo com a necessidade dos setores.

**PARAG. ÚNICO** Em caso de apuros de trabalho se utilizará os finais de semana para o trabalho na produção, o associado que não cumprir com as atividades e encaminhamentos, pagarão o valor equivalente a dez horas (10), que serão descontados no final de cada mês.

j) Nos feriados cívicos se trabalhará normalmente, com exceção do dia 1º de janeiro (Ano novo), 1º de maio (dia do trabalho), Sexta feira santa, Páscoa, Corpo Christi, 25 de junho (dia do trabalhador rural), 12 de outubro (Nossa Senhora Aparecida), 02 de dezembro (Finados), 20 de novembro (Fundação da Copava), 25 de dezembro (Natal), estes serão respeitados como feriados, outros feriados e dias santos poderão ser respeitados conforme os costumes das famílias.

l) No caso de término antecipado de trabalho não havendo encaminhamento de atividades os associados receberão somente as horas trabalhada.

m) Caso haja paralisação do trabalho por motivo de chuva, as horas deverão serem anotadas até aquele momento, e deverá a Cooperativa criar setores alternativos de trabalho para as horas de chuvas.

n) Em caso de doenças que não são consideradas grave é de responsabilidade do coordenador do setor a avaliação da participação do associado nos trabalhos.

o) O paciente de atestado médico receberá 100% dos dias parados considerados produtivos.

p) Cada mulher vinculada a produção terá direito de 02 duas horas de folga por dia na parte da manhã ou a tarde ou tirar toda a folga no final da semana para receber normalmente pelas horas trabalhadas.

q) As mulheres gestantes terão 90 (noventa) dias de licença maternidade, podendo tirar 60 (sessenta) dias antes e 30 (trinta) depois ficando a critério da gestante quando tirar esses dias. Caso haja recebimento de salários maternidade mediante talão de produtor rural a mesma poderá repassar seu salário mediante acertos e a combinar, (caso repasse o salário receberá 100% da produção líquida da Cooperativa).

r) Nos caso de companheiras não terem condições de trabalho durante a gravidez mediante a apresentação de atestado médico receberá pelos dias parados.

s) Nos casos de doenças dos associados da cooperativa ou de seus dependentes deverá ser comunicado imediatamente ao coordenador do setor que tomará as medidas necessárias evitando assim a perda de dias de trabalho, possibilitando que haja recuperação imediata do paciente.

t) Em casos de acidentes de trabalho em que o associado fica impossibilitado de trabalhar temporariamente, o mesmo receberá os dias parados.

u) Em caso de acidentes de trabalho em que o associado ficar impossibilitado de trabalhar definitivamente é dever da cooperativa encaminhar aos órgãos responsáveis garantindo ao acidentado uma pensão ou aposentadoria. Caso isso não seja possível é compromisso da cooperativa assumir as conseqüências com o acidentado.

v) O acidentado que repor a sua pensão ou aposentadoria de indenização para a cooperativa receberá 100% da produção, não repondo não receberá da produção ficando somente com a aposentadoria.

x) O controle das horas trabalhadas será de responsabilidade do controlador de cada setor.

z) O responsável pelo controle da mão-de-obra da equipe computará mensalmente as horas trabalhadas ou paradas dos associados componentes da equipes.

w) O responsável geral pelo controle da mão-de-obra colherá mensalmente os dados dos responsáveis das equipes e fará o controle geral das horas ou dias trabalhados e não trabalhados pelos associados da cooperativa.

y) Será considerado trabalho extra com remuneração quando qualquer associado da cooperativa aplicar uma hora de trabalho, de acordo com a necessidade da cooperativa.

k) Nos casos em que o associado da cooperativa saírem a trabalho da mesma ou M.S.T., S.T.R., etc., será considerado como trabalho somente o horário de funcionamento do comércio, ou seja 10 (dez) horas por dia.

w) Trabalhos no final de semana encaminhados pelos coordenadores, será computados a partir de no mínimo uma hora de trabalho, sendo considerado trabalho extra de acordo com a necessidade da cooperativa.

#### **ART. 07 CONTRATAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA**

a) Acontecerá dependendo da necessidade da cooperativa, podendo ser contratada mão-de-obra externa. a contratação poderá ser permanente ou temporária.

#### **ART. 08 HORÁRIO DE TRABALHO**

a) A jornada de trabalho por dia será de 10 (dez) horas, das (7:00 às 17:00), com o mínimo de 160:00 horas para os homens e 120:00 horas para as mulheres.

b) O limite mensal de horas trabalhadas não poderá ultrapassar as 230:00 (duzentos e trinta) por associado.

c) O início e término dos trabalhos serão controlados pelos coordenadores das equipes respeitando porém os horários das refeições, uma hora no almoço e uma hora no café.

d) O associado da cooperativa que chegar atrasado nos trabalhos até cinco minutos será considerado tolerância, de dez minutos em diante perderá dobrado.

e) Os coordenadores terão a obrigação de encaminhar os trabalhos para os demais no mínimo um dia antes. Caso alguns dias não seja possível, deverão encaminhar com antecedência de no mínimo trinta minutos antes do trabalho, o não cumprimento desta determinação pelos coordenadores das equipes, acarretará em pagamento pelos coordenadores do tempo parado dos associados por falta de encaminhamentos.

f) Em caso de (ranca) colheita de feijão, será pago como hora extra as horas trabalhadas;

#### **ART. 09 DIVISÃO DE RENDA E INVESTIMENTOS**

a) A divisão de renda se dará conforme as horas de trabalho aplicadas na produção.

b) A divisão de renda se dará de forma igualitária, homens e mulheres, considerando porém a mão-de-obra aplicada na produção.

c) Será considerado na divisão de renda o trabalho aplicado na produção a partir do início do ano agrícola (mês de julho) até a computação das horas trabalhadas do último mês.

d) Cada associado (cadastrado) devidamente inscrito no DAF/ITESP, terá direito a 10% da produção líquida da Cooperativa, além das horas trabalhadas.

e) Produtos que serão considerados de investimentos na distribuição de subsistência, como: carne de suínos, peixe, frango, leite e horta e fruta.

PARAG. ÚNICO Estes produtos serão distribuídos ou divididos em partes iguais a cada associado;

e) Outros produtos como: Arroz, mel, milho, feijão, serão produtos distribuídos baseado na média de dias horas trabalhadas no conjunto da mão-de-obra.

f) Os produtos considerados de comercialização como por exemplo: Milho, trigo, feijão, arroz, soja, bovinos, suínos e etc. Serão comercializados pela cooperativa, sendo que após ser garantido os custos de produção e os investimentos as sobras serão divididas entre os associados conforme o que dispõe o estatuto social desta entidade observando as letras “a” e “b” deste artigo do presente regimento interno.

g) É considerado o ano agrícola de julho a julho.

h) O planejamento de atividades da cooperativa deverá ser discutido, elaborado e aprovado durante os meses de Abril e Maio, para iniciar a sua execução no início do ano agrícola.

i) Os associados da cooperativa não poderão adquirir qualquer meio de produção individual, cabe a cooperativa realizar estes investimentos.

j) Para a cooperativa realizar qualquer investimento não constante no planejamento deverá realizar discussões para comprovar a sua viabilidade e aprovar sua aquisição.

l) A terra dentro dos limites da área pertencente a cooperativa só poderá ser explorada de forma coletiva não podendo haver divisão de parcela.

m) Poderão ser arrendadas terras fora da área pertencente a cooperativa, sendo que serão exploradas da mesma forma “coletiva”.

n) Individualmente cada família poderá possuir no máximo 02 (duas) cabeças de eqüinos em pastos separados da cooperativa ficando a responsabilidade individualizadas pelos donos dos mesmos.

o) Nos casos de pessoas que são dependentes dos associados da cooperativa, as cabeças de eqüinos serão incluídas no limite máximo dos responsáveis, (duas cabeças).

## **ART. 10 PATRIMÔNIO**

a) O patrimônio da cooperativa será propriedade conjunta de todos os sócios que formam a cooperativa, se constituirá dos seguintes bens: Uma área de terra inicialmente com 389,62 Ha, tratores e equipamentos, veículos, animais, galpões, armazéns, florestas nativas, cercas, pocilgas e outras construções e estruturas a serem viabilizados pela cooperativa para aumentar a produção e o bem estar das famílias.

b) Toda e qualquer quantidade em dinheiro que for propriedade da cooperativa que estiver em contas bancárias ou créditos com seus devedores.

c) Todo o associado da cooperativa tem o compromisso de zelar pela conservação e funcionamento do patrimônio.

d) No caso de falecimento de um associado da cooperativa assumirá o seu lugar a esposa ou um filho devidamente habilitado.

e) Se o falecido não possuir dependentes capacitados para assumir a vaga o conselho deliberativo juntamente com a cooperativa encaminhará o substituto.

**PARÁGRAFO 1º:** Toda a criação de novos setores ou benfeitorias na área comercial, frente de trabalho e lazer que traga benefício e desenvolvimento para a Cooperativa e sócios. Deverá ser criada normas para o seu funcionamento, onde deverá ser aprovada em Assembléia por todos os associados, sendo que o mesmo deverá ser respeitada e cumpridas por todos.

## **ART. 11      NORMAS DOS SETORES E PATRIMÔNIO**

### **PARÁGRAFO 1º; Máquinas e Implementos**

a) Dentro da equipe de trabalho se criará um setor responsável pelas máquinas e implementos agrícolas.

b) As máquinas ou veículos a serem adquiridos dependendo do setor será definido um responsável.

c) Esse setor é responsável pela manutenção das máquinas e seguirá a orientação dos fabricantes.

d) As máquinas e implementos deverão ser guardadas limpas e em locais cobertos.

e) Haverá oportunidade para que os associados da cooperativa aprendam a manejar as máquinas quando for conveniente mediante autorização do coordenador.

f) As máquinas e equipamentos deverão sempre estar em condições de funcionamento.

g) As despesas com os combustíveis, oficinas e manutenção serão oriundos dos investimentos na produção.

h) Os problemas mecânicos que poderão surgir serão confiados a profissionais especializados com reposição de peças genuínas.

i) Nenhum associado da cooperativa poderá mexer em questões mecânicas de máquinas, veículos e motores sem a autorização do responsável.

j) Os operadores e motoristas serão escolhidos pela cooperativa.

l) Todo o operador iniciante no uso de máquinas deve ser acompanhado por outro operador experiente para familiarizar-se com a mesma e aprendizagem do novo operador.

m) Qualquer operador que não demonstrar cuidado com a máquina e capacidade de trabalho deverá ser substituído.

n) Todo o operador deverá zelar e ter o máximo de cuidado com as máquinas, em caso que haja incidente com as máquinas ou problemas mecânicos causando gastos ou prejuízos econômicos o operador não é responsável.

o) Entre o responsável pelo setor das máquinas e implementos deve ser escolhido um coordenador que coordenará os operadores e os trabalhos a serem executados.

p) O uso das máquinas e implementos, e ferramentas podem ser emprestados ou alugados a vizinhos externos a cooperativa, sendo que este assumirá a responsabilidade em devolver nas mesmas condições em que foi emprestado.

q) As máquinas e implementos podem realizar trabalhos a terceiros desde que a cooperativa disponha de tempo.

r) Os recursos arrecadados na prestação de serviços a terceiros entrará nos investimentos e será utilizados na manutenção das máquinas.

s) O operador deverá repassar a quantidade das horas trabalhadas a terceiros ao tesoureiro que é responsável para efetuar a cobrança.

t) Este setor criará normas complementares que assegurem o bom funcionamento da máquinas e implementos proporcionando maior aproveitamento de tempo, maior rentabilidade, melhor conservação e rendimento econômico.

u) O menor de idade que trabalhar com máquinas, terá que ser autorizado pelos pais assumindo a responsabilidade em termo próprio.

v) Em caso de qualquer membro do setor, comparecer ao serviço alcoolizado, cabe ao coordenador não autorizar o trabalho do mesmo no setor e em seguida dar encaminhamento do caso ao conselho deliberativo.

x) Se o caso da letra “v” se repetir duas ou mais vezes, será afastado da função em que trabalha e será avaliado pelas demais instâncias da empresa podendo ou não continuar exercendo o seu trabalho.

## **PARÁGRAFO 2º: Mercearia**

- a) Respeitar o funcionamento da mercearia em seus horários estabelecidos que se dá como início das 7:00 hs da manhã às 17:00 hs da tarde com uma pessoa responsável e a partir das 17:00 hs outra pessoa assumirá o funcionamento que se dará por encerrado as 22:00 hs.
- b) Cada sócio deverá respeitar o funcionamento da mercearia e suas normas aprovada por ele.
- c) Não será permitido que os sócios permaneçam embriagados e que estejam perturbando os demais.
- d) Nem um sócio poderá usar do direito de dono para exigir que os responsáveis infrinjam as normas estabelecidas.
- e) Todos os sócios como dono será responsável de ajudar a respeitar as normas estabelecidas.
- f) O sócio terá que controlar-se e limitar-se em sua embriagues para que não provoque brigas com os demais.
- g) O sócio que não respeitar e perturbar a paz no recinto, estará sujeito as penalidades composta neste Regimento Interno.

- h) Somente os sócios poderão efetuar compras com um preço diferenciado de terceiros sendo que este preço cobrirá somente os custos de compra e os impostos calculados.
- i) Os sócios não serão obrigados a efetuar compras na mercearia, mas também não deverá usar de políticas contra a mesma.
- j) Todas as famílias que fazem parte da sociedade da cooperativa ou seja das famílias da cooperativa deverão respeitar as normas de funcionamento, caso essas norma sejam infringidas caberá a sociedade a julgar os seus atos acordado no regimento.
- k) Os jogos que forem instalados não será permitidos para menores.
- l) Todo o sócio que venha a fazer baderna onde se diz respeito as jogos e entretenimento, será penalizado de acordo com o regimento e só voltara a participar após o cumprimento de sua pena.
- m) Não será permitido a venda de bebidas alcóolicas e jogos para menores.
- n) Não será permitido que quaisquer dos sócios use da embriagues para causar problemas na família. Caso haja reclamações o mesmo será chamado juntamente com a família e será esclarecido o fato para que em seguida se em caminhe a penalidade ou não.

#### **ART. 12      JOVENS DA COOPERATIVA**

- a) Todos os jovens deve participar da produção da cooperativa apartir dos (16) dezesseis anos de idade, apartir de discussões e avaliação da necessidade da cooperativa.
- b) Apartir dos (16) dezesseis anos os jovens receberão 100% da produção e se tornarão associados a cooperativa com direitos e deveres iguais aos demais, cumprindo todas as leis estabelecidas neste regimento.
- c) A partir da atuação dos jovens na produção, é compromisso dos mesmos participarem de todas as atividades da cooperativa, como: Reuniões, estudos e etc.

#### **ART. 13      ESTUDANTES DE 5ª A 8ª SÉRIE**

- a) É de responsabilidade da cooperativa, reivindicar junto aos órgãos competentes o transporte para os estudantes.
- b) A partir do 2º (segundo grau) a cooperativa discutirá as necessidades de capacitação técnica e recursos necessários.
- c) Todo o jovem que receber capacitação técnica terá o compromisso de contribuir nas atividades da Cooperativa. Mediante um termo de compromisso assinado pelo estudante no início dos estudos.
- d) Os horários de estudos de estudantes de segundo grau, serão considerados produtivos recebendo pela média de horas trabalhadas pelos demais associados da cooperativa.

e) Nos casos específicos de estudantes estudar em Veranópolis-RS em cursos alternativos, estudando (02) dois meses na escola e (02) dois meses nos trabalhos práticos da cooperativa, receberá 100% na divisão de renda e 100% da subsistência durante os (02) dois meses internos, sendo que não receberá a divisão de renda durante o período de escola. A cooperativa assumirá os gastos necessários durante a realização do curso.

f) Ficaram livres os jovens que estudam a noite para sair mais cedo do serviço quando tiverem deveres escolares a fazer, sendo que os mesmos serão remunerados só até o momento de sua parada.

## **ART. 14      LIBERADOS DA COOPERATIVA**

a) Integrantes que for liberado pela cooperativa para o trabalho organizativo que repor a sua mão-de-obra através do seu salário receberá 100% da produção.

b) O associado que não repor o seu salário para a cooperativa não receberá da produção e subsistência.

c) O associado da cooperativa que é liberado para o trabalho organizativo que não receber salário externo receberá 100% na produção e subsistência.

d) Para liberar um associado da cooperativa para o trabalho organizativo deve se fazer uma discussão com os associados para definir a época da liberação e as condições.

### **I - VEREADOR**

a) 30% de seu salário será repassado para o partido dos trabalhadores(PT).

b) 60% do salário entrará na caixa da Cooperativa, sendo que parte desse dinheiro será para passagem e refeições do vereador mediante apresentação de notas, recibos ou passagens.

c) 10% ficará para o vereador suprir os gastos extras ou supérfluos, sem ter a necessidade de prestar contas dos gastos.

### **II. - PROFESSORAS(ES)**

a) As professoras(es) que reporem 100% do seu salário da folha de pagamento receberão 100% na divisão de renda de produtos de subsistência.

Repassando 50% de seu salário para a cooperativa receberá 50% da distribuição de renda e subsistência.

PARAG.ÚNICO - É dever dos professores participarem das reuniões, assembléias e outras tarefas da Cooperativa.

III - Serão discutidos os casos específicos, considerando a necessidade de subsistência baseado na realidade de atuação dos liberados.

**ART. 15      APOSENTADOS**

a) Todos os aposentados por idade ou invalidez que reporem 100% de sua aposentadoria receberão 100% na divisão de renda e subsistência. Repondo 50% de sua aposentadoria receberá 50% da divisão de renda e subsistência.

b) O aposentado que não repor a sua aposentadoria receberá somente 50% da distribuição da subsistência e divisão de renda conforme a mão de obra aplicada na produção.

c) Apartir que começa a receber a aposentadoria será feita uma discussão com o aposentado para discutir uma porcentagem que entregará a cooperativa.

d) Em casos em que os aposentados adoecerem ou tiverem problemas de saúde e que estão repondo 100% ou 50% de sua aposentadoria para a cooperativa, a mesma assumirá os gastos com os aposentados. Caso não estejam repondo o seu salário para a cooperativa o aposentado assumirá suas despesas individualmente.

PARAG. ÚNICO - Apartir de um acordo estabelecido entre o aposentado associado com a cooperativa, liberados, professores, vereador e outros. Somente mudará a política apartir da mudança do atual regimento.

**ART. 16      IDOSOS ASSOCIADOS DA COOPERATIVA  
( COM MAIS DE 55 ANOS)**

a) Os idosos associados da cooperativa quando não dispuserem de condições físicas de trabalho devem repassar a terra para um filho ou a um associado.

b) O idoso poderá contribuir na produção em trabalho menos intensivo que não exija muito esforço físico.

c) O idoso ganhará 50% da produção e mais os dias trabalhados (horas), sendo que na divisão de renda não poderá ultrapassar a 100% em relação aos demais associados, as horas trabalhadas a mais será considerada trabalho voluntário para a cooperativa.

d) O idoso receberá 100% da produção para a subsistência, conforme a média dos associados.

**ART. 17      PARENTES IDOSOS**

a) Pais e avós poderão residir na área pertencente a cooperativa sendo que a cooperativa não se responsabilizará pela subsistência e por eventuais enfermidades que possa ocorrer com o idoso.

b) É dever do interessado encaminhar aposentadorias e assistência médica junto aos órgãos responsáveis.

c) Será negociado os dias gastos pelos associados da cooperativa com doença de parentes quando for uma quantidade elevada de dias.

**ART.18      NOVOS INTEGRANTES NA COOPERATIVA (SUBSISTÊNCIA)**

a) Todo o novo associado da cooperativa terá direito a subsistência e igualdade aos demais sócios e a divisão de renda acontecerá a partir do primeiro dia de trabalho.

b) Os novos associados da cooperativa que tenham investimentos do PROCERA(Programa de Crédito Especial de Reforma Agrária) será integralizado como patrimônio da cooperativa.

c) Os novos integrantes da cooperativa que tenham capital particular será discutido quantidade de quotas partes que os mesmos integralizam a cooperativa.

**ART. 20      HABITAÇÃO**

a) As residências das famílias serão localizadas em agrovilas em locais definidos pela cooperativa observando as orientações técnicas, cabendo um direito por família de possuir um lote de 15 x 40 metros para moradia e um lote de 20 x 150 metro para uso particular.

**ART. 21      REUNIÕES**

a) A diretoria da cooperativa reuni-ra-se-a extraordinariamente, mensalmente e quando houver necessidade.

PARAG. 1º - O (1º) primeiro coordenador de cada setor participará das reuniões da diretoria com o objetivo de fazer a vinculação entre os setores.

b) As equipes de trabalho reunirá-se-ão semanalmente e extraordinariamente quando houver necessidade.

c) O conselho fiscal reunirá-se-a bimestralmente e extraordinariamente quando houver necessidade.

d) Reuniões de encaminhamentos acontecem mensalmente e extraordinariamente quando houver necessidade, sendo que esta reunião participarão todos os associados da cooperativa.

ART. 2º - O objetivo das reuniões de encaminhamentos será repassar informes, encaminhamentos práticos de trabalho, definições dos setores e etc.

e) É dever de todos os associados da cooperativa participar das decisões, das reuniões, manifestações etc.

f) O associado da cooperativa que não participar de duas reuniões de encaminhamentos sem justificativa convincente como: Doenças, visitas, viagens para a cooperativa, perderão 5:00 (cinco) horas de trabalho já computadas. g)

Ao associado da cooperativa que deixar de participar em duas Assembléias, ou de duas reuniões de conselhos consecutivas serão penalizados conforme o que dispões a letra "E" e "F" deste ART.

h) Caso haja consecutivas ausências de reuniões de encaminhamentos, reuniões de conselhos, assembleias, e etc. Sem justificativa é de competência do conselho deliberativo tomar as medidas necessárias.

i) Os horários de assembleias e reuniões de encaminhamentos, deverão ser definidos pelo conselho administrativo ou conselho deliberativo.

j) Para encaminhar os trabalhos de extrema necessidade nos dias e horários de assembleias e reuniões de encaminhamentos o coordenador deverá consultar a instância que coordenará o evento para se inteirar e decidir sobre o que é prioritário, assembleia ou trabalho.

PARAG. 3º - Outros casos não citados serão discutidos pelo conselho deliberativo.

1) Reuniões de conselho, assembleias realizadas durante a semana e outras reuniões que serão de necessidade realizar-se a durante os horários de trabalho, serão consideradas como trabalho produtivo. As faltas serão descontadas.

## **ART. 22      DECISÕES**

a) As decisões de maior importância que abrangem o conjunto relacionados a produção devem ser encaminhados pela diretoria da cooperativa, discutidas nos conselhos e aprovados em assembleias gerais.

b) As decisões que abrangem os setores devem ser tomadas pelos setores, primeiro pelo conselho u após discussão com aprovação de maioria simples 50%+1.

PARAG. ÚNICO - As decisões nas equipes de trabalho, na diretoria da cooperativa, no conselho deliberativo, nos conselhos de discussões, nas comissões se darão primeiro pelo consenso ou após discussão com 50%+1 dos presentes.

## **ART. 23      AVALIAÇÕES**

a) As avaliações dentro das equipes de trabalho, conselho deliberativo, diretoria, comissões e conselhos acontecerá semestralmente ou quando houver necessidade.

b) As avaliações gerais da cooperativa serão realizadas anualmente, ou quando acontecer problemas muito graves que tenha a necessidade de antecipar a avaliação.

c) As avaliações deve ser baseadas em fatos e acontecimentos concretos, não poderá ser cobrado ou avaliado baseado em suposições com o objetivo de queimar o companheiro.

d) As avaliações devem ter um caráter político, com a finalidade de apontar os erros, localizar os problemas e encaminhar a soluções.

e) Todas as avaliações devem ser feitas em suas instâncias não sendo permitido avaliações paralelas sem a presença do avaliado.

f) As discussões avaliações, aprovação e funcionamento do próximo regimento acontecerá conforme o ano agrícola.

#### **ART. 24      RELACIONAMENTO E COMPORTAMENTO PESSOAL**

a) É dever de todos os associados da cooperativa além das atividades práticas na produção ter um relacionamento saudável de companheiro para companheiro nas equipes de trabalho no conselho deliberativo, para assim nós podermos superar erros e dificuldades.

b) É compromisso de todos os associados da cooperativa, cumprir todas as deliberações estabelecidas neste regimento para possibilitar um bom relacionamento.

c) É dever de todos os associados da cooperativa manter uma relação de ajuda sempre que for necessário, isto é se ajudando nas dificuldades de doenças, questões econômicas e etc.

d) Todos os erros, dúvidas que comprometem devem ser discutidas e avaliadas em suas instâncias: Equipes de trabalho, conselho deliberativo, diretoria, conselho fiscal, Não podendo assim dos erros que acontecem serem transformados em fofocas.

e) É dever de todos os associados da cooperativa ter um bom relacionamento com as comunidades vizinhas e de modo geral com toda a sociedade, nas atividades esportivas, festas, etc.

f) Em casos de desentendimentos com pessoas externas a cooperativa, o envolvido terá que explicar aos associados da cooperativa o ocorrido e se tiver errado reconciliar-se.

g) É compromisso de todos os casais manter um bom relacionamento conjugal para fortalecer a organização.

#### **ART. 25      DIVÓRCIO OU SEPARAÇÃO**

a) Qualquer casal integrante da cooperativa que tiver um mau relacionamento que venha a influenciar prejudicando a cooperativa poderá ser expulso da mesma enquadrado no Art. 30º.

b) Quando houver a separação de um casal os dois podem permanecer na cooperativa desde que isso não acarrete em prejuízo para a organização.

c) O casal separado deve cumprir as leis estabelecidas neste regimento.

d) A participação na produção e divisão de renda acontecerá normalmente conforme o que dispõe este regimento.

e) Os acertos relacionados aos filhos é de competência do casal realizar observando o que dispõe a legislação brasileira.

f) Nos casos em que os dois, homem e mulher decidam desistir por motivo da separação será procedido conforme o que dispõe o regimento.

g) Nos casos de um casal separado, homem e mulher casam se novamente com pessoas externas a cooperativa o novo companheiro ou companheira poderá participar na produção sendo remunerado pelas horas aplicadas na produção.

PARAG. ÚNICO - Procedesse-a conforme o que dispõe a letra "G" deste artigo nos casos em que o casal separado, homem e mulher permanecerem na cooperativa.

## **ART. 26      DESISTÊNCIA**

a) Quando qualquer associado da cooperativa decidir desistir por qualquer motivo poderá se retirar livremente em áreas laterais da organização.

b) O desistente só terá direito de receber em dinheiro o equivalente as cotas partes integralizadas na cooperativa.

c) O prazo de pagamento das cotas partes ao desistente acontecerá conforme o que determina o estatuto da cooperativa.

d) As vagas serão preenchidas por pessoas definidas pela cooperativa.

e) A cooperativa juntamente com o novo associado assumirá as dívidas pertencentes ao desistente relacionadas aos investimentos em conjunto.

## **ART. 27      ADVERTÊNCIAS**

a) O associado da cooperativa que não prestar contas de tarefas políticas e recursos econômicos de sua responsabilidade no primeiro momento será advertido.

b) O associado da cooperativa que for advertido por duas vezes consecutivas ou de forma intercaladas ou em casos diferentes será motivo de punição.

## **ART. 28      PUNIÇÕES**

a) O não cumprimento das leis estabelecidas neste regimento com exceção o que dispõe o ART.30 será motivo de advertência ou penalidades de ordem econômica, política e moral, também os casos omissos a esse regimento.

b) A aplicação das penas deve ser de acordo com o grau de responsabilidade do companheiro(a) praticante da infração: dirigente, coordenadores de equipes e de conselhos, componentes das comissões ou associados de base.

c) A aplicação das penas deve ter níveis diferenciados de acordo com a gravidade dos casos ocorridos.

d) Possíveis casos que vierem a acontecer com associados da cooperativa que mereçam punições dependendo do grau e número de vezes a ser praticado consecutivas, poderá ser motivo de expulsão do associado.

e) Não respeitar as normas de disciplina internamente e externamente.

f) O não cumprimento de seus deveres sem justificativa que prejudique o andamento da cooperativa.

g) Dar encaminhamentos por conta própria sem discutir a instância a que pertence, a questões importantes que exijam decisão do coletivo: salvo em situações especiais.

h) Apresentar acusações falsas caluniando associados da cooperativa ou do assentamento.

i) Repassar informações falsas a opinião pública que venha prejudicar a organização da cooperativa ou do assentamento.

j) Agredir fisicamente associados da cooperativa ou integrantes do assentamento.

l) Destruir o patrimônio por irresponsabilidade ou de forma intencional causando prejuízos para a cooperativa.

m) Repassar informações, encaminhamentos, discutidos em reuniões para outras pessoas, questões estas específicas de reuniões e da instância.

n) O associado da cooperativa que depredar o patrimônio por irresponsabilidade ou impropriamente, repondo o valor do prejuízo não será enquadrado na letra "A" deste artigo.

## **ART. 29 POSSÍVEIS PENAS QUE PODERÃO SER APLICADAS**

Possíveis penas que poderão ser aplicadas de acordo com a falta e a quem a praticou:

a) Repor prejuízos econômicos pelo infrator ou pelo responsável pelo encaminhamento.

b) Dar determinados trabalhos ou dias de serviços para a cooperativa.

c) Dar outras tarefas práticas a serem cumpridas em um determinado tempo.

d) Suspensão temporária do cargo exercido pelo infrator.

e) Suspensão definitiva do cargo exercido pelo infrator.

**PARÁGRAFO 1º:** Penalidades que diz a respeito as norma de funcionamento mercearia.

1 a) A inflação da norma que se diz respeito a está letra, perderá trinta por cento (30%) de sua cota mensal desde que seja comprovada a inflação com duas ou mais testemunhas.

2 b) Desrespeitando as normas desta letra o mesmo pagará com trabalho em domingos no mínimo 3 horas, que serão analisadas pela comissão responsável se deverá trabalhar mais ou não, sendo que não serão computadas essas horas.

4 c) Na insistência do responsáveis a desrespeitar as normas o infrator perderá duas horas trabalhadas.

3 d) O sócio que estiver embriagado e estiver perturbando levará um advertência e se insistir será analisado o seu comportamento e estará sujeito a perde um dia de folga do mês.

6 e) No caso de brigas sócio não será advertido e será aplicada a penalidade em seguida, sendo que ele perderá as duas folgas do mês e se a caso cometa uma nova inflação do mesmo caráter será analisado e podendo ou não entrar no artigo das expulsões.

### **ART. 30      EXPULSÕES**

a) Acontecerá quando qualquer associado da cooperativa deixar de cumprir desrespeitando as leis estabelecidas por este regimento.

b) Acontecerá quando qualquer associado da cooperativa praticar crime doloso contra integrante do assentamento ou pessoas externas de forma intencional, salvo os casos em legítima defesa.

c) Quando houver tentativa ou prática de estupro.

d) Praticar furtos que são considerados graves ou montante significativo de valores acarretando prejuízos para a cooperativa, assentamento ou externamente.

e) Ser comprovada a prática de expor questões específicas exclusivas da cooperativa ou do assentamento desrespeitando a organização.

f) Praticar atitudes imorais como: Adultério em público na presença de membros do assentamento desrespeitando a realidade, os valores locais que comprometam a organização.

g) O não cumprimento das deliberações deste regimento em que o associado da cooperativa persistir no mesmo erro por duas vezes consecutivas será motivo de punição, na terceira vez será motivo de expulsão.

h) Na execução das advertências, aplicação das penas ou expulsão serão considerados os casos já ocorridos que antecedem o atual regimento.

i) Todos os fatos que exijam providências deverão ser apurados logo após o acontecimento e deverá ter no mínimo duas testemunhas pró ou contra. Os casos que forem mantidos por muito tempo camuflados em sigilo serão ignorados.

j) Outros casos não relacionados nas punições ou expulsões serão casos de advertência.

l) Antes de tomar uma decisão de expulsão é necessário que o conselho deliberativo comprove a prática da infração com provas baseadas em fatos concretos, sendo que o acusado também deverá ser ouvido.

m) Para efeito legal deve ser registrado o ocorrido, lavrando em Ata expondo o motivo da expulsão e o prazo para o elemento deixar a cooperativa.

n) A ata deve ser assinada pelo presentes e registrada em Cartório, se for necessário outros documentos ou medidas para garantir a exclusão do infrator é dever da diretoria juntamente com o conselho deliberativo encaminhar.

o) Antes de tomar tal decisão deve se solicitar informações aos órgãos competentes analisando bem o caso sendo que após ser decidido pela assembléia deverá ser cumprida a qualquer preço independente das conseqüências que possa ocasionar.

**ART. 31**      **FÉRIAS**

a) Cada associado da cooperativa tem direito a cinco dias de férias corridos no final do ano agrícola, podendo vender as férias para cooperativa.

b) O associado da cooperativa não poderá usar além das férias outros dias para atividades particulares, caso isso aconteça sem nenhuma justificativa convincente, o mesmo pagará por vinte (20:00) horas dias parado.

c) As férias deverão iniciar durante os dias úteis para facilitar acesso a bancos e viagens.

**ART. 32**      **CAÇA E PESCA**

a) Não será permitido que pessoas externas a cooperativa pesquem ou cacem na área pertencente a cooperativa.

b) A caça é expressamente proibida, portanto ninguém poderá caçar dentro dos limites da área pertencente a cooperativa.

c) Os associados da cooperativa e pessoas amigas da mesma mediante autorização poderão pescar em qualquer época em açudes que não tiver investimentos. E nos açudes com investimentos será definido um para a pesca permanente.

d) O associado da cooperativa que caçar ou pescar fora do perímetro do assentamento e acontecer problemas com o mesmo a cooperativa não se responsabilizará pelas conseqüências que possam ocorrer.

**ART. 33**      Fica revogado a partir dessa data todas as decisões e deliberações em contrário ao que determina esse regimento.

**ART. 34**      **CASOS OMISSOS A ESSE REGIMENTO**

a) Os casos não relacionados a esse regimento serão discutidos e disciplinados e regulamentados em assembléia geral.

**ART. 35**      **PRAZO DE VALIDADE**

a) Este regimento poderá sofrer mudanças de acordo com as necessidades da cooperativa a partir de um ano de duração a contar dessa data .

**ART. 36**      **INÍCIO DE VALIDADE DO REGIMENTO**

Após ser discutido e aprovado pelos associados da cooperativa em assembléia geral, este regimento entrará em vigor.

**ASSENTAMENTO FAZENDA PIRITUBA II. - AGROVILA III. ITABERÁ SÃO PAULO - 11 DE MAIO DE 1.999.**

Após uma profunda discussão e por estarem em comum acordo foi aprovado em assembléia geral com a presença de todos os associados da cooperativa, a seguir assinaturas de punho próprio de todos os associados da Cooperativa de Produção Agropecuária Vó Aparecida Ltda. - (COPAVA).

ANEXO 2  
MODELO DE ESTATUTO SOCIAL DE UMA CPA  
(COOPAN)



Artigo 05º. - A Cooperativa tem por objetivo principal proporcionar aos sócios acesso a produção coletiva, para produzirem de forma coletiva bens e serviços para si e para terceiros, em vista da melhoria das condições de vida dos seus associados, através do desenvolvimento da produção agropecuária, dos serviços e da agroindústria, desenvolvendo as seguintes atividades para a consecução de seu objetivo:

- a) Coordenar o planejamento coletivo da produção e organização cooperativada do trabalho;
- b) Comercializar a produção e adquirir os bens necessários para a consecução de seu objetivo;
- c) Garantir o transporte dos bens e produtos;
- d) Implementar atividades produtivas, agroindustriais e comerciais;
- e) Realizar operações de repasse de crédito para os associados;
- f) Prestar serviços aos associados e a terceiros;
- g) Garantir a capacitação dos associados e a assistência técnica para a Cooperativa;
- h) Educação para o trabalho dos filhos dos associados.

Artigo 06º. - A Cooperativa poderá arrendar e utilizar as terras dos associados ou de terceiros, bem como possuir terras próprias, para alcançar os seus objetivos.

Artigo 07º. - A Cooperativa promoverá convênios com outras entidades e organismos públicos nacionais e internacionais para a melhor consecução de seus objetivos.

Artigo 08º. - A Cooperativa apoiará as iniciativas relacionadas com o desenvolvimento e a realização da Reforma Agrária.

Artigo 09º. - A Cooperativa, por decisão da Assembléia Geral, se organizará em Setores de Produção e ou de Serviços para a melhor consecução de seus objetivos.

#### Capítulo IV - DOS ASSOCIADOS

Artigo 10º. - Poderão ingressar na Cooperativa todas as pessoas físicas maiores de vinte e um (21) anos, homens e mulheres, com ou sem terra, domiciliados na área de ação da Cooperativa e que comprovem a possibilidade de contribuírem com os objetivos da mesma.

Parágrafo Primeiro: Poderão ingressar também as pessoas com idade igual ou maiores de dezoito (18) anos, desde que emancipados.

Parágrafo Segundo: Poderão ingressar também os filhos menores dos associados, a pedido por escrito de seus pais ou responsáveis legais, com idade igual ou superior a catorze (14) anos, para que a Cooperativa possa contribuir no seu processo de educação para o trabalho, não podendo ser eleitos para nenhum cargo de direção ou administração.

*HP*  
*Dir. do Cartão*  
*Esquivina*  
*Elinsiquim*  
*Wilton*  
*afredo*  
*4*  
*Archi*  
*W. Vieira*  
*m Siqueira*  
*Pin Machado*

Artigo 11º. - O ingresso será solicitado mediante Cadastro Especial, abonado por dois (2) sócios, encaminhado ao Conselho Diretor que o submeterá para ser considerado pela Assembleia Geral.

Artigo 12º. - Os candidatos a sócios deverão, antes de serem aprovados definitivamente, fazer um período de estágio, não superior a seis (6) meses, cujos procedimentos serão definidos em Regimento Interno.

Parágrafo Único: Os candidatos a sócio serão admitidos para o período de prova pelo Conselho de Administração.

Artigo 13º. - São Direitos dos associados:

- a) Participar de todas as Assembleias Gerais e Reuniões da Cooperativa.
- b) Votar e ser votado, a não ser que esteja impedido para tal.
- c) Exigir do Conselho Administrativo e do Conselho Diretor qualquer informação e esclarecimento sobre a Cooperativa.
- d) Ter acesso a produção coletiva.
- e) Participar de todas as atividades da Cooperativa.
- f) Demitir-se da Cooperativa quando lhe convier.
- g) Receber mensalmente um adiantamento de sobras, conforme o seu trabalho.;

Artigo 14º. - São Deveres dos associados:

- a) Subscriver e integralizar as quotas-partes que lhes corresponde.
- b) Cumprir com os Estatutos Sociais e o Regimento Interno.
- c) Cumprir as decisões das Assembleias Gerais e do Conselho de Administração da Cooperativa.
- d) Estar inserido em um dos Setores de Produção ou de Serviço.
- e) Cumprir o planejamento da produção e com a organização do trabalho aprovados pela Assembleia.
- f) Estar em dia com a Cooperativa.
- g) Zelar pelo bom funcionamento da Cooperativa.
- h) Responder subsidiariamente pelos compromissos da Cooperativa, em face de terceiros, até o valor de suas quotas-partes subscritas.

Artigo 15º. - A eliminação de associado será feita pelo Conselho de Administração, com direito de recorrer a Assembleia Geral, nos casos de infração Estatutária ou legal.

Artigo 16º. - A exclusão de associado será feita por:

- a) Morte do associado;
- b) Incapacidade civil não suprida;
- c) Deixar de atender os requisitos estatutários, de ingresso ou de permanência na Cooperativa;

Artigo 17º. - A demissão ou saída voluntária de um sócio se dará por escrito, através de uma carta de demissão do respectivo sócio dirigida ao Conselho de Administração.

*Handwritten notes and signatures on the left margin:*  
- *Am Zari Zapalon*  
- *Senhaski*  
- *Senhaski*  
- *Senhaski*  
- *Mabelle da Silva Mayhoun*  
- *Melina V...*  
- *Antônio Luiz Barbinat*  
- *Antônio Barbinat*  
- *F. Basso*  
- *[Signature]*

Artigo 18º. - Nos casos de demissão, eliminação ou exclusão a Assembléia Geral deliberará, num prazo não superior a um (1) ano, sobre a devolução, parcelada, de suas quotas-partes a partir do parecer do Conselho de Administração, sempre baseado no balancete patrimonial do mês de afastamento. ✓

#### Capítulo V - DO CAPITAL SOCIAL

Artigo 19º. - O Capital Social mínimo da Cooperativa será de R\$ 632,00 (Seiscentos e Trinta e Dois Reais), equivalente a Cem (100) sacas de milho, preço mínimo do Governo, dividido em quotas-partes a serem subscritas pelos associados.

Artigo 20º. - O valor da quota-parte será de R\$ 6,32 (Seis reais e trinta e dois centavos), ou equivalente a uma (1) saca de milho pelo preço mínimo do Governo. ✓

Parágrafo Primeiro: Cada associado deverá subscrever pelo menos cinco (5) quotas-partes. ✓

Parágrafo Segundo: A integralização das quotas-parte subscritas deverá ser: vinte por cento (20%) no ato de subscrição, quarenta por cento (40%) após um ano e quarenta por cento (40%) após dois anos, da data da subscrição. ✓

Artigo 21º. - O associado poderá integralizar suas quotas-partes em dinheiro, bens ou produto no valor correspondente. ✓

Artigo 22º. - A Cooperativa poderá receber doações em dinheiro ou bens, de pessoas ou entidades ou organismos públicos nacionais e internacionais, para a consecução de seus objetivos e os mesmos são indivisíveis, se não houver impedimento do doador. ✓

Artigo 23º. - As quotas-partes deverão ser corrigidas monetariamente pelo índice oficial e a Cooperativa deverá pagar juros de seis por cento (6%) ao ano.

#### Capítulo VI - DA ASSEMBLEIA GERAL

Artigo 24º. - A Assembléia Geral ordinária se realizará obrigatoriamente uma (1) vez por ano, no decorrer dos três (3) primeiros meses, após o término do exercício social, e deliberará sobre os seguintes assuntos:

- a) Avaliação do exercício social anterior.
- b) Análise do Balanço Anual.
- c) Parecer do Conselho Fiscal.
- d) Destinação das Sobras ou das Perdas.
- e) Análise do Plano de Metas para o novo ano.
- f) Eleição do Conselho Fiscal. ✓
- g) Eleição do Comitê de Educação.
- h) Plano de Metas para o novo período.

*Lauro de Assis*  
*Wmson Leão Moraes*  
*Valdir Merlini*  
*Angelo Anchi*  
*Guiz Ballonet*

- i) Eleição do Conselho Diretor.  
j) Outros assuntos, de interesse dos associados.

Parágrafo Único: A Cooperativa deverá ter uma Assembléia Geral Ordinária Mensal e deliberará sobre os seguintes assuntos:

- a) Aceitação ou exclusão de sócios.  
b) Análise do Plano de Trabalho.  
c) Prestação de contas do mês.  
d) Parecer do Conselho Fiscal.  
e) Aprovação ou reformulação do Regimento Interno.  
f) Filiações em outras cooperativas.  
g) Ratificação do Conselho de Administração.  
h) Outros assuntos, de interesse dos associados.

Artigo 25º. - A Assembléia Geral extraordinária realizar-se-á sempre que necessário para deliberar sobre os seguintes assuntos:

- a) Reforma dos Estatutos;  
b) Fusão, incorporação ou desmembramento;  
c) Dissolução voluntária e nomeação do liquidante;  
d) Prestação de Contas do liquidante;  
e) Outros assuntos de interesse dos associados.

Artigo 26º. - As Assembléias Gerais, Ordinárias e Extraordinárias, deverão ser convocadas com antecedência mínima de dez (10) dias, por Edital afixado no Mural da Cooperativa e por Circular a cada associado, por uma das seguintes instâncias:

- a) Por um membro do Conselho Diretor;  
b) Pelo Conselho Fiscal;  
c) Por dez por cento (10%) dos associados em pleno gozo de seus direitos, após solicitação não atendida pelo Conselho Diretor.

Parágrafo primeiro: Deverá constar no Edital a data, a hora, o local, a ordem do dia e o número de sócios aptos a votar.

Parágrafo segundo: O quorum para a instalação será de dois terços (2/3) dos associados em primeira convocação e pela metade mais um (50%+1) dos associados em segunda convocação, sessenta (60) minutos após a primeira.

Parágrafo terceiro: Caso não haja quorum a Assembléia esta automaticamente transferida para o dia seguinte, na mesma hora e local e com a mesma ordem do dia.

Artigo 27º. - O funcionamento das Assembléias seguirá as seguintes normas:

- a) Abertura por quem a convocou;  
b) Escolha do Presidente da Mesa e do Secretário;  
c) Escolha de três (3) delegados para assinarem a ata;  
d) Leitura e aprovação do Edital.

Parágrafo Primeiro: Todas as deliberações se darão pela maioria absoluta dos presentes (50%+1).

*Assembléia em Tagali*

*uma mesa de aqui ar  
Regina Ashi*

Parágrafo Segundo: A votação será aberta a não ser que a maioria decida para ser secreta.

Parágrafo Terceiro: A votação será secreta para a eleição do Conselho Diretor e do Conselho Fiscal.

Parágrafo Quarto: Quando se trata de assuntos que envolvem a integridade de determinados associados, os mesmos não poderão votar.

Parágrafo Quinto: É vetado o voto por procuração.

## Capítulo VII - DO CONSELHO DIRETOR ✓

Artigo 28º. - A Cooperativa será administrada por um Conselho Diretor composto por cinco (5) diretores, para um mandato de dois (2) anos, sendo todos associados e em gozo de seus direitos, sendo um (1) Presidente, um (1) Vice Presidente, um (1) Secretário, um (1) Tesoureiro e um (1) Vice Tesoureiro eleitos em Assembléia Geral.

Parágrafo Primeiro: A cada eleição deverá ser renovado no mínimo um (1) dos cinco (5) diretores.

Parágrafo Segundo: Nenhum diretor receberá remuneração específica para exercer esta função, mas receberá pelas horas trabalhadas.

Parágrafo Terceiro: Havendo cargo do Conselho Diretor vacante, efetuar-se-á a eleição do respectivo substituto, em Assembléia Geral, e o eleito permanecerá no cargo até o final do mandato do atual Conselho.

Artigo 29º. - Compete ao Conselho Diretor, de forma coletiva:

- a) Convocar as Assembléias Gerais;
- b) Convocar as reuniões do Conselho Administrativo;
- c) Propor Projetos e Investimentos.
- d) Prestar todos os esclarecimentos para os associados.
- e) Realizar convênios e acordos com entidades e organismos.
- f) Contratar operações de todo tipo no mercado financeiro;
- g) Propor a Assembléia Geral um Regimento Interno para a Cooperativa;
- h) Propor a Assembléia Geral punições ou penalidades a associados;
- i) Zelar pelas decisões e encaminhamentos da Assembléia Geral.

Artigo 30º. - Compete ao Presidente:

- a) Representar social, política, jurídica e economicamente a Cooperativa;
- b) Movimentar as Contas Financeiras em conjunto com o Tesoureiro;
- c) Dirigir as Reuniões do Conselho de Administração.

*Handwritten notes:*  
E. Almeida  
Borboletas  
Ulysses

Artigo 31º. - Compete ao Vice-Presidente substituir o Presidente em caso de impedimento deste.

Artigo 32º. - Compete ao Secretário providenciar a elaboração das atas e zelar pelos livros e documentos da Cooperativa.

Artigo 33º. - Compete ao Tesoureiro:

- a) Zelar pela ordem financeira e contábil da Cooperativa;
- b) Movimentar as Contas Financeiras em conjunto com o Presidente;
- c) Controlar o responsável pela tesouraria;
- d) Fazer a prestação de contas para a Assembléia Geral.

Artigo 34º. - Compete ao Vice Tesoureiro substituir o Tesoureiro em caso de impedimento deste.

#### Capítulo VIII - DO CONSELHO ADMINISTRATIVO ✓

Artigo 35º. - A Cooperativa será administrada por um Conselho de Administração formado pelo Conselho Diretor e por um representante de cada Setor da Cooperativa.

Parágrafo Primeiro: Os representantes dos Setores serão indicados pelos respectivos Setores e ratificados pela Assembléia Geral.

Parágrafo Segundo: Não poderão ser representantes dos Setores os membros do Conselho Diretor e do Conselho Fiscal.

Parágrafo Terceiro: Os membros do Conselho de Administração não receberão remuneração e nem poderão se creditar de operações por esta função.

Artigo 36º. - E competência do Conselho de Administração:

- a) Garantir a aplicação racional das decisões da Assembléia Geral.
- b) Administrar a organização cooperada do trabalho.
- c) Concretizar o planejamento da produção e do trabalho na Cooperativa.
- d) Consultar através dos setores os associados para garantir agilidade administrativa.

#### Capítulo IX - DO CONSELHO FISCAL ✓

Artigo 37º. - A administração da cooperativa será fiscalizada por um Conselho Fiscal composto de três (3) titulares e três (3) suplentes, com ordem de suplência, eleitos anualmente, no primeiro trimestre.

Parágrafo Primeiro: Não poderá haver grau de parentesco, de primeiro e segundo graus, entre os membros do Conselho Diretor, os membros do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração.

*Luiz*  
*Luiz R. Ribeiro*



## Capítulo XI - DAS ELEIÇÕES

Artigo 41º. - As eleições serão presididas por uma Comissão Eleitoral, de três (3) membros, escolhida pelo Conselho de Administração, após indicação de nomes pelos Setores, trinta (30) dias antes da Assembléia eletiva.

Parágrafo Primeiro: Os membros da Comissão Eleitoral não poderão ser candidatos.

Parágrafo Segundo: A Comissão Eleitoral deverá encaminhar amplo debate entre o quadro social e buscar uma chapa de consenso.

Parágrafo Terceiro: A Comissão Eleitoral deverá aceitar inscrições de outras chapas, até cinco (5) dias antes da Assembléia Eletiva.

Parágrafo Quarto: Deverá ser feita a inscrição separada para o Conselho Diretor e o Conselho Fiscal.

Artigo 42º. - Qualquer membro da assembléia poderá impugnar nomes das chapas baseando-se no Estatuto e neste caso o nome deverá ser substituído sem nenhum prejuízo da respectiva chapa, até uma (1) hora antes da Assembléia Eletiva.

Artigo 43º. - Todos os associados em dia com os seus deveres e obrigações poderão concorrer a cargos eletivos na Cooperativa salvo os sócios previsto no artigo 10º, parágrafo segundo.

Artigo 44º. - As eleições serão realizadas durante a Assembléia Geral, conforme Edital e este Estatuto.

Parágrafo Primeiro: Se elegerá uma instância de cada vez, na seguinte ordem: Conselho Diretor, Conselho Fiscal e Comitê de Educação.

Parágrafo Segundo: A votação será na forma do artigo 27º, parágrafo terceiro, e será proclamada eleita a chapa que obtiver a maior votação.

## Capítulo XII - DOS FUNDOS

Artigo 45º. - São fundos indivisíveis da Cooperativa, constituídos a partir das sobras líquidas mensais.

a) O Fundo de Reserva, com dez por cento (10%), destinado a reparar perdas e atender o desenvolvimento da Cooperativa.

b) O Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, FATES, com cinco por cento (5%), destinado a escolaridade, capacitação e formação e a assistência ao associado.

Artigo 46º. - E fundo divisível da Cooperativa:

a) O Fundo de Investimentos, constituído a partir das sobras líquidas mensais, com quinze por cento (15%).

*em A Bom*  
*Albuquerque*

b) O Fundo de Auxílio Habitacional, constituído a partir das sobras líquidas mensais, com dez por cento (10%), destinado a ser um fundo rotativo para empréstimo aos sócios, visando a construção de suas casas.

#### Capítulo XIII - DA RENDA DA TERRA E DO PROCERA

Artigo 47º. - A Cooperativa pagará aos associados que repassaram a sua terra na forma de Contrato de Arrendamento o valor de dez por cento (10%) das sobras líquidas mensais, após deduzidos todos os Fundos.

Artigo 48º. - A Cooperativa poderá receber o PROCERA e outros empréstimos em nome dos sócios e efetuar o devido pagamento.

Parágrafo Único: A capitalização se dará pelas sobras apuradas em balanço patrimonial e demonstrações, utilizando o critério de rateio segundo as horas de produção coletiva correspondente a cada associado.

#### Capítulo XIV - DOS LIVROS E DA CONTABILIDADE

Artigo 49º. - A Cooperativa deverá ter os seguintes livros:

- a) Livro de Matrícula dos sócios.
- b) Livro de Presença nas Assembléias.
- c) Livro de Atas das Assembléias.
- d) Livro de Atas do Conselho Diretor.
- e) Livro de Atas do Conselho de Administração.
- f) Livro de Atas do Conselho Fiscal.
- g) Todos os livros e registros contábeis estabelecidos em lei.

Parágrafo Único: A Cooperativa poderá utilizar fichas ou sistema informativo que ocupem os mesmos objetivos dos livros.

Artigo 50º. - Mensalmente deverá ser apresentado a cada sócio um ou mais demonstrativo onde conste: suas dívidas, adiantamentos, sobras, horas de produção coletiva mensais, anuais e históricas; valor dos fundos; parte no fundo de investimento; e demais informações necessárias para o esclarecimento do sócio e que sejam, obrigatoriamente, compatíveis com o balanço patrimonial mensal.

#### Capítulo XV - DAS SOBRAS OU PERDAS

Artigo 51º. - As Sobras serão definidas pela assembléia, após descontados os Fundos e a Renda da Terra.

Parágrafo Único: As sobras que serão distribuídas deverão ser feitas pelas horas de produção coletiva no respectivo ano.

*Ursula Homering*  
*Ursula Antonio Formigini*

Artigo 52º. - Se as Perdas forem maiores que o Fundo de Reserva as mesmas deverão ser rateadas entre os associados, inversamente proporcional ao total de horas de produção coletiva.

#### Capítulo XVI - DA FORMA JURIDICA E DISSOLUÇÃO

Artigo 53º. - A Cooperativa poderá alterar a sua forma jurídica pela fusão, incorporação ou desmembramento por deliberação de Assembléia Geral Extraordinária, convocada para tal fim, com deliberação de dois terços (2/3) dos presentes, que devem representar quatro quintos (4/5) dos associados em dia com as suas obrigações.

Artigo 54º. - Além dos motivos de Direito, a Cooperativa poderá ser dissolvida voluntariamente por Assembléia Geral Extraordinária, desde que não haja o número legal de sócios dispostos a assegurar a sua continuidade.

#### Capítulo XVII - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 55º. - A Cooperativa deverá ter um Regimento Interno, para garantir a sua funcionalidade e a consecução de seus objetivos, que deverá ser aprovado por dois terços (2/3) dos presentes na Assembléia Geral.

Artigo 56º. - Os casos omissos neste Estatuto serão resolvidos pela Assembléia Geral, levando em conta a Lei e os Princípios da COCEARCS e da Cooperação.

Artigo 57º. - As alterações deste Estatuto Social deverão ser feitas pela Assembléia Geral, por dois terços (2/3) dos presentes, que devem representar dois terços (2/3) dos associados em dia com as suas obrigações.

Artigo 58º. - Este Estatuto Social entra em vigor imediatamente após sua aprovação. O presente Estatuto Social foi aprovado pela Assembléia Geral de Constituição da Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita Ltda., em 03 de junho de 1.995.

Visto,  
EM 31. julho/95  
Sergilio Pinheiro  
OAB-RS. Nº. 9.437-B.

ANEXO 3

MODELO DE ATA DE ASSEMBLÉIA GERAL DE UMA CPA

(COPANOSSA)

**COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA NOSSA SENHORA AGROVILA V - Bro. ENGENHEIRO MAIA - ITABERÁ - SP. - CNPJ.N.****ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA DA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO**

**NOSSA SENHORA APARECIDA, REALIZADA EM 31 DE MAIO DE 2003.** Na data de 31 (trinta e um) de maio do ano de 2003 (Dois Mil e Três) às 9:00 horas na sede social da Cooperativa, conforme Edital de Convocação publicado em 16/05/2003 no jornal *Ita News de Itapeva* - SP, reuniram-se 23 (vinte e três) cooperados em primeira convocação, para deliberarem em Assembléia Geral Ordinária de acordo com os termos do Edital. Iniciando o Sr. **SEBASTIÃO BATISTA DE CARVALHO**, presidente em exercício, abriu os trabalhos convidando a ~~hora~~ **PEDRO NATAL DA SILVA**, para secretariar os trabalhos e ao final redigir a presente Ata. Composta à mesa o Sr. Presidente declarou aberta a Assembléia e solicitou a leitura do Edital de Convocação que constava da seguinte Ordem do Dia → **A) - Aprovação da Prestação de Contas, Relatório da Administração e do Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do ano agrícola 1999/2002 e Parecer do Conselho Fiscal. B) - Destinação dos Resultados. C) - Eleição e Posse da Nova Diretoria nos termos dos Estatutos Sociais. D) Inclusão de Novos Associados.** Iniciando os trabalhos o Sr. Presidente, procedeu a explanação do 1º (primeiro) item do Edital que se referia ao Relatório da Administração. Iniciando, foram distribuídas cópias do relatório a todos os presentes para que pudessem acompanhar a explanação. Após o término procedeu o debate do seu conteúdo tendo, ao final, sido aprovado por unanimidade. A seguir procedeu-se a leitura do Parecer do Conselho Fiscal sobre os resultados do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício correspondente ao ano agrícola 1999/2002 que constava do seguinte. **PARECER DO CONSELHO FISCAL** → "Os membros efetivos do Conselho Fiscal da Cooperativa de Produção Agropecuária Nossa Senhora Aparecida, tendo examinado todos os livros fiscais bem como o Balanço Patrimonial e as Demonstrações do Resultado do ano agrícola, declaram encontrar-se em perfeita ordem, recomendando sua aprovação pela Assembléia Geral. Itapeva - SP, 31 de dezembro de 2002"  
**(a) ANTONIO FREIRE DE ALMEIDA (a) BENEDITO TOME FILHO (a) JOÃO BATISTA GOMES MOREIRA.** Após a leitura do Parecer do Conselho Fiscal passou a votação da aprovação ou não do Balanço Patrimonial, sendo aprovado por unanimidade. A seguir o passou-se ao item do Edital de Convocação que tratava da Eleição e Posse da Diretoria. Apresentaram-se os associados **JOÃO BATISTA DE OLIVEIRA, LUIZ CARLOS DOMINGUES, ANTONIO FREIRE DE ALMEIDA, PEDRO NATAL DA SILVA, BENEDITO TOME FILHO, HELIO RUBENS DE PROENÇA, ELOI DOMINGUES, DIRCEU GOMES MOREIRA, JOÃO BATISTA GOMES MOREIRA, SEBASTIÃO BATISTA DE CARVALHO, CLARA FARIA DE MELO e ANTONIO FRANCISCO DE OLIVEIRA.** Por votação, foram eleitos: **PRESIDENTE** → **Helio Rubens de Proença**, brasileiro, casado, lavrador, nascido aos 22/08/1965, residente e domiciliado na agrovila V, município de Itaberá - SP, portadora do CPF. n. 091.068.828-11 e da cédula de identidade RG. n. 19.795.558-7-SSP/SP. **VICE PRESIDENTE** → **João Batista de Oliveira**, brasileiro, casado, lavrador, nascido aos 04/09/1951, residente e domiciliado na Agrovila V, município de Itaberá - SP, portador do CPF. n. 890.274.188-53 e da cédula de identidade RG. n. 9.052.865-SSP/SP. **TESOUREIRO** → **Antonio Francisco de Oliveira**, brasileiro, casado, lavrador, nascido aos 25/05/1968, residente e domiciliado na Agrovila V, município de Itaberá - SP, portador do CPF. n. 134.148.488-21 e da cédula de identidade RG. n. 20.154.672-SSP/SP. **VICE - TESOUREIRO** → **Luiz Carlos Domingues**, brasileiro, casado, lavrador, nascido aos 28/06/1962, residente e domiciliado na Agrovila V, município de Itaberá - SP, portadora do CPF. N 043.737.308-81, cédula de identidade RG. n. 15.498.375-SSP/SP. **SECRETARIO GERAL** → **Sebastião Batista de Carvalho**, brasileiro, solteiro, lavrador, nascido aos 28/02/1954, residente e domiciliado na Agrovila V, município de Itaberá - SP, portador do CPF. 937.105.698-34. e da cédula de identidade RG. n. 10.176.923-SSP/SP. **CONSELHEIROS FISCAIS** → **Eloi Domingues**, brasileiro, casado, lavrador, nascido aos 13/03/1967, residente e domiciliado na Agrovila V, município de Itaberá - SP, portador do CPF. n. 084.330.218-69 e da cédula de identidade RG. n. 19.795.243-SSP/SP; **Clara Faria de Melo**, brasileira, casada, lavradora, nascido aos 14/06/1939, residente e domiciliado na Agrovila V, município de Itaberá - SP, portadora do CPF. N122508548-90 e da cédula de identidade RG. n. 221.650.786-SSP/SP; **Pedro Natal da Silva**, brasileiro, casado, lavrador, nascido aos 29/06/1970, residente e domiciliado na Agrovila V, município de Itaberá - SP, portador do CPF. n. 130.232.358-05 e da cédula de identidade RG. n. 23.337.008-0-SSP/SP; **Benedito Tomé Filho**, brasileiro, casado, lavrador, nascido aos 10/05/1954, residente e domiciliado na Agrovila V, município de Itaberá - SP, portador do CPF. n. 026.811.258-47 e da cédula de identidade RG. n. 21.650.683-SSP/SP. e **Dirceu Gomes Moreira**, brasileiro, casado, lavrador, nascido aos 05/09/1958, residente e domiciliado na Agrovila V, município de Itaberá - SP, portador do CPF. n. 198.098.128-098 e da cédula de identidade RG. n. 21.877.103-SSP/SP. **DECLARAÇÃO DE DESIMPEDIMENTO** → Os sócios eleitos declaram, sob as penas da lei, de que não estão impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei

*Handwritten notes and signatures on the left margin:*  
 - Top: "SINGULAR" (partially visible)  
 - Middle: "Antonio Freire de Almeida" (signature)  
 - Bottom: "Elicina m. S. maric" (signature)

*Handwritten notes and signatures on the right margin:*  
 - "C. de Almeida" (signature)  
 - "G. S. M." (signature)  
 - "Antonio Freire" (signature)  
 - "Eloi Domingues" (signature)  
 - "Benedito Tomé Filho" (signature)

*Handwritten notes and signatures at the bottom:*  
 - "Antonio Freire" (signature)  
 - "Eloi Domingues" (signature)  
 - "Benedito Tomé Filho" (signature)  
 - "Dirceu Gomes Moreira" (signature)

**COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA NOSSA SENHORA APAREC'DA  
AGROVILA V - Bro. ENGENHEIRO MAIA - ITABERÁ - SP. - CNPJ.N.01.948.503/0001-56.**

especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar sob os efeitos dela a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos, ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade. A seguir o Sr. Presidente deu posse à nova diretoria, cujo mandato terá duração até 31 de maio de 2005, passando a explanar a último item do Edital de Convocação que tratava da inclusão e demissão de associados. Foram apresentadas as seguintes pessoas para integrarem o quadro associativo; JOSENEIA LOURENÇO DOMINGUES, brasileira, casada, lavradora, nascida aos 29/06/1972, residente e domiciliada a Agrovila V, município de Itaberá - SP, portadora do CPF n.198.097.738-03 e da cédula de identidade RG. n. 33.557.809-3; ANA LUCIA DA SILVA, brasileira, casada, lavradora, nascida as 23/10/1968, residente e domiciliada a Agrovila V, município de Itaberá - SP, portadora do CPF n. 122.654.418-56; JICELIA APARECIDA DIVINO, brasileira, casada, lavradora, nascida aos 09/07/1965, residente e domiciliada a Agrovila V, município de Itaberá - SP, portadora do CPF n. 198.097.778-09 e da cédula de identidade RG. n. 36.878.098-3; ELIANA MODESTOS DOS SANTOS MOREIRA, brasileira, casada, lavradora, nascida aos 19/08/1970, residente e domiciliada a Agrovila V, portadora do CPF n. 150.574.908-50 e da cédula de identidade RG. n. 35.553.258-X; MARLI DOMINGUES, brasileira, casada, lavradora, nascida aos 15/04/1975, residente e domiciliada a Agrovila V, município de Itaberá - SP, portadora do CPF n. 184.049.028-44 e da cédula de identidade RG n. 28.833.157-6; ROSELI ROSA DOS SANTOS SILVA, brasileira, casada, lavradora, nascida aos 04/10/1970, residente e domiciliada a Agrovila V, município de Itaberá - SP, portadora do CPF n. 110.216.778-92 e da cédula de identidade RG. n. 33.940.657-4; VANDERLI APARECIDA DOS SANTOS, brasileira, casada, lavradora, nascida aos 06/11/1966, residente e domiciliada a Agrovila V, município de Itaberá - SP, portadora do CPF n. 106.099.138-16 e da cédula de identidade RG. n. 23.916.076-9; MARIA NAZARE DA SILVA CARVALHO, brasileira, casada, lavradora, nascida aos 07/10/1955, residente e domiciliada a Agrovila V, município de Itaberá - SP, portadora do CPF n. 107.213.583-86 e da cédula de identidade Rg. n. 20.665.614 - SP/SP; DANIEL FERNANDO LOUREIRO, brasileiro, solteiro, lavrador, nascido aos 26/03/1981, residente e domiciliado a Agrovila V, município de Itaberá - SP, portador do CPF n. 305.669.208-32 e da cédula de identidade RG n. 40.847.615-1; MARIA DE CARVALHO TOME, brasileira, casada, lavradora, nascida aos 31/12/1957, residente e domiciliada a Agrovila V, portadora do CPF n. 309.966.938-58, e da cédula de identidade RG. n. 37.170.530-7 e MARILENA LOPES DE OLIVEIRA, brasileira, casada, lavradora, nascida aos 12/10/1960, residente e domiciliada a Agrovila V, portadora da cédula de identidade RG. n. 29.116.632-5-SSP/SP e do CPF. n. 197.324.038-61. Após amplo debate e leitura das normas estatutárias aos pretendentes a associar-se à Cooperativa, os mesmos foram aprovados por unanimidade. Comunicou-se ainda a demissão por vontade própria dos seguintes associados; ADAUTO BUENO DE MORAES, JACIR SOARES, ELIAS DOS SANTOS, ORACIO JOSE DE OLIVEIRA, NILSON SOARES, ZALO DE JESUS MELO, WALTER APARECIDO FORTES, SILVIO PEREIRA DOS SANTOS, VALDECI APARECIDO TRINDADE, VALDETE RAMOS VAZ e JOSE ANTONIO DIAS. Nada mais a tratar o Sr. Presidente agradeceu a presença de todos, solicitando a mim Pedro Natal da Silva, Pedro Natal da Silva, que redigisse a presente ata, coletando a assinatura de todos os presentes na lista anexa e no Livro de Presenças que passa a fazer parte da presente. (O PRESENTE DOCUMENTO É CÓPIA FIEL DA TRANSCRIÇÃO EM LIVRO PRÓPRIO).

**HELIO RUBENS DE PROENÇA** - Presidente

**RELAÇÃO DOS ASSOCIADOS QUE ASSINARAM O LIVRO DE PRESENCAS (cópia anexa)**

DANIEL FERNANDO LOUREIRO	ELOI DOMINGUES
JOAO BATISTA DE OLIVEIRA	VANDERLI APARECIDA DOS SANTOS
MARILENA LOPES DE OLIVEIRA	ANTONIO FREIRE DE ALMEIDA
MARIA NAZARE DA SILVA CARVALHO	SEBASTIÃO BATISTA DE CARVALHO
PEDRO NATAL DA SILVA	CLARA FARIA DE MELO
LUIZ CARLOS DOMINGUES	ROSELI ROSA DOS SANTOS SILVA
JICELIA APARECIDA DIVINO	DIRCEU GOMES MOREIRA
JOSENEIA LOURENÇO DOMINGUES	ANTONIO FRANCISCO DE OLIVEIRA
MARIA DE CARVALHO TOME	ANA LUCIA DA SILVA
HELIO RUBENS DE PROENÇA	ELIANA MODESTO DOS SANTOS MOREIRA
MARLI DOMINGUES	BENEDITO TOMÉ FILHO
JOAO BATISTA GOMES MOREIRA	

*maria de proença*

*[Handwritten signatures and marks at the bottom of the page]*

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIOS ABERTO E ESTRUTURADO

## QUESTÕES DE AVALIAÇÃO

### 1. Geral

- 1.1 Há quanto tempo a cooperativa existe?
- 1.2 Como se formou e por que se formou (um pouco da história).
- 1.3 Quantos cooperados a cooperativa possui hoje?
- 1.4 Esse número aumentou ou diminuiu?
- 1.5 Como são feitas as adesões (por cota ou pessoa - as famílias trabalham)?
- 1.6 Como se dá o processo de seleção e socialização dos novos membros do coletivo?
- 1.7 Como está registrado o título da terra e a propriedade dos demais meios de produção?
- 1.8 Quantos hectares a cooperativa possui? Qual é a área do assentamento em hectares? Qual é a área do lote individual?
- 1.9 O que a cooperativa produz, como e com quais recursos? Qual é produto mais lucrativo?
- 1.10 Como é eleita a presidência?
- 1.11 Como é feita a remuneração da presidência?
- 1.12 Qual é a média de rendimento individual dos cooperados?
- 1.13 Como se dá a remuneração do trabalho?
- 1.14 Existe mão de obra assalariada? Quantos e para desenvolver que tipo de trabalho?
- 1.15 O coletivo depende de recursos externos para seu funcionamento normal (capital de giro ou investimentos)? O coletivo ainda depende de subsídio para sobreviver e distribuir sobras aos associados? Se ele acabasse hoje, o que aconteceria com o coletivo?
- 1.16 Como se dá o planejamento do processo de trabalho?
  - a. Qual a forma e o nível de participação dos associados?
  - b. Como se dá o estabelecimento de metas de desempenho do trabalho de cada indivíduo e do conjunto?
  - c. Aplicam-se mecanismos de estímulo ao trabalho? Os benefícios são de ordem monetária ou ideológica?
  - d. Em que medida se dá o controle sobre o desempenho das tarefas?

- 1.17 Quantos/quais são os níveis hierárquicos existentes na cooperativa?
- Que tipo de atividade desempenha a supervisão (coordenadores de setor)?
  - Como se dá o processo de indicação e destituição de coordenadores?
  - Existe prazo fixo para os mandatos?
  - Qual o tempo médio para a troca de coordenadores? E da direção?
  - Existem mecanismos visando qualificar os trabalhadores no sentido da realização de multi-atividades? (trabalhador politecnico)
  - Qual o percentual de membros do coletivo que já exerceram funções de direção (tanto intermediária como estratégica)?
- 1.18 Há pessoas da cooperativa/família que trabalhe na cidade? Por quê?
- 1.19 Como é comercializada a produção?
- 1.20 A cooperativa está crescendo? A que se deve seu sucesso?
- 1.21 A cooperativa está desestruturada. A que se deve seu insucesso?
- 1.22 Acha que o tempo de acampamento bem como o número de cooperados é importante para o sucesso da cooperativa?
- 1.23 Como você vê a democracia interna da cooperativa? Acha que o número de cooperados influencia nisso. Há satisfação no trabalho por parte dos associados?
- 1.24 Faria tudo novamente?

### **Questões de caracterização do indivíduo**

#### **1. Sexo**

- Masculino
- Feminino

#### **2. Idade:**

- 14 a 20 anos
- 21 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- 51 a 60

6. mais de 60 anos

**3. Quantas pessoas moram na casa?**

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. mais de 5

**4. Grau de escolaridade atual**

1. Analfabeto
2. Primário incompleto
3. Primário completo
4. Ginásio incompleto
5. Ginásio completo
6. Segundo grau incompleto
7. Segundo grau completo
8. Superior incompleto
9. Superior completo e outros

**5. Origem familiar (etnia principal)**

1. Cabocla
2. Portuguesa
3. Africana
4. Italiana
5. Alemã
6. Polonesa
7. Indígena
8. Outra - qual? \_\_\_\_\_

**6. Religião**

1. Católica

2. Evangélica
3. Pentecostal
4. Afro (candomblé, etc.)
5. Sem religião
6. Espírita
7. Outras religiões

**7. Há quantos anos você participa deste coletivo?**

1. Menos de 1 ano
2. De 1 a 3 anos
3. De 4 a 5 anos
4. De 6 a 10 anos
5. Mais de 10 anos

**8. Quanto tempo ficou acampado?**

1. Menos de 1 ano
2. De 1 a 3 anos
3. De 4 a 5 anos
4. De 6 a 10 anos
5. Mais de 10 anos

**9. Qual é a função que você exerce atualmente na cooperativa?**

1. direção (diretoria)
2. coordenação de setor
3. trabalhador de base

**10. Você recebeu capacitação/formação para exercer sua função atual?**

1. Sim
2. Não

**11. Quantas funções do coletivo você se sente capaz de fazer? Saberia descrever a atividades de cada posto de trabalho?**

1. aproximadamente 100% dos trabalhos

2. aproximadamente 70% dos trabalhos
3. aproximadamente 50% dos trabalhos
4. aproximadamente 30% dos trabalhos
5. somente meu trabalho atual

**12. Na sua visão os associados do coletivo:**

1. Recebem pouca formação para exercer suas funções
2. Recebem uma formação adequada para exercer suas funções
3. O pessoal não necessita receber formação adicional

**13. Você sabe como age um patrão? Seu coordenador age mais como coordenador ou como patrão?**

1. mais como coordenador
2. mais como patrão
3. nenhum dos dois

**14. Como é definido a forma de realizar os diversos trabalhos nesta cooperativa?**

1. cada sócio determina como executar sua tarefa
2. a assistência técnica determina
3. uma comissão interna ou o grupo de trabalho determina
4. existem normas escritas sobre como devem ser executadas as tarefas

**15. Como é feito o registro das horas trabalhadas ou o controle sobre o resultado do seu trabalho?**

1. cada sócio controla
2. o coordenador/supervisor controla
3. o grupo (setor) controla o resultado do trabalho individual
4. o controle não é realizado

**16. A forma de remunerar o trabalho (distribuição dos resultados) utilizada pelo coletivo é:**

1. justa
2. mais justa do que injusta
3. mais injusta do que justa

4. injusta

**17. A forma como se dá a remuneração do trabalho pelo coletivo:**

1. estimula o associado a produzir o máximo de sua capacidade
2. indiferente
3. desestimula o associado a produzir

**18. Caso a cooperativa necessite aumentar o número de trabalhadores, o que deveria ser feito:**

1. buscar novos associados
2. contratar mão-de-obra assalariada
3. aumentar a produtividade do trabalho dos sócios reduzindo o assalariamento
4. aumentar o assalariamento para aumentar o tempo livre dos associados

**19. Há trabalhadores assalariados permanentes? Explicar resumidamente.**

1. Sim Quantos\_\_\_\_\_
2. Não

**20. Há trabalhadores assalariados temporários? Explicar resumidamente.**

1. Sim Quantos\_\_\_\_\_
2. Não

**21. Na sua opinião a contratação de trabalhadores assalariados pela cooperativa é:**

1. positivo
2. normal
3. um desvio em relação aos objetivos do coletivo

**22. Na sua opinião a cooperativa:**

1. tem uma boa perspectiva de desenvolvimento econômico
2. tanto pode dar certo como não - depende da sua administração
3. dificilmente terá sucesso econômico
4. não conseguirá ter sucesso econômico e tende a não dar certo

**23. Em relação à participação na cooperativa, você:**

1. participa da maioria das reuniões e assembléias
2. participa apenas ocasionalmente das reuniões e assembléias
3. nunca participa das reuniões e assembléias

**24. Você participa das discussões (falar/intervir):**

1. sempre
2. freqüentemente
3. de vez em quando
4. raramente
5. nunca

**25. Você participou da elaboração do planejamento atual da cooperativa?**

1. sim, ativamente em todas as etapas
2. participou em algumas partes do processo
3. participou somente na aprovação
4. não participou

**26. Se você fosse sair deste coletivo hoje,**

1. procuraria por outro coletivo para trabalhar e viver
2. tentaria montar outro coletivo
3. trabalharia de forma individual

**27. Como sócio da cooperativa você se sente mais como um dono ou mais como um trabalhador?**

1. mais como dono

2. mais como trabalhador
3. como dono e trabalhador

**28. Você já teve terra ou administrou uma propriedade antes do assentamento?**

1. Sim. Quantos anos? \_\_\_\_\_
2. não

**29. Você já trabalhou alguma vez como empregado?**

1. sim
2. não

**30. Você já executou tarefas parceladas dentro da cooperativa?**

1. Sim . Explique resumidamente.
2. Não

**31. Há quanto tempo você exerce sua função atual?**

1. Menos de 1 ano
2. De 1 e 3 anos
3. De 4 e 5 anos
4. Mais de 5 anos

**32. Em que medida você se sente responsável pelo sucesso do seu setor?**

1. em quase nada
2. em pouco
3. em muito

**33. E da cooperativa como um todo?**

4. em quase nada
5. em pouco
6. em muito

**34. No caso dos rendimentos terem algum nível de diferença, com quais critérios você concorda ou discorda? (responda: concordo ou discordo após a afirmação)**

1. O trabalho intelectual deve receber mais do que o trabalho braçal.
2. Trabalhos que exijam habilidades diferentes devem receber mais.
3. Pessoas com mais tempo no trabalho devem receber mais que as outras.
4. Trabalhos perigosos ou desagradáveis devem receber mais.
5. Pessoas que rendem mais no serviço devem receber mais.

**35. Foram listados vários argumentos sobre desvantagens de se pertencer ao coletivo. Diga se concorda ou discorda:**

1. Falta liberdade no horário de trabalho
2. A pessoa não pode fazer o que mais gosta
3. Se faz reuniões demais
4. O coletivo perde muito tempo para tomar decisões
5. A administração muitas vezes toma decisão sem consultar o coletivo
6. Algumas pessoas fazem corpo mole no serviço
7. Sobra pouco dinheiro para distribuir
8. As pessoas não cumprem as decisões e normas do coletivo
9. Acaba-se tendo menos tempo para participar das lutas

**36. Quais os fatores externos positivos e negativos que interferiram na cooperativa:**

**37. Descreva as atividades do seu posto de trabalho.**