

# **SISTEMA COOPERATIVISTA DOS ASSENTADOS DO MST: dilemas e avanços por uma produção coletiva**

Idaleto Malvezzi Aued  
Marlene Grade

## **Resumo**

A organização da produção nasce da preocupação do MST de manter o homem no campo, sem isolá-lo no interior de um processo produtivo simples. Assim, o Movimento busca romper com essa estrutura produtiva e superar os “vícios” impostos por essa “forma artesanal” de trabalho.

Os limites da pequena produção familiar e os “vícios” do fazer-se camponês arraigados no ideário dos trabalhadores rurais são obstáculos a serem superados. O Movimento propõe-se a consolidar a forma coletiva dos homens produzirem sua vida e, para tanto, vem estruturando o Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA) nos assentamentos.

Experimentar, pensar e redefinir as etapas têm sido a prática de reprodução do MST. O SCA é a expressão mais viva dessa forma de ser movimento social. A nova fase é a da estruturação e da consolidação da agroindústria controladas pelos próprios trabalhadores assentados.

## **Introdução**

A organização da produção nasce da preocupação do MST de manter o homem no campo, sem isolá-lo no interior de um processo produtivo simples, artesanal, com pouca ou nenhuma divisão técnica do trabalho, como é a do “camponês”. Nesse sentido, o Movimento busca o rompimento com a cultura camponesa e seus “vícios”, herdados de um processo produtivo que ainda prevalece no campo brasileiro e que exclui ou mantém o homem apenas sobrevivendo, reproduzindo a sua condição físico-biológica na sociedade atual.

Assim, o Movimento busca romper com essa estrutura produtiva e superar os “vícios” impostos por essa “forma artesanal” de trabalho, em que “a auto-suficiência prescinde da análise; o espontaneísmo exclui o planejamento; e a distribuição é quase nula”. A superação pode ser conseguida na medida em que é assimilada uma estrutura de processo produtivo tecnicamente dividida, através da participação na grande empresa, seja agrícola, industrial ou de serviços; no compartilhamento da direção ou das ações de grandes organizações de assalariados rurais ou urbanos ou, ainda,

criando cursos especiais como o “Laboratório Experimental”, para a formação de quadros de organizações de estruturas complexas.

É a partir dessa compreensão desenvolvida pelo MST e publicada no Caderno de Formação número 11, “Elementos Sobre a Teoria da Organização no Campo”, de agosto de 1996, que o Movimento teoriza sobre a organização do seu processo produtivo. Rompe com o “campeinato”, investe no Sistema Cooperativista dos Assentados e aponta a Cooperação Agrícola como forma alternativa de vincular-se produtivamente à terra.

### **Cooperação Agrícola no MST**

De acordo com a compreensão do próprio Movimento, os objetivos da cooperação agrícola nos assentamentos devem estar voltados para:

- o desenvolvimento da produção e progresso econômico dos assentados: acesso ao capital e às tecnologias; aumento da produtividade do trabalho e criação de condições para a agroindústria;
- o desenvolvimento social e melhoria das condições de vida das famílias: habitação, luz elétrica, cultura, educação;
- a consolidação da política do MST e os valores do homem novo: humanistas e socialistas;
- a implementação do projeto estratégico de mudança da sociedade, e, portanto, de luta;
- a constituição de modelo exemplares de produção coletiva, para servir de propaganda e estratégia de alianças com seguimentos da sociedade, a fim de unirem-se à Reforma Agrária.
- garantir a organização do povo assentado: massificando e politizando;
- o fortalecimento dos vínculos com a organização política do MST;
- se constituir em uma retaguarda econômica do MST e liberação/preparação de quadros; e
- se apresentar como espaço de resistência ao capitalismo.

A cooperação deve ser vista como um meio. O objetivo final são as transformações sociais e as melhorias permanentes das condições de vida.

O desenvolvimento das diversas formas de cooperação agrícola nos assentamentos depende de alguns fatores que são colocados pelo MST como condições tanto objetivas e quanto subjetivas. Por objetivas, entende-se as características geográficas da terra; a divisão dos lotes a partir de um módulo rural

adotado pelo Incra e voltado para a propriedade familiar que permite apenas a sobrevivência de pequenas propriedades, que reproduzem a realidade da região; o papel do Estado com suas políticas; e a incompatibilidade entre os produtos industriais e as necessidades da pequena produção, como implementos agrícolas e insumos, pois estes estão direcionados para a grande produção agrícola.

As condições subjetivas estão relacionadas às características dos assentados, ou seja, da pessoa humana, entre as quais estão: a vontade em participar de formas cooperativas; o nível de conscientização; a capacidade de organização; o grau de qualificação da mão-de-obra; e dificuldades orgânicas, como a existência de quadros técnicos.

À medida que as diferentes formas de cooperação se desenvolvem na agricultura, também, no entendimento do MST, deverá se desenvolver a agroindústria para a industrialização da produção.

Essas formulações são justificadas pelas seguintes razões: primeiro, a tendência crescente do consumo de produtos industrializados nas cidades; segundo, a concentração da população nas cidades exigirá sistemas industriais que aproveitem melhor a produção agrícola; e terceiro, com o excedente cada vez maior de dias de serviços, fruto da produção coletiva, a riqueza engendrada ultrapassará a necessidade de investimentos na agricultura, e a agroindústria se transforma num campo de aplicação dela. Assim, no futuro, só continuará na agricultura quem estiver vinculado à agroindústria.

Com a modernização da agricultura e das formas de produzir e comercializar produtos, necessário é, também, mudar a forma de organização que supõe a constituição de grandes grupos coletivos; a criação de associações para todos os assentamentos; a organização da empresa rural e da agroindústria; a assistência técnica integrada; a comercialização em grande escala, isto é, a organização da produção nos assentamentos, através do Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA).

### **Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA)**

A primeira experiência de organização coletiva no MST deu-se em 1983, quando dez famílias foram transferidas do acampamento de Encruzilhada Natalino para uma área de 108 ha, adquirida pela Igreja Católica no município de Ronda Alta, estado do Rio Grande do Sul. Fundaram lá a “Associação de Agricultores de Nova

Ronda Alta”, sem o parcelamento da área. Essa experiência serviu de referência para agricultores acampados e assentados da região Sul.

A princípio, portanto, a organização do MST tinha como centralidade a conquista da terra. A discussão sobre a produção era secundária. O acesso à terra representava a possibilidade de sobrevivência do trabalhador agrícola como um pequeno agricultor. O grau de cooperação existente entre 1979 e 1984 advinha do espontaneísmo, dos mutirões e da troca de dias de serviço.

A preocupação com a produção torna-se prioridade dentro do Movimento com o aumento do número de assentamentos e pela constatação de que o estado de miserabilidade não havia sido erradicado. A partir de 1984, começam a aparecer as primeiras associações e pequenos grupos coletivos por influência da Igreja Católica, através das Comunidades Eclesiais de Base (CEBs).

O primeiro momento de discussão para definir a forma de organização da produção e dos assentados aconteceu em junho de 1985, na cidade de Cascavel, no estado do Paraná, no I Encontro Nacional dos Assentados.

No período de 1984 a 1989, a motivação para organizar a cooperação nos assentamentos passa a ser de ordem econômica, acumular capital e, também política, liberar pessoas qualificadas para o suporte do Movimento.

Em 1989, o MST, em seu V Encontro Nacional, define o lema: ocupar, resistir e produzir. A partir daí, busca organizar a produção através dos Laboratórios Experimentais.

O Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA), criado em 1989, corresponde ao setor de produção e comercialização do MST. O SCA articula as diversas formas de cooperação e contribui na construção e implantação da estratégia geral do Movimento. Constitui-se em retaguarda econômica para a formação e liberação de militantes e dirigentes do MST, criando condições materiais para a luta. Contribui para o desenvolvimento da consciência política da base social e para o relacionamento com outros segmentos da sociedade, auxiliando-os na sua organização. Possibilita aos assentados vivenciar novos valores e elabora políticas homogêneas de desenvolvimento. Atua na formação de quadros organizadores da cooperação. Elabora a produção agropecuária e busca aumentar a produtividade do trabalho nos assentamentos para melhorar as condições de vida das famílias assentadas.

*Pela primeira vez, formulam-se linhas políticas para a organização dos assentados e para a organização da produção (...). Passamos a entender que era impossível avançar organizando a produção apenas no nível de subsistência. Isto não mexia com o capitalismo; ao contrário, ele nos excluía. Surge o desafio de fazer uma produção que envolve a subsistência e o mercado.*

É no período de 1989 a 1993 que todas as formas de cooperação agrícola, como Cooperativas de Produção, Comercialização e Prestação de Serviços (CPAs, CPS, CPSR, CPPS) e, também, as Cooperativas Centrais de Reforma Agrária (CCAs), ampliam-se e estruturam-se em todo o país.

O sistema de cooperativas evidencia-se insuficiente para implementar os seus objetivos. A partir de 1993, começa uma crise atingindo esse sistema. Alguns passam a acreditar que a implantação do SCA foi um equívoco. Outros afirmam que se tratava de uma crise de crescimento. As CPAs passam por rupturas profundas e muitas se dividem. Verifica-se que um dos grandes limites é o desconhecimento de formas de administração e, com isso, cria-se o Curso Técnico em Administração de Cooperativas (TAC). Em junho de 1993, inicia-se a primeira turma.

Desde então, o SCA procura avançar no entendimento das perspectivas da cooperação nos assentamentos. Em dezembro de 1994, no Seminário Nacional sobre “A Perspectiva da Cooperação no MST”, com base nas experiências, destacaram-se os seguintes pontos:

- as CPAs continuam sendo a forma superior de organização e estratégias para o MST e, portanto, devem ser constituídas em condições muito bem definidas, apesar de não massificarem a cooperação;
- o que massifica a cooperação nos assentamentos são as formas organizativas que não envolvem a produção e que estão voltadas para o setor de serviços, como as Cooperativas de Prestação de Serviços;
- o que determina a possibilidade de avançar na organização da produção não é mais o tamanho do lote e, sim, a sua localização, modelo tecnológico, volume de capital e mercado. O que orienta e organiza a cooperação é o capital e não a terra;
- a introdução de agroindústrias nos assentamentos é ponto estratégico para o desenvolvimento econômico dos assentamentos em todo o interior do país, porque envolve a juventude e agrega valor às mercadorias produzidas;
- não haverá desenvolvimento autônomo nos assentamentos sem a presença do Estado, e neste caso, de um Estado controlado e dirigido pela classe trabalhadora. O Estado desempenhará um papel indutor da cooperação, via crédito, assistência técnica

e pesquisa; e

- fica descartada a possibilidade da “acumulação primitiva” de capital nos assentamentos, que poderia levar os assentados à necessidade de disputar, através da luta política, a mais-valia social.

Nos assentamentos, tem sido estimulado o SCA através de Grupos Coletivos, Associações, Cooperativas de Produção Agropecuárias (CPAs) e Cooperativas de Prestação de Serviços (CPSs). Na dimensão estadual, formaram-se as Cooperativas Centrais de Reforma Agrária (CCAs) que, entre outras funções, coordenam as operações de compra e venda para seus cooperados (CPAs, associações, grupos coletivos e agricultores individuais) e desenvolvem projetos agroindustriais e convênios com o Estado nas mais diversas áreas. Na dimensão nacional, a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (Concrab) reúne as Cooperativas Centrais Estaduais. Ela é responsável pela coordenação e planejamento das políticas de médio e longo prazo do SCA.

### **Confederação Nacional das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB)**

Com a estruturação do SCA, em 15 de maio de 1992, foi fundada a Concrab (Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil) em Curitiba – Paraná.

*A Concrab permite viabilizar os assentamentos, planejar a produção e atingir o mercado em grande escala. Temos uma base sólida criada em 10 anos de trabalho e concretizada no sistema cooperativista. Trabalhamos na perspectiva da construção de um sistema superior, além das associações e pequenas Cooperativas, passando às CPAs (Cooperativas de Produção Agropecuária).*

A Confederação das Cooperativas é uma organização de terceiro grau, ou seja, nacional. Reúne as Centrais Estaduais e nasce com as seguintes funções:

- coordenar políticas gerais e planejamento de médio e longo prazos do desenvolvimento das Cooperativas e dos assentamentos;
- organizar uma escola nacional para suprir as necessidades de técnicos nas áreas administrativa, financeira e agrônômica;
- manter um departamento para projetos de maior escala, estudo de mercado e de agroindústrias;
- promover atividades de exportação e importação;
- representar as cooperativas frente aos organismos públicos e internacionais; e
- articular-se com outras Confederações de Cooperativas Agrícolas.

Com a criação da Concrab os assentados buscam profissionalizar a estrutura produtiva. Em 1997, ela implantou o Curso de Especialização em Administração Cooperativista, com o objetivo de aprimorar os conhecimentos técnicos vinculados ao Sistema Cooperativista dos Assentados.

Com o crescente número de cooperativas nos Assentamentos, o SCA, através da Concrab, fazendo-se corporificar nesses locais, percebe que a legislação cooperativista em funcionamento no Brasil não serve como base para o perfeito estabelecimento das cooperativas do Movimento. Assim, decide lutar para alterar essa legislação e propõe a criação de um cooperativismo alternativo.

### **Criação de um Cooperativismo Alternativo**

Com a estruturação do SCA nos assentamentos, através da Concrab, o MST percebe que se faz necessário um cooperativismo que seja alternativo ao modelo econômico capitalista, um cooperativismo organizado sobre outras bases e valores, que possibilitasse a apropriação dos instrumentos de gestão pelos trabalhadores e a constituição de um mercado popular entre o campo e a cidade.

O sistema a ser desenvolvido deveria respeitar as diferenças regionais e apontar para um novo modelo tecnológico. A Concrab representaria todos os segmentos de cooperativas e demais unidades de produção em áreas de reforma agrária.

### **Princípios para um Cooperativismo Alternativo**

	Cooperativismo Alternativo	Cooperativismo Tradicional
1. Caráter da Sociedade	Político (visa à transformação da empresa econômica, busca melhorar a condição de vida dos assentados).	Empresa econômica.
2. Finalidade	Produção (organização da produção, da roça até a industrialização).	Comércio (circulação de mercadorias).
3. Organização do trabalho	Produção familiar e cooperativada (visa incentivar e desenvolver a cooperação).	Produção familiar individual ou empresa familiar.
4. Base da Cooperativa	Trabalha com todos os associados.	Trabalha com os interessados (associados).
5. Valorização do associado	Visa ser massiva. Trabalha para não perder os associados. Por isso, busca formas de incluí-los.	Vale quem der retorno econômico, por isso procura selecionar os associados. É excludente.

6. Classe dos associados	Uniclassista (só pequenos). Alguns colocam estatutariamente limite de terra para se associar.	Pluriclassista (grandes e pequenos na mesma Cooperativa). Na prática beneficia mais o grande.
7. Distribuição das sobras	Deve ser distribuída para o associado em dinheiro ou em serviços.	Normalmente não distribui. É reinvestido na Cooperativa.
8. Direção	Coletiva e de responsabilidade pessoal. A direção legal fica em segundo plano.	Legal (presidencial).
9. Poder dos associados para defender seus interesses	Através dos núcleos.	Através da escolha da Direção.
10. Organização cooperativista	Construir um espaço alternativo.	Filiação à OCB e às OCEs.
11. Método	Dar condições para os associados descobrirem, perceberem.	Apresentar propostas prontas ou induzir que os associados assumam os planos de direção.
12. Núcleos	Ferramenta para construir a organicidade. Funciona de baixo para cima.	Instrumento de Direção. Procuram cooptar o líder para que ele passe os interesses da direção. Funciona de cima para baixo.
13. Acesso às informações	Alto.	Baixo.
14. Participação dos associados	Alta.	Baixa.
15. Planejamento	De baixo para cima.	De cima para baixo.
16. Formação	Política, ideológica e técnica.	Técnica.
17. Associado	A mulher, o homem (casal) e os filhos maiores que trabalhem.	Um por família (empresa), normalmente homem (chefe).
18. Desenvolvimento	Conforme projeto de desenvolvimento regional.	Conforme a cabeça dos dirigentes.
19. Participação na luta	Política e econômica.	Econômica.
20. Projetos ou planos	O associado participa da elaboração.	Através de “pacotes” prontos que são apresentados para serem aprovados.
21. Rotação de dirigentes	Deve ser investido na formação de novos dirigentes.	Baixa.
22. Preocupação com a viabilidade	Do conjunto dos associados.	Da Cooperativa (cada vez mais se torna uma empresa de capital).

Fonte: MST, 1997, p. 84-85. Caderno de Formação n. 21.

### A Produção nos Assentamentos

A produção nos assentamentos, através do SCA, é organizada em:

**1- Grupo de Famílias e Núcleo de Produção:** direcionada aos assentamentos que trabalham individualmente, isto é, cada família trabalha em seu lote. O núcleo de produção é uma fusão de, no mínimo, sete famílias;

**2- Associação ou Grupo de Máquinas:** formada para a compra de equipamentos, tais como trator e colheitadeira. Constitui-se geralmente como associação de prestação de serviços. Tem personalidade jurídica, com estatuto, regimento interno, e seus associados estabelecem uma forma de administração das máquinas para que elas prestem serviços a todos os sócios. Esse tipo de associação é uma das



experiências mais desenvolvidas nos assentamentos;

**3- Grupo de Produção Semicoletivizada (Semicoletivos):** parte da área é destinada à produção coletiva e outra parte, à produção individual. Essa forma de organização da produção representa mais instabilidade e é de difícil funcionamento a médio e longo prazos. Isto se deve às dificuldades em conciliar interesses pessoais materializados no lote individual com os interesses coletivos.

Essa forma de organização da produção no MST teve grande desenvolvimento durante o período de 1985 a 1988. Com o passar do tempo, o número de semicoletivos foi reduzindo drasticamente, restando, atualmente, poucas experiências em alguns estados do Nordeste;

**4- Grupo de Produção Coletivizada (Coletivos):** exige um grau mais elevado de compreensão da organização dos objetivos do MST e da sociedade em geral. Toda a produção e comercialização é coletiva;

**5- Cooperativa de Comercialização ou de Prestação de Serviços (CPS):** organiza a compra e venda da produção, dos insumos e dos bens de consumo para os associados. Dedicar-se basicamente à comercialização, podendo, também, implantar agroindústrias para beneficiar a produção. Além de planejar e organizar as principais linhas de produção dos associados, define a estratégia de desenvolvimento da região e presta serviços de assistência técnica.

Devido à sua abrangência, no SCA, estão divididas em:

**Cooperativas de Prestação de Serviços (CPS),** que envolvem apenas um assentamento; e

**Cooperativas de Prestação de Serviços Regionais (CPSR)** conhecidas como Cooperativas Regionais. São CPSs com maior área de abrangência e atuam na área da comercialização, da produção e de insumos agrícolas, no beneficiamento e na assistência técnica;

**6- Cooperativa de Produção e Prestação de Serviço (CPPS):** é uma forma de transição entre a CPS e a CPA. Visa planejar, organizar, transformar e comercializar a produção dos grupos coletivos e dos assentamentos individuais. Pode ser classificada em dois níveis:

**CPPS mais simples.** A CPS, quando avança em seu desenvolvimento econômico, passa de prestadora de serviços responsável pela comercialização a atuar, também, na produção, transformando-se numa CPPS. Isso ocorre quando, por exemplo, uma CPS viabiliza a implantação de uma unidade agroindustrial como uma micro-usina de

pasteurização de leite, frigorífico, etc.; e

**CPPS mais avançada**, que combina interesses individuais com coletivos;

**7- Cooperativa de Trabalho:** funciona nos acampamentos com o objetivo de procurar e organizar trabalho para os acampados em fazendas agrícolas ou agroindústrias, para que estes não dependam somente da solidariedade de parentes ou da sociedade em geral;

**8- Cooperativa de Produção Agropecuária (CPA):** não se diferencia muito de um grupo de produção coletiva ou de uma associação. A diferença é que a CPA possui uma personalidade jurídica, como uma empresa cooperativista, e é regida pela legislação cooperativista brasileira. A CPA é classificada como empresa econômica e, também, como uma unidade de produção.

Atualmente, para constituir uma CPA, o MST elaborou alguns condicionantes: a terra deve estar sob o controle do coletivo, deve liberar “quadros” para atuar em outras áreas a critério do MST, deve estar localizada em uma área estratégica para o MST e ter um plano de desenvolvimento.

O trabalho nas CPAs é disciplinado através de horários de trabalho. Em grande parte das CPAs foi estabelecido um horário de trabalho de oito horas diárias.

Há uma preocupação constante sobre a produtividade do trabalho, tais como aumentá-la, controlá-la e não deixar mão-de-obra ociosa dentro desses grupos. Quando há ociosidade de mão-de-obra na propriedade privada, a solução é a demissão dos operários. Nas CPAs, os associados são em um número permanente e têm objetivos diferentes das empresas capitalistas. Portanto, para a solução desses problemas cinco pontos são colocados:

a) a forma como o trabalho está organizado: o controle por hora trabalhada que vem sendo utilizado pela maioria das CPAs é ineficiente. Existe um desnível natural entre a produtividade do trabalho das pessoas. O controle por hora trabalhada cria um espaço para desestimular os trabalhadores mais eficientes. Permite aos outros “fazerem hora”, baixando a produtividade média geral do trabalho. O desafio é descobrir outros métodos relacionados à produtividade do trabalho;

b) a baixa produtividade pode estar relacionada à forma com que as sobras são distribuídas. A distribuição é dada segundo o trabalho de cada um. Dentro do MST há controvérsias e divergências em relação a esta questão, principalmente no que se refere às antecipações de sobras distribuídas antes do balanço anual da cooperativa. A principal divergência se dá em relação à prefixação de um valor para as horas

trabalhadas. Um dos pontos de vista é o de que “prefixar um valor antes de saber o resultado final da produção é um erro e é contraditório com o princípio socialista em que ‘cada um deve receber segundo o seu trabalho’”. Outros entendem que a prefixação não é contraditória com esse princípio, porque no acerto final o valor adiantado será de acordo com o valor real.

A préfixação pode, por outro lado, reforçar nos sócios uma ideologia de empregado, ou seja, “a cooperativa é o patrão, eu trabalho um número determinado de horas (8 horas/dia) e posso até saber qual é o valor do meu salário no final do mês”;

c) numa CPA é necessário, também, superar a “ideologia artesanal” oriunda de um processo único de produção, sem a divisão técnica do trabalho, que impossibilita a competição no mercado. Essa forma deverá ser substituída por um processo socialmente dividido, em que cada trabalhador faz apenas uma parte do processo produtivo;

d) falta de capital para investimento que será resolvido, em grande parte, quando houver capital acumulado, seja através da produção ou de fontes externas. O objetivo é a ampliação das linhas de produção para que não ocorra ociosidade de mão-de-obra;

e) no modelo tecnológico adotado na CPA, confunde-se a compra de grandes implementos agrícolas com tecnologias avançadas, e, muitas vezes, esses implementos não são usados com toda a sua capacidade na produção, porque para aquela quantidade produzida poderia ser utilizada outra tecnologia mais barata, melhor adaptada à produção e às necessidades reais da CPA.

Consta ainda do regulamento o direito de cada família a 30 dias de férias remuneradas.

A permanência dos jovens no campo se dá via CPA. À medida que esta organização cresce e se consolida, faz-se necessário que seus membros se tornem técnicos sanitários, técnicos de saúde animal, economistas, administradores, agrônomos, veterinários, médicos, mecânicos, contadores e outros. Espera-se que essa perspectiva faça com que os jovens permaneçam no campo e se aperfeiçoem cada vez mais. Para isso, as cooperativas devem preparar e planejar a educação de suas crianças, desde o jardim de infância até a formação universitária. Assim, estará dada a possibilidade de crescimento e ascensão profissional dentro das cooperativas.

Essa forma de organização da produção na agricultura é, na compreensão do MST, superior. Todos os assentamentos deverão, para o MST, atingir tal forma à

medida que compreenderem e perceberem que a CPA é o melhor modo de permanecer no campo, de ter maior aproveitamento da terra e dos recursos materiais que possibilitam o alcance de uma vida social digna e elevação da consciência. Afirmar-se que, quando os pequenos agricultores individuais perceberem que é difícil enfrentarem sozinhos a organização produtiva de suas vidas e a superação da situação econômica em que se encontram para atingir uma existência melhor, eles acabarão por associarem-se a uma CPA ou montarem a sua própria cooperativa coletiva aglutinando os vizinhos.

A CPA é dirigida segundo os princípios da chamada democracia socialista, isto é, pela Assembléia Geral dos associados, que é o órgão máximo de direção da cooperativa, onde seus membros expressam suas opiniões livremente, sugerem e recomendam medidas, aprovam, ou não, as propostas que são discutidas.

Os principais problemas das CPAs apontados em estudo feito pelos dirigentes e associados são:

- falta de planejamento, em que, em geral, segue-se a lógica de uma unidade de produção familiar e não se compreende a cooperativa como uma empresa;
- organização do trabalho. Não há um entendimento de todo o processo produtivo e de sua organização; há necessidade de melhor utilização da mão-de-obra, buscando aproveitá-la durante todo o tempo na função adequada; necessidade de criar mecanismos de aumento da produtividade de trabalho e criar estímulos para o aumento da produção e da renda; falta de criatividade na busca de soluções; falta de planejamento do trabalho anual, já que permanece um planejamento para períodos de colheitas.
- contabilidade e controles. A contabilidade é vista como uma burocracia extrema. Não são desenvolvidos mecanismos de administração que permitam analisar custos e rentabilidade das linhas de produção. Com isso, perde-se a noção de valor das mercadorias produzidas. Há descuidos de aspectos relacionados à documentação, regimentos e de outros que podem trazer prejuízos econômicos;
- qualificação e capacitação. Falta mão-de-obra qualificada para atividades mais complexas, não agrícolas, especialmente de gerenciamento; dificuldade para aperfeiçoar a mão-de-obra; falta de técnicos, acompanhamento e assessoria. As Cooperativas Centrais têm dificuldades de assessorar determinadas áreas como a administrativa em que as direções ainda não estão bem preparadas; falta assessoria no planejamento da produção e elaboração de planos estratégicos;

- gerência. Falta de capacitação das direções e de adequação às necessidades de conhecimento do mercado; inexistência de um fluxo de informação entre as direções e os associados; os métodos de direção repetem-se com muitos desvios; em alguns casos, pratica-se uma “falsa democracia basista, que caiu no populismo ou no oportunismo economicista”;
- faltam normas claras de trabalho; falta de hábito ao cumprimento dos regimentos, à normatização das relações, à sistematização e registros escritos;
- recursos de capital. A falta de recursos impossibilita a cooperativa de desenvolver e de atuar em novas linhas de produção e de ter capital de giro para gerenciar melhor sua administração;
- formação político-ideológica. Todos os associados devem estar em permanente auto-superação do ponto de vista político, ideológico; constatou-se que há, ainda, muitos desvios oriundos do oportunismo e do individualismo que acabam afetando o desenvolvimento da cooperativa; e
- desenvolvimento cultural. A base social das cooperativas é ainda pouco desenvolvida. Perduram preconceitos de raça, de gênero, de cultura, de costumes; há pouca preocupação “com programas culturais e de desenvolvimento social que elevem o nível dos associados e que busquem melhoria permanente nas relações sociais para patamares superiores”.

Um outro problema apontado com relação às desistências dos grupos coletivos é que elas aumentam, significativamente, quando as sobras são maiores. Nas CPAs, as pessoas sentem dificuldades em realizar sua subjetividade. Essa dificuldade aumenta na medida em que a coletivização ganha maior força e estruturação.

Uma análise mais rigorosa desses problemas levou o grupo de dirigentes e associados das cooperativas do MST a identificar dois tipos de problemas fundamentais e, em decorrência, apontarem saídas:

- a) problemas de origem externa à CPA que são: a necessidade de capital e de planejamento da produção voltados para um mercado que possibilite rentabilidade, e
- b) problemas de caráter interno à CPA ligados à necessidade de planejamento e à organização do trabalho no processo produtivo.

Para a superação dos problemas de caráter interno foram propostos:

- a planificação/planejamento no sentido de articular assistência técnica, seja com a rede oficial, com as universidades ou com os próprios técnicos dos assentamentos, e procurar qualificá-los através dos cursos oferecidos no TAC; estabelecer linhas de

produção permanente rumo à agroindústria; as Centrais Estaduais deverão procurar especialistas para fazer seus planejamentos estratégicos; combinar o planejamento com a busca de recursos; ter uma cartilha para orientar como planejar; desenvolver análises de mercado, de solo e de clima; criar um corpo técnico regional e nacional; e - a organização do trabalho. Adotar linhas de produção que utilizem maior quantidade de mão-de-obra e sejam mais produtivas; criar estímulos ao trabalho; qualificação da produção; medir a produtividade do trabalho; qualificar mão-de-obra em vista das linhas de produção que forem trabalhadas; trabalhar com coeficientes técnicos.

Para corrigir desvios e faltas, deveriam ser criados mecanismos corretivos que ajudassem as pessoas a superá-los, objetivando a construção de um “homem novo e uma sociedade nova [que] só se dará a partir de novas relações de produção e social”.

A partir da decisão da implantação de uma CPA, ou mesmo da formação de um grupo, a prioridade para os primeiros investimentos sempre deverá ser a produção para garantir a sobrevivência das famílias. Assim, a construção de casas, móveis e utensílios deveriam ficar para um período posterior, pois esses investimentos não dariam um retorno para o grupo, que, a longo prazo, terão dificuldades de permanecer no seu lote. Considerou-se necessário um planejamento para um período de cinco anos, para ser possível montar uma estrutura no setor de produção e, posteriormente, resolver questões sociais.

As CPAs se fortalecem e aparecem como um modelo até meados do ano de 1993, passando, então, à estagnação e redução de seu número e, também, da quantidade de famílias envolvidas com essa forma de organização da produção.

Começa-se, portanto, a pensar em formas de reestruturação funcional das CPAs com base nos problemas apresentados pela maioria, conforme descrito abaixo.

#### Quadro sintético das propostas de reestruturação:

- Reestruturação orgânica funcional	- unificação dos atuais setores de produção num só; - criação dos núcleos de base; - definição de responsabilidades por funções: planejamento e custos; finanças; comercialização; formação e informação; produção.
- Ganhos na produtividade do trabalho	- conceito de postos de trabalho; - métodos de controle de produtividade; - administração por objetivos – metas x número de horas.
- Estrutura econômica	- análise econômica das linhas já implantadas; - prospecções de mercado, focando principalmente o mercado local; - estudos de viabilidade de projetos (novos investimentos); - agregação de valor/agroindústria/atividades não agrícolas (como estratégia econômica).
- Gestão/administração operacional	- gestão de caixa (adoção de software); - controles de produção e financeiros; - análise técnica das linhas de produção existentes (identificar gargalos); - aprovação e implantação de melhorias de manejo, de planejamento anual/orçamentação; - produção e controle de informações gerenciais.

- Político-ideológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plano de formação político-ideológico;</li> <li>- envolvimento em atividades da classe trabalhadora;</li> <li>- liberação de militantes;</li> <li>- ideologia camponesa x ideologia da cooperação.</li> </ul>
-----------------------	--

Além dessas formas de cooperação no Movimento, destacam-se também:

***Os Condomínios***, que consistem numa sociedade de vários produtores onde cada um entra com um determinado número de quotas (em dinheiro, produto ou animais). As decisões são baseadas no número de quotas que cada sócio detém. Surgem geralmente junto aos produtores de suínos e grupos de armazenagem comunitária; e

***As Cooperativas de Crédito Rural***, que funcionam como uma espécie de banco, cujo controle é feito pelos próprios trabalhadores. É um instrumento importante para direcionar o planejamento da produção de quem contrata crédito rural. Ou seja, a cooperativa pode direcionar os recursos disponíveis para financiamento das atividades econômicas e estratégicas dos assentamentos.

### **Obstáculos ao Desenvolvimento da Cooperação**

O MST reconhece que adotou uma lógica de construção das cooperativas que tem se revelado incompleta e com diversos equívocos. Para o Movimento, foi reproduzida a lógica da cooperativa tradicional. Passou-se, assim, a construir grandes estruturas de silos e armazéns, postos de recebimento de leite, enfim, um alto grau de investimentos em atividades com baixa rentabilidade e alto grau de depreciação. Para o MST:

- houve investimentos incompletos e errados. Os investimentos foram feitos sem análises prévias dos retornos. E na medida em que esse conjunto de estruturas produtivas entrou em funcionamento, descobriu-se a necessidade de ter capital de giro e conhecimento de gestão administrativa e de comercialização;
- nos financiamentos não foram utilizados critérios e análises mais profundas das condições reais de pagamentos, levando-se até as últimas consequências a lógica do “se tem dinheiro vamos pegar”; e, com isso, o cenário aberto para as cooperativas não é nada animador.

A partir da análise das experiências associativas existentes, o Movimento formulou uma base para adoção das seguintes estratégias:

- as CPSs precisavam ser organizadas em torno de atividades onde os assentados eram ineficientes ou nas que a forma simples de cooperação já não conseguia solucionar os

seus problemas. Antes de realizar investimentos em infra-estrutura, devia-se definir claramente onde se desejava chegar;

- ter ciência de que o desenvolvimento das CPSs seria lento e gradual;
- convencer-se de que a renda dos assentados não seria composta exclusivamente de uma única atividade econômica. A elevação dessa renda viria através de uma série de pequenas receitas oriundas de atividades agrícolas e não agrícolas;
- a CPS deveria articular e dar suporte a um conjunto de atividades econômicas diferenciadas, voltadas para o mercado local e estruturadas com base nos núcleos de produção;
- estudo de possibilidades de integrar ações entre as CPSs: há CPSs com fábricas de ração e outras com produção de leite e suínos; há CPSs que atuam com commodities, grãos e leite. A integração econômica com as grandes empresas tem se mostrado uma saída viável aos assentados, na medida em que está possibilitando auferir renda.

O MST, com essa nova estrutura de organização da produção nos assentamentos busca estabelecer valores humanistas e socialistas. Seu objetivo é criar outras relações sociais entre os homens na tentativa de superar a exploração, a dominação e a alienação a que estão submetidos os assentados pelo sistema capitalista de produção.

### **Novos Valores: Humanistas e Socialistas**

Os valores e a mística aparecem como forma de luta objetivando a transformação do ser humano, metamorfoseando-o em verdadeiro agente da sua própria existência, através de uma nova identidade política, social e moral.

Dentro do MST o trabalho é compreendido como um valor fundamental a ser discutido e recuperado. Outros valores precisam ser recuperados, como a solidariedade, a beleza, a valorização da vida, o gosto pelos símbolos, o gosto de ser povo, a defesa do trabalho e do estudo, a capacidade de indignar-se, a mística. A honestidade, a amizade, o companheirismo, a alegria, a festa e a justiça também devem ser desenvolvidos.

Além dessas, uma outra tarefa deve ser estimulada: a percepção do caráter diversificado das “Tarefas Militantes”. Desse modo, o Movimento busca ser propagandista da reforma agrária e motivador da transformação da sociedade existente.

Contudo, tanto o Movimento como o SCA enfrentam diversos desafios na



busca de superar a si mesmo, de forjar novos homens que possam estabelecer outras relações sociais.

### **Desafios para Avançar**

As formulações apresentadas referem-se a desafios. Alguns deles somente serão superados com o apoio de toda a sociedade. Entretanto, há alguns desafios que impedem o avanço imediato da Reforma Agrária e que supõem:

1- formulação e defesa de um novo conceito de terra produtiva. Terras com pastagens consideradas produtivas utilizadas na pecuária extensiva e pouco lucrativas deveriam ser melhor aproveitadas para a produção de alimentos. O Incra poderia fazer uma avaliação da produtividade dessas áreas e da mão-de-obra utilizada através da comparação com outras áreas que utilizam tecnologia disponível para, só então, diagnosticá-las como produtivas ou não;

2- o resgate do conceito de função social da terra. O governo estabelece que cada região apresenta uma quantidade mínima de terra para uma família subsistir, ou seja, em cada região há um módulo mínimo definido;. O direito de propriedade garante que cada um poderá possuir a quantidade que quiser de terra. O MST está buscando junto ao Governo que seja estabelecido um limite para a propriedade individual de terra;

3- modernização do campo com a ajuda dos conhecimentos científicos, já que os critérios de assentamento do governo têm imposto limites a essa integração.

A Reforma Agrária deveria, segundo o MST, possibilitar a participação de outros profissionais, com diferentes qualificações, que pudessem ser assentados com os mesmos direitos dos trabalhadores sem-terra;

4- desenvolvimento de novas formas de mercado. As grandes empresas priorizam o mercado de elite, que atinge cerca de 30% da população e está localizado nos grandes centros. Os assentamentos devem priorizar o mercado popular. A linha de produção precisa, portanto, fixar-se nos alimentos básicos com qualidade, sem agrotóxicos.

O mercado potencial buscado está nas residências, nas feiras, nas prefeituras responsáveis pela merenda escolar e nos mercados públicos a serem criados.

Para a organização desse mercado, os seguintes aspectos são destacados pelo MST:

- desenvolver um intenso trabalho educativo;
- estabelecer um plano de produção conjunto combinado com o crédito e com o mercado da região;

- criar mercados locais e regionais;
  - dedicar-se a estudos sobre a renda, tanto da terra, quanto financeira, para ter parâmetros para a produção e elevação da renda familiar;
  - criar “postos de abastecimento” permanentes;
  - estabelecer formas de comercialização direta com categorias urbanas como cooperativas ou outras entidades;
  - investir em propaganda e aproveitar para divulgar os resultados alcançados pela Reforma Agrária;
  - desenvolver o mercado em domicílio e criar vínculos de vendas com prefeituras e entidades afins, como hospitais, asilos e creches;
- 5- criar mecanismos para reter a juventude no campo; investir na preparação técnica e política dos jovens; estudar uma forma de remunerá-los mensalmente; despertar o entusiasmo e o interesse pela criatividade; incentivar a criação de bibliotecas e centros culturais;
- 6- elevar a renda, diversificando os investimentos, à medida que se avança na organização da produção nos assentamentos. É possível pensar em abrir restaurantes nas cidades com a finalidade de movimentar diariamente recursos financeiros e pensar em outras possibilidades que garantam rendimentos elevados; e
- 7- transformar o ser humano juntamente com o meio onde vive: o ato de fazer o “extraordinário tornar-se cotidiano” vem a ser o maior desafio. Esse extraordinário é entendido como “ultrapassar a regularidade das coisas, não esperando que elas aconteçam, ou que possam ser realizadas dentro das conformidades que a realidade histórica nos oferece. (...) Para isto, precisamos traçar objetivos claros que possam orientar a realização dos atos extraordinários”. Esses atos extraordinários são entendidos como mudanças profundas nas relações sociais entre as pessoas, em sua consciência, para, então, transformar a sociedade.

### **Conclusão**

O MST, ao fundamentar sua estratégia de ação nas formulações teóricas e na prática diária dos assentados, busca reproduzir uma base produtiva capaz de organizar o próprio Movimento. Em cada momento de sua existência, percebe que a história é

uma constante reflexão sobre os caminhos e descaminhos de seus experimentos. Manter os trabalhadores no campo e produzir de uma forma distinta da existente é um desafio por demais complexo, principalmente porque a tendência da sociedade capitalista é a exclusão social dos trabalhadores em geral.

Os limites da pequena produção familiar e os “vícios” do fazer-se camponês arraigados no ideário dos trabalhadores rurais são obstáculos a serem superados. O Movimento propõe-se a consolidar a forma coletiva dos homens produzirem sua vida e, para tanto, vem estruturando o Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA) nos assentamentos.

Não há um único caminho a ser percorrido. Por isso, seus dilemas e avanços são constantemente evidenciados, a fim de se destacarem as etapas a serem superadas.

Experimentar, pensar e redefinir as etapas têm sido a prática de reprodução do MST. O SCA é a expressão mais viva dessa forma de ser movimento social. A nova fase é a da estruturação e da consolidação da agroindústria controladas pelos próprios trabalhadores assentados. Novos desafios se impõem à produção coletiva. A tentativa de superá-los tem sido a forma de ser do MST, o que o torna presente na sociedade e permanentemente vivo.

## BIBLIOGRAFIA

- BOGO, Ademar (1999). *Lições da luta pela terra*. Salvador: Memorial das Letras.
- CONCRAB (ago. de 1997). *As tarefas do SCA e a construção de nossas cooperativas* (versão preliminar). São Paulo: MST.
- CONCRAB (março de 1998). *A encruzilhada do desenvolvimento econômico dos assentamentos*. Mimeo.
- GRADE, Marlene (1999). *MST: luz e esperança de uma sociedade igualitária e socialista*. Dissertação de Mestrado, Economia, UFSC.
- MARX, Karl (1969). *Capítulo VI Inédito de O Capital: resultados do processo de produção imediata*. São Paulo: Moraes.
- MARX, Karl (1994). *O Capital. Livro I*. Vol. I e II. São Paulo: Bertrand Brasil.
- MST (jun. 1997). Sistema cooperativista dos assentados. *Caderno de Cooperação Agrícola* n. 5. São Paulo: MST.
- ..... (abr.1996). Cooperativas de produção – *questões práticas*. 2. ed. *Caderno de Formação* n. 21. São Paulo: MST.
- ..... (ago.1986). Elementos sobre a teoria da organização no campo. *Caderno de Formação* n. 11. São Paulo: MST.
- ..... (dez.1995). Perspectivas da cooperação agrícola nos assentamentos. *Caderno de Formação* n. 4. São Paulo: MST.

- ..... (jan. 1998). A vez dos valores. *Caderno de Formação* n. 26. São Paulo: MST.
  - ..... (jul. 1994). *Como organizar os assentamentos individuais*. São Paulo: MST.
  - ..... (jun. 1986). A luta continua – como se organizam os assentados. *Caderno de Formação* n. 10. São Paulo: MST.
  - ..... (jun. 1997). Cooperativas de produção – questões práticas. *Caderno de Formação* n. 21. São Paulo: Concrab.
  - ..... (mar. 1998). *Como implementar na prática os valores do MST*. São Paulo: MST.
  - ..... (mar. 1998). Mística – uma necessidade no trabalho popular e organizativo. *Caderno de Formação* n. 27. São Paulo: MST.
  - ..... (mar.1998). A emancipação dos assentamentos. *Caderno de Cooperação Agrícola* n. 06. São Paulo: Concrab.
  - ..... (nov.1998). Enfrentar os desafios da organização nos assentamentos. *Caderno de Cooperação Agrícola* n. 07. São Paulo: Concrab.
  - ..... (nov.1998). O sistema de crédito cooperativo. *Caderno de Cooperação Agrícola* n. 08. São Paulo: Concrab.
  - ..... (out. 1994). O que fazer?. *Caderno de Cooperação Agrícola* n. 3. São Paulo: Concrab.
- Relatório dos Principais Acontecimentos do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra em 1986. São Paulo: MST, janeiro de 1987. Mimeo.
- STÉDILE, João Pedro (nov. 1998). *O desafio dos assentamentos ou como superar a exploração, a dominação e a alienação*. Mimeo.