

AUTOGESTÃO: ESTADO OU PROCESSO? (RE)REFLETINDO AS EXPERIÊNCIAS NO VALE DO SÃO FRANCISCO

***SELF-MANAGEMENT: STATE OR PROCESS?
(RE)REFLECTING THE EXPERIENCES IN SÃO
FRANCISCO VALLEY***

ARIÁDNE SCALFONI RIGO

Mestre em Administração
Professora Assistente da Universidade Federal do Vale do São
Francisco
ariadnerigo@yahoo.com.br

ANA CAROLINA ARAÚJO DE ALMEIDA

Graduanda em Administração pela Universidade Federal do Vale do
São Francisco
carolaa.ana@gmail.com

Recebido em: 03/09/2009

Aprovado em: 26/11/2009

ISSN 2175-5787

Resumo

Este ensaio objetiva estimular a reflexão acerca do conceito e da prática de autogestão por meio da análise de experiências ou tentativas autogestionárias. Dois tipos de experiências ocorridas no Vale do São Francisco foram a base para tal intento. Uma refere-se à implementação de cooperativas agrícolas nos perímetros da região irrigados pela Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF). Foi uma experiência repleta de aspectos que dificultaram o processo autogestionário. Outra remete à criação do assentamento rural Mandacaru, na qual notam-se elementos fundamentais do processo de autogestão. O que se pode apreender desta reanálise é que a autogestão deve ser vista como meio na procura de alternativas às relações de trabalho decorrentes de um sistema explorador, e não como um fim a ser alcançado. Deve ser vista como processo de grande valor social aos indivíduos envolvidos.

Palavras-Chaves: Autogestão. Cooperativismo. Associativismo.

Abstract

The purpose of this essay is to stimulate reflection on the concept and practice of self-management through the experiences analysis or self-management efforts. For this test, two types of experiences which took place in the São Francisco Valley were the bases for such a purpose (The Sao Francisco Valley is the region bordering the São Francisco River in Minas Gerais, state in the southeast, Bahia and Pernambuco, both in the northeast, in Brazil). One refers to the implementation of agricultural cooperatives in the irrigated areas of the region by CODEVASF (the Development Company of the Valleys of San Francisco and Parnaíba). An experience full of things that made difficult the self-managed process. The other relates to the creation of rural settlement Mandacaru, in which case you may notice elements of the process of self-management. What one learn from this reanalysis ,is that self-management must be seen as a way in alternatives to labor relations searching arising from a exploratory system and not a goal to be attained. It must be seen as a process of great social value to the individuals involved.

Key-Words: Self-management. Cooperativism. Association.

1 - BREVE JUSTIFICATIVA

Em um ensaio anterior, a convite para participar da composição do livro “Economia Solidária, Cooperativismo Popular e Autogestão”, organizado pelos professores Cançado, Pereira e Torres (2007), a busca pela melhor compreensão da Autogestão, como conceito e prática, resultou no apontamento de uma série de desafios para a efetivação de uma proposta autogestionária, típica de organizações sociais baseadas em princípios de cooperação e ajuda mútua. Além disso, o trabalho sugeriu que, diante das dificuldades, poderia ser impossível a implantação da autogestão como um estado a ser alcançado.

No entanto, as leituras, os contatos com novas experiências ou mesmo uma releitura de experiências estudadas levaram-nos a repensar e, por consequência, a re-escrever este outro ensaio sobre a autogestão, entendida como um modelo de organização em que o relacionamento e as atividades econômicas combinam propriedade e controle efetivo dos meios de produção com participação democrática da gestão.

Duas experiências, com alguns aspectos diferentes, possuem uma característica básica que nos permite, senão compará-las, utilizá-las para tentar compreender melhor a autogestão em empreendimentos solidários ou movimentos sociais. Ambas as experiências situam-se no Vale do Rio São Francisco, especificamente nos municípios de Juazeiro da Bahia e Petrolina, em Pernambuco. Separadas apenas por uma ponte e pelo Rio São Francisco, as cidades são deram origem a várias tentativas de organizar o trabalho coletivamente.

Os Perímetros Irrigados ou Projetos de Irrigação, distribuídos em todo o Vale do São Francisco, são áreas que tentam organizar-se em torno da proposta autogestionária desde o processo de sua implantação, na década de 1960. Além disso, e como em todo o Brasil, os assentamentos rurais são áreas onde também há experiências coletivas de distribuição e trabalho na terra. No Vale do São Francisco, o Assentamento Mandacaru é um exemplo disso.

Neste ensaio, as histórias destas experiências serviram de base para repensar a autogestão como um processo constante de construção, e não como um estado definitivo que as organizações coletivas almejam chegar. Sob esta perspectiva, os desafios a serem transpostos fazem parecer que as experiências não são válidas.

Nos parágrafos seguintes, enfatizaremos a proposta autogestionária sob a perspectiva dos desafios que a tornam, de modo geral, algo impossível torna-se um estado definitivo para as organizações coletivas. Em seguida, serão expostas as experiências do Vale do São Francisco para, enfim, realizarmos algumas considerações.

2 - CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Em “Utópicos, heréticos e malditos”, Aloísio Teixeira oferece-nos sensível contribuição com a tradução de textos originais daqueles pensadores. Como anteriormente dito, foram utópicos porque vislumbraram, teorizaram e testaram projetos sociais incapazes de superar o sistema capitalista de produção. Foram heréticos por não comungarem dos ideais e da ideologia deste sistema e, também, prejudicaram a classe burguesa, que buscava acumular e expandir seu capital.

A análise, ainda que superficial, destes pensadores, permite identificar a semelhança em relação à forma pela qual defendem e admitem que suas ideias são as únicas alternativas capazes de modificar o estado da sociedade de sua época. Talvez essa insistência e, em alguns, até mesmo apelo, tenha contribuído para reforçar o impossível, a utopia dos seus planos bem-intencionados. Assim, “os utópicos tinham não só uma consciência crítica dos males do presente, como apresentavam um projeto de futuro que implicava a superação da sociedade de seu tempo” (TEIXEIRA, 2002, p. 29).

Saint-Simon (1810), apesar de não pregar a substituição de um tipo de sociedade por outro, achava necessário uma reorganização da mesma sob o controle do Estado e, mesmo considerando as desigualdades sociais naturais, defendia a necessidade de proporcionar melhorias para a classe mais pobre (TEIXEIRA, 2002, p. 48). Além disso, deixa claro que o Estado da sua época deveria passar por reformas profundas, e seus governantes deveriam ser substituídos por uma equipe com capacidade técnico-científica.

Charles Fourier, em um misto de humildade e arrogância, apela para a necessidade da aceitação das suas ideias. Embora antidemocrata, era profundamente antiautoritário e, para ele, o Estado deveria constituir uma federação de associações livres (TEIXEIRA, 2002, p. 64).

Suas ideias baseiam-se na existência de três condições imprescindíveis para se estabelecer o mecanismo societário que vislumbrava, por exemplo: a atração industrial, a repartição proporcional e o equilíbrio populacional. A primeira diz respeito a associações de pessoas, considerando as similaridades e complementaridades entre as aptidões, os gostos, os caracteres, as paixões, todas distribuídas por Deus. Julga também ser possível desenvolver estas características a partir da infância, de modo que sejam complementares e harmônicas no grupo. As duas últimas, a repartição proporcional e o equilíbrio populacional, garantiriam a justiça e o desenvolvimento das associações, principalmente no que diz respeito ao acesso aos

produtos e à economia dos recursos naturais. Sua crítica à intermediação entre quem produz e quem consome e à exploração do trabalho relaciona-se com a defesa da eliminação, por meio da associação, de funções que ele denomina de parasitárias.

O projeto consistia em dividir as atividades industriais em atividades domésticas, agrícolas, manufatureiras, comerciais, de ensino, estudo e emprego das ciências, estudo e emprego das artes, em pequenos núcleos de associações, os chamados Falanstérios, os quais formariam um “sistema pleno” (TEIXEIRA, 2002, p. 74)

Robert Owen, financiador dos próprios projetos sociais, relaciona “cooperativismo, paternalismo e idealismo defendendo que a reforma social independe da ação do Estado ou de tomada do poder por classes” (TEIXEIRA, 2002, p. 97). De acordo com Teixeira (2002, p. 98), “as comunidades de Owen são assim nitidamente diferentes dos Falanstérios de Fourier, não apenas por serem exclusivamente agrárias, mas principalmente porque eliminam a propriedade privada”.

Para o pensamento owenista, conhecer a natureza humana é o primeiro passo para mudar e saber se é possível mudar a causa da miséria humana, tida como uma forma irracional de vida, na qual “o interesse de cada um encontra-se em oposição aos dos outros, o desejo de comprar barato e vender caro produz milhares de enganos, fraudes, mentiras, querelas, inveja e miséria; em suma, um verdadeiro estado de guerra social” (OWEN, 1836-1844 *apud* TEIXEIRA, 2002, p. 125). Dessa forma, a modificação ou eliminação de instituições como os sistemas monetários, a prática de comprar e vender, a existência de interesses isolados, a desigualdade da educação, do emprego e das condições, a opressão do fraco pelo forte e o modo atual de produção e distribuição da riqueza são fundamentais para a constituição de uma sociedade racional. Seus pressupostos e princípios baseados na cooperação foram implantados na colônia New Harmony, nos Estados Unidos, em uma fase denominada de comunismo agrário. Para ele, a criação e implementação dessas práticas era papel dos que tinham capital.

Para Louis Blanc (1839), a concorrência, resultado do individualismo, é para o povo um sistema de extermínio, pois dela surge a “flexibilidade de salários e sua insuficiência” (BLANC, 1839 *apud* TEIXEIRA, 2002, p. 205). E vai além, ao apontar que desta situação decorre a necessidade do trabalho infantil para aumentar a renda familiar. Assim, a preferência pela fábrica à escola é decisiva, pois “[...] na escola a criança é instruída, na fábrica ela é paga. No regime da concorrência, portanto, após ter tomado o filho do pobre

momentos depois de seu nascimento, abafa-se a sua inteligência [...]” (BLANC, 1839 *apud* TEIXEIRA, 2002, p. 211).

A ideia de autogestão de Blanc (1839) seria concretizada na criação das “fábricas sociais” pelos governos nos ramos relevantes da indústria, ficando, também, com a responsabilidade de regular a produção e com o poder para controlá-la. Além disso, as fábricas já existentes e particulares seriam absorvidas gradativamente pelas fábricas sociais e, ao final do processo, a concorrência seria substituída pela associação.

Pierre-Joseph Proudhon, talvez o mais conhecido dos socialistas utópicos, focou sua crítica na propriedade, afirmando ser ela um roubo, uma vez que torna possível a apropriação do trabalho de outros. Teixeira (2002) entende que o objetivo de Proudhon é a abolição do juro, e não da propriedade capitalista, e caracteriza sua obra como contraditória.

Algumas colocações para resumir as ideias do autor podem ser delineadas, tais como: a. a propriedade é um nada que exige alguma coisa, ou seja, os proprietários dos instrumentos e capitais exigem pagamento pelo uso dos mesmos: cobra-se um produto imaginário e recebe-se algo real em troca; b. onde a propriedade é admitida, a produção custa (quantidade de trabalho para produzir) mais do que vale (quantidade que o produtor é capaz de consumir) – ou seja, o trabalhador só consome parte do que produz; c. se o salário do operário não pode comprar o que produz, isso significa que o produto não é feito para o produtor; e d. a propriedade vende ao trabalhador o produto a um preço mais caro do que lhe paga: portanto ela é impossível. Sendo assim, enquanto persistir a ideia de propriedade, persistirá a força e a fraude.

Em relação aos modelos de associativismos e reformas sociais dos socialistas utópicos, Webb (1889) levanta o fato destes desconsiderarem as alterações necessárias aos processos de reconstrução social. E, para Shaw (1888), a dificuldade prática do socialismo – e do ideal de autogestão da sociedade – é justamente fazer com que todo o povo transforme-se em proprietário da terra, capital, etc. Como transferir essa renda dos bolsos privados para os bolsos do povo? O que se pode ressaltar das ideias dos pensadores utópicos aqui analisados é a consideração de que o Estado possui papel fundamental neste processo de transferência e no estabelecimento, impositivo ou não, dos seus planos.

2.1 - Autogestão como fim

De maneira geral e no âmbito das ciências sociais, a opinião prevalecente, desde o final do século XIX, “tem tendido a ser a de que as cooperativas são intrinsecamente instáveis, por estarem presas a um dilema estrutural (WEBB e WEBB, 1897, *apud* SANTOS e RODRÍGUEZ, 2005, p. 34). Tal dilema consiste em, por um lado, correrem o risco de fracassarem, visto que a estrutura democrática as torna mais lentas no processo de tomada de decisão em relação às empresas capitalistas, e também porque o princípio de “um homem, um voto” as impede de alcançar um nível de capitalização necessário para novos investimentos (WEBB e WEBB, 1897, *apud* SANTOS e RODRÍGUEZ, 2005, p. 34).

Sendo assim, com o crescimento e, conseqüentemente, com o sacrifício da participação direta dos membros da cooperativa – o que se torna difícil em uma grande empresa – recorre a investidores externos, cuja influência desvirtua o espírito da mesma, descaracterizando-a.

O grande desafio destas experiências, não importando a localização e época, parece ser a inércia de grande parte dos trabalhadores em relação à própria autogestão, prevalecendo na nova configuração organizacional, em essência, a mesma relação capital-trabalho caracterizada pela separação entre trabalho intelectual e manual, pela racionalidade instrumental e pelo controle burocrático.

De acordo com Liboni e Pereira (2002), o principal impedimento para uma transformação efetiva da empresa em empreendimento autogerido é a ausência de uma cultura autogestionária entre os membros participantes que, acostumados a serem assalariados, muitas vezes, preferem a condição anterior. Sob esta perspectiva, ratificada pela maioria dos estudos sobre tais empreendimentos, a principal motivação dos trabalhadores em iniciarem a autogestão da fábrica falida é a manutenção do emprego, e não a consciência e a vontade de romper a relação empregado/empregador, constituinte de uma estrutura de poder legítima e, por muitos, desejada.

Uma síntese dos principais problemas identificados pode apoiar possíveis investigações em busca de outras possíveis respostas. Sendo assim, do que se pôde destacar, percebe-se uma relação direta ou indireta com um desafio maior, o qual implica na própria descaracterização conceitual do que atualmente entende-se por autogestão nas ciências sociais. De uma forma ou de outra, o problema é a permanência da estrutura e de relações de

poder típicas das organizações empresariais, ou seja, da empresa anterior ao processo autogestionário.

1. A manutenção do emprego como principal motivação para as experiências de autogestão: uma solução pragmática e não contestadora da ordem econômica e social vigente. Ou seja, as organizações, apesar de passarem a ser autogeridas, permanecem com a essência das organizações empresariais modernas.

1. Ausência de cultura autogestionária entre os membros participantes do empreendimento: prevalece, então, uma democracia baseada somente na contagem dos votos, e não em espaço de discussão e debate democrático, propiciando a legitimação de decisões pré-estabelecidas (BRAVERMAN, 1977). Isso é característico de organizações empresariais que se dizem adotar a administração participativa.

2. A falta de profissionalismo e conhecimento administrativo: o que facilita a conversão para as estruturas e relações de poder das empresas capitalistas modernas, pois há necessidade de contratar profissionais para funções especializadas a serem controlados pela diretoria. Há, assim, a naturalização do controle burocrático e a consequente descaracterização da autogestão (VENOSA, 1982; ALMEIDA, 1983)

3. Permanência no poder por tecnocratas: característica típica da empresa moderna, uma vez que a permanência no poder também não é ilegítima, pois, nesse caso, é decidida pelo voto em Assembleia.

4. Pouco ou nenhum interesse do trabalhador em assumir responsabilidades além do seu trabalho (insegurança profissional): percebe-se que a maioria interessa-se em decidir questões de curto prazo e mais diretamente ligadas a ele e à repartição dos fundos, uma apatia também característica das organizações empresariais modernas (ALMEIDA, 1983; VENOSA, 1982).

Um retrocesso a origem da experiência autogestionária, a Iugoslávia, mostra que a assimetria de poder nas organizações autogeridas foi frequentemente evidenciada (VENOSA, 1982; ROUBAQUIM e QUINTAES, 1972). Venosa (1982) verifica que tal assimetria foi função direta do nível educacional dos trabalhadores.

Porém, mesmo reconhecendo tais dificuldades de se fazer imperar a autogestão nas empresas tomadas pelos seus trabalhadores, alguns estudiosos defendem a necessidade deste fazer. Para Senge (2002 e 2005), a Educação Cooperativista pode romper a inércia dos trabalhadores em relação à efetiva participação em empreendimento próprio .

3 - PROCEDER METODOLÓGICO

A metodologia de pesquisa utilizada no levantamento das informações para ambos os casos neste estudo baseia-se, fundamentalmente, na natureza qualitativa, cuja importância vem aumentando consideravelmente nas ciências sociais aplicadas. Diferentemente da pesquisa quantitativa, a natureza qualitativa da pesquisa permite que ela não se apoie, necessariamente, em dados estatísticos. Triviños (1987), ao considerar o desenrolar da pesquisa qualitativa, principalmente quanto à sua flexibilidade durante a investigação, aponta aspectos, tais como: a. A importância do pesquisador na definição do caminho que a pesquisa tomará, possuindo maior autonomia em relação às suas investigações e, conseqüentemente, ao resultado do trabalho; b. A necessidade de teoria surge em face de novas questões, implicando em uma revisão de literatura constante, pois, à medida que outros questionamentos vão surgindo, pode surgir, também, a necessidade de outras bases teóricas e; c. Há pouco empenho na definição operacional de variáveis, sendo estas descritas e não necessariamente medidas.

No caso dos perímetros irrigados, procurou-se entrevistar pessoas-chave ligadas aos perímetros irrigados e à Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF) de Juazeiro e Petrolina. Foram entrevistados os Superintendentes, o Chefe da Unidade de Apoio à Produção da CODEVASF em Juazeiro, dirigentes, ex-dirigentes, técnicos agrícolas e assistentes sociais da CODEVASF de Juazeiro e Petrolina. No caso dos dirigentes e ex-dirigentes, apesar de terem participado indiretamente do processo de implementação e dissolução das cooperativas, puderam contribuir com uma visão holística do mesmo. Já os técnicos e assistentes sociais, os quais participaram diretamente do processo e passavam o dia a dia dentro dos perímetros ou mesmo como dirigentes das cooperativas implantadas, puderam informar sobre a gestão e aspectos mais peculiares destas organizações. Destaca-se que foram elaborados roteiros de entrevista semiestruturada diferentes para cada uma das duas categorias de entrevistados que constituíram esta fase da pesquisa.

Ao final, somam-se quatro entrevistas de caráter exploratório e aberto e nove entrevistas semiestruturadas. Destas últimas, duas assistentes sociais (uma de Juazeiro e outra em Petrolina), cinco técnicos responsáveis por projetos de irrigação e que participaram da cooperativa como dirigentes e associados (dois em Petrolina e três em Juazeiro), e dois diretores da CODEVASF (um em Juazeiro e outro em Petrolina). Ao total, somam-se treze entrevistas, com duração média de quarenta minutos.

No caso do assentamento mandacaru, as entrevistas exploratórias foram realizadas com dois líderes da comunidade e também dirigentes do sindicato rural de Petrolina. Um deles é, ainda, presidente da Associação do Assentamento Mandacaru. Ambos os líderes participaram de todo o processo de assentamento e mobilização, e residem no local até hoje. Foram, entrevistados, ainda, pesquisadores que realizaram estudos no referido assentamento.

Em todas as entrevistas semiestruturadas, foi permitida a gravação. Na sequência, elas foram transcritas e analisadas por meio da categorização dos problemas que levaram ao fracasso das experiências de implementação das cooperativas em questão. Apesar da ênfase em diferentes instrumentos de coleta de dados nas fases estabelecidas, em todo o processo de pesquisa foram concomitantemente utilizados dois outros instrumentos: a observação não-participante e a pesquisa bibliográfica e documental. Esta considerou folhetos, revistas, um inventário dos projetos da CODEVASF e o Plano Diretor do Assentamento (PDA).

4 - CONTEXTUALIZAÇÃO EMPÍRICA

4.1 - Os perímetros irrigados no Vale do São Francisco

Desde a segunda metade da década de 1960, considerável volume de investimentos federais voltou-se para o Vale do Rio São Francisco. Estes investimentos objetivaram, principalmente, a criação de infraestrutura para o estabelecimento e o avanço da fruticultura irrigada na região. Atualmente, com a economia alicerçada na agricultura irrigada, Juazeiro-BA e Petrolina-PE tornaram-se os polos econômicos da região, mantendo índices de crescimento relativamente significativos em seus respectivos estados (CODEVASF, 1999).

Em 1968, a Companhia para o Desenvolvimento do Vale do São Francisco e Parnaíba começou a instalar os primeiros colonos (pequenos produtores rurais) nas áreas destinadas à irrigação (Perímetros Irrigados ou Projetos de Irrigação). Os primeiros colonos eram provenientes da área de sequeiro¹, e para eles a agricultura irrigada era uma novidade. Atualmente, nas cidades de Juazeiro e Petrolina, conta-se seis perímetros irrigados: Bebedouro e Senador Nilo Coelho em Petrolina e Mandacarú, Maniçoba, Tourão e Curaçá em Juazeiro. Todos vivenciaram a experiência de constituição de cooperativas agrícolas para a comercialização da produção de frutas e verduras, com o apoio direto da CODEVASF e do Banco do Nordeste (BNB).

De maneira geral, Bastiani (1994, p. 01) constatou que, no Brasil, predominam as cooperativas agrícolas e que “o cooperativismo agrário tem assumido uma maior expressão nos estados onde a agricultura ainda representa uma forte participação na economia”. No vale do São Francisco, a agricultura irrigada é fundamental para a economia da região e, apesar da descrença no cooperativismo agrícola, ainda existem esforços governamentais para empreender ações que o estimulem na região.

Uma pesquisa realizada no período de julho de 2007 a agosto de 2008, pelo Núcleo Interdisciplinar de Estudo e Tecnologias em Gestão Social (NIGS) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), permitiu identificar peculiaridades no processo de constituição das cooperativas nos perímetros irrigados, que foram fundamentais na breve história do cooperativismo na região.

Percebe-se que, salvo raras exceções, a implementação das cooperativas era praticamente uma exigência da própria CODEVASF em cada um dos perímetros. Portanto, a mesma tomou a iniciativa nos processos, organizando grupos de colonos e disponibilizando treinamento e equipamentos para o início das atividades destas organizações. Na Figura 1, o processo de implementação das cooperativas, proposto pela CODEVASF, deveria seguir o fluxo indicado pelas setas. Começando com a distribuição das áreas irrigadas para o plantio das culturas propícias, geralmente indicadas pela CODEVASF com base em estudos prévios. Em seguida, a formação de pequenos grupos a serem trabalhados por técnicos e assistentes sociais orientariam os colonos e suas famílias no que tange à vida nos perímetros e a importância de agir coletivamente. Destes grupos, líderes situacionais surgiriam e representariam o grupo junto à CODEVASF. A criação das cooperativas aconteceria de forma voluntária e seria apoiada pela Companhia, recebendo a orientação jurídica necessária.

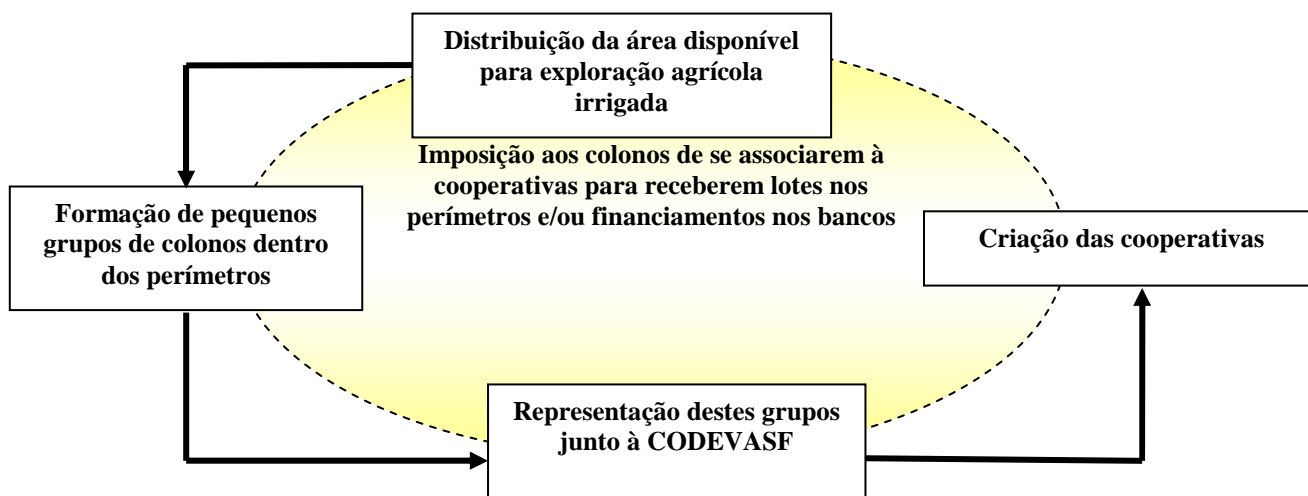


Figura 1: Processo de implementação das cooperativas agrícolas nos perímetros irrigados Fonte: elaborada com base nos dados da pesquisa

Percebe-se, na Figura 1, a diferença do que pretendia ser um processo de criação voluntária, embora estimulada, de cooperativas e associações nos perímetros, não necessariamente respeitando sua área geográfica, mas as afinidades entre os colonos. Esta ideia está expressa na forma do fluxo lógico que as setas indicam na respectiva figura. No entanto, permeando todo o processo, a imposição para a criação das cooperativas e associação dos colonos nos perímetros acabou existindo diante das exigências dos Bancos, especificamente do Bando do Nordeste, principal financiador dos perímetros, e da própria CODEVASF.

A decisão proveniente de níveis superiores da hierarquia da CODEVASF e do Governo Federal, de maneira geral, de criar cooperativas dentro de cada um dos perímetros para cumprir exigências legais, pode ter contribuído para a dissolução destas organizações, na medida em que não permitem que os associados identifiquem-se com as organizações das quais fazem parte. Tal situação é propícia para a baixa participação e pouco envolvimento com os negócios e assuntos da cooperativa.

Como será discutido adiante, esta e outras características da implementação das cooperativas nos perímetros irrigados no Vale dificultaram, ou até mesmo impediram, o estabelecimento de um “estado autogestionário”, que permitisse à CODEVASF emancipar os colonos e suas atividades nos perímetros da forma como ela queria. Outras características, que potencializaram as dificuldades da autogestão, foram questões culturais que envolvem

algumas características da cultura brasileira, como o nepotismo, paternalismo e individualismo, e questões relativas à ausência de profissionalização da gestão.

4.2 - O assentamento rural Mandacaru

Muito conhecido em toda a região do Vale do São Francisco é o assentamento rural Mandacaru. Com nove anos de formação, mostra como empreendimentos autogestionários podem beneficiar trabalhadores na sua relação com o ofício.

Mandacaru fica situado na cidade de Petrolina-PE, e iniciou-se em 1999, através de invasão de uma fazenda que na época era considerada improdutiva, situada em Petrolina (PE). Trabalhadores rurais sindicalizados de Petrolina foram, então, assentados nestas terras. Através do sindicato, a fazenda com 482 hectares foi ocupada por cem famílias. Devido à pouca extensão de terra, o sindicato rural fez uma triagem, o que resultou no assentamento de setenta famílias. Segundo os assentados, naquela época não era comum a ocupação de fazendas na região.

Diferentemente de outros assentamentos dessa região existentes na época, os trabalhadores optaram pelo cultivo da terra mesmo sem apoio ou incentivo financeiro de órgãos governamentais. Convencidos a produzir nas terras ocupadas, por iniciativa própria e através de decisões coletivas, os assentados decidiram pelo plantio de culturas próprias da região, utilizando a água disponível em um canal próximo à propriedade, pois era o único recurso do qual dispunham naquele momento. Mesmo sem infraestrutura e moradia, já que moravam em barracos de lona, os agricultores obtiveram bons resultados durante a colheita. Parte da produção foi utilizada para consumo próprio, e o restante foi vendido em feiras nas proximidades: “quando a gente chegou de imediato, a gente já plantou. Pra você ter uma ideia, na época em 1999, a gente tirou duas toneladas de batata-doce e macaxeira” (Presidente da Associação do Assentamento Mandacaru, Entrevista, 04-12-09). “Nós colhemos muita coisa. Colhemos muita batata, macaxeira, milho-verde, feijão, tanto que saía carrada de mercadoria que era vendida na feira” (Membro Fundador da Associação do Assentamento Mandacaru, Entrevista, 04-12-08).

Essa iniciativa foi um diferencial determinante para que o assentamento Mandacaru nascesse de uma gestão genuinamente democrática. Sem intervenção de fatores externos, pois o sindicato apenas dava orientações, as decisões do grupo eram baseadas na participação direta de todos os agricultores, através de assembleia. Suas relações interpessoais estavam

alicerçadas na solidariedade e a divisão de trabalho era considerada justa entre todos. Uma vez que a maior parte do grupo ainda precisava vender a mão-de-obra para sobreviver, os trabalhadores improvisaram uma escala de revezamento, e todos cumpriam com suas responsabilidades perante o grupo. Tais aspectos podem ser visualizados na citação que segue:

Quem escolheu o que plantar fomos nós mesmos, porque era uma vazante de barragem e todo mundo achou que era bom para produzir batata doce, macaxeira. A gente formou grupos e coordenadores. O sindicato dava orientações e a gente criou uma coordenação dentro do assentamento. Além dessa coordenação, tinha uma coordenação geral e um subcoordenação dos grupos, que eram sete grupos com 10 pessoas em cada. Aí, cada um se organizava nas questões de sementes, produção, dias de trabalho. Porque tínhamos que trabalhar fora para sustentar a família e como eram 10 pessoas no grupo, de dois em dois dias tínhamos que trabalhar no assentamento. Ah, e ainda tínhamos que fazer vigílias à noite e colocamos até uma portaria (Presidente da Associação do Assentamento Mandacaru, entrevista, 04-12-2008).

As dificuldades enfrentadas em conjunto e o fato de que os meios de produção eram comuns a todos fortaleceu a solidariedade e a união do grupo. Através da criação da Associação do Assentamento Mandacaru e com o Plano de Desenvolvimento do Assentamento (PDA), os agricultores receberam do Governo Federal apoio financeiro (em torno de dois mil reais) para investimento em moradia e alimentação. No entanto, o grupo decidiu em assembleia direcionar parte desse recurso à infraestrutura do assentamento. Através do PDA, as terras foram divididas em lotes, e parte do dinheiro recebido foi destinado à irrigação de uma área de 35 hectares.

Durante dois anos, as famílias permaneceram vivendo acampadas em estruturas coletivas, até que, com a criação da Associação do Assentamento Mandacaru, os agricultores iniciaram a construção da vila com o crédito concedido pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), em 2001, e aprovado pela Caixa Econômica Federal. A vila, constituída das casas e da sede da associação, foi construída em regime de mutirão, usando os próprios moradores do acampamento como mão-de-obra.

A associação foi criada antes das casas, porque precisávamos nos organizar e ter um registro, um CNPJ para a gente poder dar entrada na questão da moradia. O PDA, que é o Plano de Desenvolvimento do Assentamento necessitava disso, a topografia das áreas. Por conta disso a gente criou a Associação. Para a criação da vila, a gente mesmo se organizou e marcamos a vila e fizemos toda a topografia. Aquilo que tem lá fomos nós mesmos que fizemos (Presidente da Associação do Assentamento Mandacaru, entrevista, 04-12-2008).

Atualmente, a maioria dos assentados vende a mão-de-obra em outras fazendas próximas ao assentamento para garantir a sobrevivência enquanto esperam financiamento do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). No entanto, há aqueles que sobrevivem apenas do que colhem em seus lotes de terra.

Diante exposto, é possível perceber que a criação e as etapas posteriores do Assentamento Mandacaru ocorreram em um contexto totalmente diferente do que aconteceu nos Perímetros Irrigados ou Projetos de Irrigação das cidades de Juazeiro-BA e Petrolina-PE.

5 - REFLEXÃO SOBRE A AUTOGESTÃO COMO UM PROCESSO DE CONSTRUÇÃO

Ao analisarmos a experiência do cooperativismo nos perímetros irrigados, destacam-se, de imediato, os desafios da autogestão. Ainda, podem-se identificar outros aspectos relacionados à ausência da cultura da cooperação.

Percebeu-se que as questões culturais como nepotismo, paternalismo e individualismo são características que impedem o desenvolvimento progressivo do processo autogestionário. Característica típica da cultura brasileira, o paternalismo transcende para dentro das organizações e permeia não somente a rotina do trabalho organizacional, como também o modo de gerenciar as organizações (MOTTA; CALDAS, 1997; RIOS, 1979). Nesse sentido, a criação e a manutenção das cooperativas em todos os perímetros de irrigação eram sustentadas com recursos técnicos, humanos e financeiros da CODEVASF. De acordo com a Chefe de Perímetro que acompanhou a criação da cooperativa em Bebedouro, “o colono não se conscientizou que ele era parte do processo. Ele achava que a gente tinha que dar água, que tinha que dar energia de graça” (Entrevista, 05-11-2007).

Essa característica ficou evidente no momento em que a CODEVASF e o Governo Federal deram início à proposta de emancipação dos perímetros, em 1989. De acordo com a Assistente Social da época, os produtores não estavam preparados, pois:

[...] no momento em que a CODEVASF retirou os técnicos, ela achou que o produtor estava preparado para tomar conta da área dele, gerir seu próprio negócio. A gente que faz parte dessa equipe técnica sempre discordou disso, porque não era hora ainda. Mas, por questões políticas, a gente tinha que sair (Assistente Social CODEVASF-Juazeiro, entrevista, 13-11-2007).

Outra característica cultural brasileira, o nepotismo (MOTTA; CALDAS, 1997), permeou as cooperativas agrícolas em questão. Vantagens e cargos eram oferecidos aos

parentes dos diretores das cooperativas, muitas vezes sem o menor pudor como relata a entrevista que segue:

O presidente da cooperativa, a primeira coisa que ele fazia era colocar a família dele todinha para trabalhar lá dentro. [...]. É a questão de levar vantagem no jeitinho. Se ele é presidente da cooperativa e eu sou teu amigo, esse mês eu não vou te cobrar. Não tinha essa questão de gestão impessoal que tinha que ter (Chefe de Perímetro da CODEVASF-Petrolina, entrevista, 05-11-2007).

Sendo assim, as relações familiares existentes nos perímetros também eram transportadas para dentro da cooperativa, priorizando a pessoalidade na organização, ao invés da impessoalidade ou imparcialidade. Parentes e amigos eram beneficiados das mais diferentes formas. Muitos recebiam parte do financiamento sem ter produzido, dívidas eram constantemente perdoadas e cargos distribuídos conforme o grau de parentesco.

Ainda, de acordo com Rios (1979), a cultura individualista é uma característica forte no Nordeste brasileiro, propiciada, inclusive, pelo Estado concentrador e paternalista. No caso das cooperativas do Vale do São Francisco, “existia uma competitividade muito grande entre eles (os colonos). A questão do poder e de um querer ter mais que o outro” (Assistente Social da CODEVASF-Juazeiro, entrevista, 13-11-2007).

Na visão de Peres (2000) e Rios (1979), o Estado na região Nordeste, por ser um grande empregador e o principal provedor de serviços, dificulta a mobilização para a ação coletiva, devido às relações clientelistas e paternalistas persistentes. Sendo assim, “os grupos ou comunidades são pouco estimulados a procurarem soluções particulares para seus problemas” (PERES, 2000, p. 8).

A autogestão tornou-se difícil diante da falta de profissionalização da gestão. Notaram-se evidências em todas as entrevistas, de forma direta ou indireta, acerca dos problemas de gerenciamento das cooperativas agrícolas. Para a maioria dos entrevistados, faltava um gerenciamento eficaz, com planejamento, organização, liderança e controle nas cooperativas dos perímetros. No início das atividades das organizações cooperativas, a CODEVASF disponibilizou um técnico para administrar a organização. Os associados, desse modo, assumiam os cargos do Conselho de Administração e Conselho Fiscal, deixando sob a responsabilidade do profissional da CODEVASF as questões administrativas e financeiras.

Como dito anteriormente, em 1989 a CODEVASF iniciou seu plano de emancipação dos perímetros, e uma das primeiras ações foi retirar os técnicos da gerência desses empreendimentos. Assim, conforme a opinião de alguns deles, “as cooperativas foram bem

até o momento em que saiu da administração da CODEVASF depois que foi para administração dos próprios cooperados elas começaram a não dar certo” (Chefe de Perímetro da CODEVASF-Petrolina, entrevista, 05-11-2007). Ao que parece, as cooperativas ficaram sob a “custódia” dos técnicos por um ou dois anos, dependendo do projeto de irrigação. Logo em seguida, no prazo também de um ou dois anos, as cooperativas começaram a dar sinais de fracasso e dissolução. Sendo assim, a falta de profissionalismo e conhecimento administrativo e a falta de interesse em assumir responsabilidades, problemas identificados por Venosa (1982) e Almeida (1983) em relação à autogestão, puderam ser identificados no caso das cooperativas dos perímetros irrigados.

De acordo com opiniões de alguns entrevistados, “as pessoas não tinham conhecimento de cooperativismo e foram aprendendo com os erros e acertos” (Chefe de Perímetro CODEVASF-Juazeiro, entrevista, 20-11-2007). E, ainda, “acho que nosso colono está despreparado para ser um cooperado” (Diretor de Comunicação da CODEVASF-Petrolina, entrevista, 08-11-2007). Assim, a ausência de uma cultura autogestionária e cooperativista, como denominam Liboni e Pereira (2002), também contribuiu para o enfraquecimento destas organizações sociais.

Já no assentamento Mandacaru, muitas características propiciaram uma vivência autogestionária dos assentados. Desde a madrugada do dia 6 de abril de 1999, um grupo de mais de setenta famílias, organizadas em pequenos grupos, enfrentou juntas dificuldades de moradia e alimentação, para garantir a posse de um lote de terra: “a gente pegava ônibus, não tinha transporte pra lá, a gente pegava um ônibus, descia na metade do caminho, praticamente na metade do caminho, e a gente caminhava, mais ou menos uns oito km” (Presidente da Associação do Assentamento, entrevistas, 14-12-2007).

A experiência citada acerca do assentamento Mandacaru permite dizer que a autogestão poderia ser vista como um processo de construção constante, e não como um estado a ser alcançado. Ou seja, deve ser vista como um meio para a construção de empreendimentos coletivos, e não como um fim em si mesmo para onde os empreendimentos devem chegar e permanecer. Conforme a entrevista abaixo, pequenos gestos demonstram a existência, embora nunca falem desafios e conflitos, de um processo autogestionário:

Ai desses 2.500 reais (dinheiro dado pelo INCRA para a construção de moradias), todo mundo comprou coletivamente, tudo coletivamente... os blocos, as telhas, tudo, cimento, eu me lembro até que era 3.500 blocos pra cada um, e aí a gente juntou, alguns ajudaram na construção, aqueles que tinham mais aproximação se ajudaram uns aos outros, os pedreiros eram lá do assentamento mesmo, a gente não pegou

ninguém de fora, e aí construímos a vila (Presidente da Associação do Assentamento, entrevistas, 14-12-2009).

Outra observação é a de que, no processo de organização do assentamento, a presença dos membros nas reuniões era maciça. Isto deve ser destacado porque um dos principais desafios da autogestão nas cooperativas é estimular a participação dos cooperados nas assembleias e reuniões. No assentamento, esta parece não ter sido uma preocupação, como mostra a entrevista abaixo.

Pra você ter uma idéia, quando dizia assim “vai ter reunião”, só quem não estava lá no acampamento que não ia. Todos que estavam lá estavam presentes na reunião. Aí surgiam várias idéias, a gente votava qual era a melhor (Presidente da Associação do Assentamento, entrevistas, 14-12-2009).

O processo autogestionário ocorre quando ele é realmente necessário. A vida e o cotidiano no assentamento atualmente demonstram ter havido um enfraquecimento das ações características da autogestão. De acordo com as entrevistas, após a construção da vila no assentamento, as comemorações, que eram constantes durante os tempos em que todos viviam em barracões, diminuíram consideravelmente. Antes, todos os aniversários eram comemorados mês a mês, hoje, comemoram o natal e uma ou outra festa durante o ano. Além disso,

[...] muita gente também se cansou de tanta reunião, quase todo dia a gente fazia uma reunião, mas só acontece as coisas se fizer reunião. A gente ainda faz no Natal um jantar comunitário, aí todo mundo doa os alimentos e aí a gente cozinha coletivamente, e todo mundo janta junto (Presidente da Associação do Assentamento, entrevistas, 14-12-2009).

6 - ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Percebe-se que, as experiências que embasaram este ensaio deixam muitas dúvidas em relação às possibilidades de compreender a autogestão. Assim, entendê-la como um estado a ser alcançado não nos permitiria pensar em outro modo, a não ser por meio da transposição dos difíceis obstáculos e desafios que parecem ser inerentes à estas experiências. No entanto, de forma mais otimista, podemos perceber a autogestão como um meio para o alcance de objetivos coletivos e também individuais. Desta maneira, não podemos negar a existência desse conceito na prática.

Sabe-se que o fato de algumas cooperativas não serem resultado da iniciativa do grupo interessado e partirem de um órgão externo pode ser visto como uma das causas que

complicam o processo autogestionário. Mas a breve história do assentamento Mandacaru mostra que, independente do apoio externo, ela pode existir, pelo menos em parte.

As questões culturais são os mais fortes fatores que influenciaram negativamente as experiências cooperativistas em questão. Sendo assim, o paternalismo, o nepotismo e o individualismo foram constantes problemas nas cooperativas estudadas. Além disso, a falta de profissionalização da gestão destes empreendimentos pode ser vista como uma das principais causas do insucesso da CODEVASF ao tentar emancipar os perímetros. Nesse ponto, pode-se dizer que a profissionalização da gestão deve estar atrelada aos processos autogestionários. No entanto, deve-se atentar para o fato de que a capacitação para a gestão deve ser ampla e não somente dirigida para um pequeno grupo, o que permitiria o surgimento e a manutenção no poder de um grupo seletivo, como identificaram Crúzio (1999) e Pereira e Rigo (2006) em relação aos “donos da cooperativa”.

No entanto, no caso do assentamento, esses traços culturais contrários aos processos autogestionários não foram citados, nem como existindo e muito menos como atrapalhando a construção coletiva da vila, das casas e a organização da vida no local.

Assim, pode-se dizer que as ações voltadas para o cooperativismo na região devem pautar-se, fundamentalmente, na quebra de relações negativas a estas experiências, ou seja, no entendimento de que a coletiva para o bem-comum é a melhor saída para as dificuldades. Para Singer (2002 e 2005), a Educação Cooperativista pode romper a inércia dos associados em relação à efetiva participação em empreendimento próprio. Isso exige processos de mobilização coletiva longos e orientados por pessoas habilitadas.

Por fim, pretende-se contribuir para a reflexão de que a autogestão pode ser vista como meio na procura de alternativas à exclusão e exploração do capitalismo, e não como um fim a ser alcançado após a transposição de desafios que, a nosso ver, parecem persistir ao longo da criação e sobrevivência dos empreendimentos que se pretendem coletivos. O que se deve considerar, ainda, como processo positivo e de grande valor social aos indivíduos envolvidos neste tipo de experiência.

7 - REFERÊNCIAS

ALMEIDA. Heloísa Maia Mendes de. **Autogestão: das idéias às práticas**. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas. v. 23(1), 37-57, jan/mar., 1983.

BASTIANI, Iyoneti Catharina Rigão. Cooperativismo: a maximização da riqueza. **Revista de Administração de Empresas** (entrevista). Maio/Jun 1994.

BLANC, Louis. 1839. Parábola. In TEIXEIRA, Aloísio (org). **Utópicos, heréticos e malditos: os precursores do pensamento social de nossa época**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro, Guanabara, 1987.

CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; SILVA JÚNIOR, Jeová Torres (Orgs). **Economia Solidária, cooperativismo popular e autogestão: as experiências em Palmas-TO**. Palmas, TO: Nesol/UFT, 2007.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 18-26.

LIBONI, Maria Therezinha Loddi; PEREIRA, Magali Cecili Surjus. **Entre contradições e inovações: a pesquisa de uma empresa de autogestão. O risco da naturalização da realidade**.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREIRA, José Roberto; RIGO, Ariádne Scalfoni. Cooperativas de trabalho em Minas Gerais: organização do trabalho. In. ENCONTRO INTERNACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 4, São Paulo, 2006. **Anais...**, São Paulo: NESOL/FEAUSP, 2006.

PERES, Fernando Curi. Capital social: a nova estrela do crescimento econômico. **Preços agrícolas**, p.6-9, maio/2000.

RIOS, Gilvando Sá Leitão. **Cooperativas agrícolas no Nordeste brasileiro e mudança social**. João Pessoa: UFPB. 1979.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

OWEN, Robert. 1836-1844. O livro do novo mundo moral. In TEIXEIRA, Aloísio (org). **Utópicos, heréticos e malditos: os precursores do pensamento social de nossa época**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

ROUBAQUIM, Antônio; QUINTAES, Roberto Antônio. Autogestão: alternativa socialista para o capitalismo. Rio de Janeiro: **Revista de Administração de Empresas**. V. 12(3), 96-99, jul/set., 1972.

SANTOS, Boaventura de Sousa; RODRÍGUEZ, César. Para ampliar o cânone da produção. In. **Produzir para Viver: os caminhos da produção não capitalista**. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

SHAW, George Bernard. 1888. A transição para a Socialdemocracia. In TEIXEIRA, Aloísio (org). **Utópicos, heréticos e malditos: os precursores do pensamento social de nossa época.** Rio de Janeiro: Record, 2002.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Ed. Perseu Abramo, 2002.

_____. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In. SANTOS, Boaventura de Sousa. **Produzir para Viver: os caminhos da produção não capitalista.** 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

TEIXEIRA, Aloísio. **Utópicos, heréticos e malditos: os precursores do pensamento social de nossa época.** Rio de Janeiro: Record, 2002.

VENOSA, Roberto. A institucionalização de tipologias organizacionais. Um estudo de caso: a autogestão na Iugoslávia. Rio de Janeiro: **Revista de Administração de Empresas.** V 22(2), 23-36, abr/jun, 1982.

WEBB, Sidney. 1889. As bases históricas do socialismo. In TEIXEIRA, Aloísio (org). **Utópicos, heréticos e malditos: os precursores do pensamento social de nossa época.** Rio de Janeiro: Record, 2002.
