

Boaventura de Sousa Santos (org.)

# Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista



Rio de Janeiro  
2002

13 cópias

SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, B. de S. (Org.) **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 81-107

**Curso de Agrária II - Profa. Dra. Valeria de Marcos**  
**TOMO - COMPLEMENTAR aula 6**

CAPÍTULO 1

## A recente ressurreição da economia solidária no Brasil

Paul Singer

### 1. BREVE INTRODUÇÃO CONCEITUAL

#### 1.1. O que é

A economia solidária foi inventada por operários, nos primórdios do capitalismo industrial, como resposta à pobreza e ao desemprego resultantes da difusão “desregulamentada” das máquinas-ferramenta e do motor a vapor no início do século XIX. As cooperativas eram tentativas por parte de trabalhadores de recuperar trabalho e autonomia econômica, aproveitando as novas forças produtivas. Sua estruturação obedecia aos valores básicos do movimento operário de igualdade e democracia, sintetizados na ideologia do socialismo. A primeira grande onda do cooperativismo de produção foi contemporânea, na Grã-Bretanha, da expansão dos sindicatos e da luta pelo sufrágio universal.

A empresa solidária nega a separação entre trabalho e posse dos meios de produção, que é reconhecidamente a base do capitalismo. A empresa capitalista pertence aos investidores, aos que forneceram o dinheiro para adquirir os meios de produção, e é por isso que sua única finalidade é dar lucro a eles, o maior lucro possível em relação ao capital investido. O poder de mando, na empresa capitalista, está concentrado totalmente (ao menos em termos ideais) nas mãos dos capitalistas ou dos gerentes por eles contratados.

O capital da empresa solidária é possuído pelos que nela trabalham e apenas por eles. Trabalho e capital estão fundidos porque todos os que trabalham são proprietários da empresa e não há proprietários que não trabalhem na empresa. E a propriedade da empresa é dividida por igual entre todos os trabalhadores, para que todos tenham o mesmo poder de decisão sobre ela. Empresas solidárias são, em geral, administradas por sócios eleitos para a função e que se pautam pelas diretrizes aprovadas em assembléias gerais ou,



quando a empresa é grande demais, em conselhos de delegados eleitos por todos os trabalhadores.

A empresa solidária é basicamente de trabalhadores, que apenas secundariamente são seus proprietários. Por isso, sua finalidade básica não é maximizar o lucro, mas a quantidade e a qualidade do trabalho. Na realidade, na empresa solidária não há lucro, porque nenhuma parte de sua receita é distribuída em proporção às cotas de capital. Ela pode tomar empréstimos dos próprios sócios ou de terceiros e procura pagar os menores juros do mercado aos credores (internos ou externos).

O excedente anual — chamado “sobras” nas cooperativas — tem a sua destinação decidida pelos trabalhadores. Uma parte, em geral, destina-se ao reinvestimento e pode ser colocada num fundo “indivisível”, que não pertence aos sócios individualmente mas apenas ao coletivo deles. Outra parte, também reinvestida, pode crescer o valor das cotas dos sócios, que têm o direito de sacá-las quando se retiram da empresa. O restante das sobras é em geral destinado a um fundo de educação, a outros fundos “sociais” (de cultura, de saúde etc.) e eventualmente à divisão entre os sócios, por critérios aprovados por eles. Portanto, o capital da empresa solidária não é remunerado, sob qualquer pretexto, e por isso não há “lucro”, pois este é tanto jurídica como economicamente o rendimento proporcionado pelo investimento de capital.

A cooperativa de produção é a modalidade básica da economia solidária e as relações sociais de produção que a definem são as delineadas acima. Outra é a cooperativa de comercialização, composta por produtores autônomos, individuais ou familiares (camponeses, taxistas, profissionais liberais, artesãos etc.) que fazem suas compras em comum e, quando cabe, também suas vendas. Sendo a produção individual, o ganho também é e as sobras das operações comerciais são em geral distribuídas entre os cooperados em proporção ao montante comprado e vendido por cada um através da cooperativa.

Outra modalidade de empresa solidária é a cooperativa de consumo, que é possuída pelos que consomem seus produtos ou serviços. A finalidade dela é proporcionar a máxima satisfação ao menor custo aos cooperados. Mas, para ser empresa solidária, não pode haver separação entre trabalho e capital. Muitas cooperativas de consumo empregam trabalho assalariado, o que enseja lutas de classe em seu interior. Por isso *não* fazem parte da economia solidária. Só pertencem a ela as cooperativas de consumo que tornam seus trabalhadores membros plenos. Alguns a denominam, por isso, de cooperativas mistas.

O mesmo se aplica às cooperativas de crédito. Estas são empresas de intermediação financeira possuídas pelos depositantes. Para que sejam solidárias, é preciso que os trabalhadores que as operam profissionalmente sejam sócios delas. As cooperativas de crédito comunitárias, formadas por moradores da mesma cidade ou membros do mesmo sindicato etc., aplicam os depósitos em empréstimos pessoais aos cooperados. Isso se chama crédito rotativo e resgata gente pobre das garras da agiotagem, já que os bancos comerciais estão quase sempre fechados para ela. As empresas solidárias tendem a se federar, formando associações locais, regionais, nacionais e internacionais. O que impulsiona esta tendência é o mesmo conjunto de fatores que produz a centralização dos capitais em grandes empresas multinacionais e conglomerados: os ganhos de escala que permitem reduzir custos; a necessidade de juntar recursos para desenvolver nova tecnologia e difundir a melhor tecnologia, além de outros empreendimentos de alto custo e alto risco.

### 1.2. *A inserção econômica e política da economia solidária*

Muitas empresas que nasceram como solidárias acabam por se adaptar ao capitalismo e por isso deixam de ser solidárias. O caso mais notório foi o das cooperativas de consumo, que alcançaram grande importância na Europa, e que optaram por assalariar os seus trabalhadores e administradores. Esta decisão provocou viva resistência por parte dos cooperados mais antigos. O conflito foi travado em relação às cooperativas de produção criadas pelas cooperativas de consumo e sobretudo pela grande central cooperativa atacadista inglesa, que abastecia as demais. Os trabalhadores destas indústrias cooperativas tinham participação no capital, nas sobras e nas instâncias diretivas, além de dificilmente perderem o trabalho, mesmo em épocas de crise. Aos olhos dos demais trabalhadores, associados das cooperativas de consumo e portanto “donos” das cooperativas de produção, os que trabalhavam nelas estavam sendo privilegiados em relação à condição deles, de meros assalariados (Cole, 1944: Cap. IX).

O abandono da autogestão nas empresas criadas por cooperativas de consumo foi posteriormente imitado pelas de comercialização. Ela representou na prática uma ruptura jamais admitida com os seus princípios. O que não impediu que o movimento cooperativista, representado em plano mundial pela ACI (Aliança Cooperativa Internacional), continuasse sustentando os princípios de Rochdale, que definem a cooperativa como democrática e

igualitária. Assim, em tese, as cooperativas continuam sendo autogestionárias, mas na prática muitas assalariam os que a operam.

Devido à veneração dos valores da economia solidária no cooperativismo, parte importante do mesmo procura praticá-los, aproximando-se em menor ou maior grau do perfil da empresa solidária. Muitas cooperativas provavelmente passaram por períodos em que eram empresas solidárias e outros em que se assemelhavam mais a empresas capitalistas. Estas oscilações devem-se à inserção econômica e social de cada cooperativa — muitas surgem a partir de lutas operárias ou camponesas — e ao “espírito da época”,<sup>1</sup> que impregna os cooperados ora de valores solidários e democráticos, ora de individualismo e culto à competição.

A economia solidária compõe-se das empresas que efetivamente praticam os princípios do cooperativismo, ou seja, a autogestão. Ela faz parte, portanto, da economia cooperativa ou social, sem no entanto confundir-se com as cooperativas que empregam assalariados. Na realidade, a grande maioria das empresas apresenta graus muito variados de autogestão, não apenas de cooperativa para cooperativa, mas para a mesma cooperativa em diferentes momentos.

A economia solidária constitui um modo de produção que, ao lado de diversos outros modos de produção — o capitalismo, a pequena produção de mercadorias, a produção estatal de bens e serviços, a produção privada sem fins de lucro —, compõe a formação social capitalista, que é capitalista porque o capitalismo não só é o maior dos modos de produção, mas molda a superestrutura legal e institucional de acordo com os seus valores e interesses.

Mesmo sendo hegemônico, o capitalismo não impede o desenvolvimento de outros modos de produção, porque é incapaz de inserir dentro de si toda população economicamente ativa. A economia solidária cresce em função

<sup>1</sup>Ninguém consegue escapar inteiramente ao espírito da época, ou *Zeitgeist* (em alemão). Um caso ilustrativo é o dos *kibbutzim*, comunidades cooperativas integrais que durante duas gerações socializaram não só os meios de produção mas também os de consumo, vivendo segundo o lema: “a cada um segundo suas necessidades, de cada segundo sua capacidade”. Eles surgiram a partir de 1910, formados por imigrantes russos e da Europa Oriental, numa época em que prevaleciam valores socialistas, enquanto se gestava a Revolução de Outubro. A partir dos anos 1980, parte dos *kibbutzim*, influenciada pela onda neoliberal, abandona as práticas comunistas, introduz o dinheiro em suas relações internas, estimula o trabalho assalariado externo pelos membros e amplia o trabalho assalariado de não-membros na produção interna.

das crises sociais que a competição cega dos capitais privados ocasiona periodicamente em cada país. Mas ela só se viabiliza e se torna uma alternativa real ao capitalismo quando a maioria da sociedade, que não é proprietária de capital, se conscientiza de que é de seu interesse organizar a produção de um modo em que os meios de produção sejam de todos os que os utilizam para gerar o produto social.

## 2. A ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL DE HOJE

### 2.1. Autogestão a partir da falência ou crise de empresas — a Anteag

A economia solidária surge no Brasil, nesta etapa histórica, provavelmente como resposta à grande crise de 1981/83, quando muitas indústrias, inclusive de grande porte, pedem concordata e entram em processo falimentar. É desta época a formação das cooperativas que assumem a indústria Wallig de fogões, em Porto Alegre, a Cooperminas, que explora uma mina de carvão falida em Criciúma (Santa Catarina) e as cooperativas que operam as fábricas (em Recife e em São José dos Campos) da antiga Tecelagem Parahyba de cobertores. Todas elas continuam em operação até hoje.

O fechamento de empresas e a demissão de numerosos trabalhadores prosseguem durante os anos 1980 e 1990, as duas décadas perdidas. Pouco a pouco se desenvolve uma tecnologia para aproveitar as oportunidades, oferecidas pela legislação aos trabalhadores, de arrendar ou adquirir a massa falida ou o patrimônio dos antigos empregadores e assim preservar seus postos de trabalho. O sindicato, como representante legal dos trabalhadores, intervém perante a justiça e promove a formação de uma associação dos empregados da firma em vias de desaparecer que depois dá lugar eventualmente a uma cooperativa.

A questão crucial do processo está em levar aos trabalhadores os princípios da economia solidária, convencendo-os a se unirem numa empresa em que todos são donos por igual, cada um com direito a um voto, empenhados solidariamente em transformar um patrimônio sucateado num novo empreendimento solvável. A alternativa convencional seria criar uma outra empresa capitalista, controlada não por todos os trabalhadores mas pelos mais antigos e mais bem remunerados, detentores dos maiores créditos trabalhistas e, portanto, possuidores das maiores cotas de capital.

A equipe que melhor desenvolve esta tecnologia tem sua origem na antiga Secretaria de Formação do Sindicato dos Químicos de São Paulo, onde tinha por missão agir dentro das empresas “conscientizando os trabalhadores, avaliando a sociedade em seu conjunto e os políticos, a partir do que representavam do ponto de vista dos interesses da classe dominante nacional e internacional” (Anteag, 2000: 15). Em 1991, muda a diretoria do Sindicato dos Químicos e a Secretaria de Formação é fechada.

No mesmo ano, em função da abertura do mercado interno às importações, entra em crise uma grande fábrica de sapatos, a Makerly, de Franca (SP), que então empregava 482 trabalhadores. O Sindicato dos Sapateiros se empenha em impedir que tantos trabalhadores percam seus empregos e chama um dos integrantes da antiga equipe dos Químicos, Cido Faria, então no Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos) para transformar a empresa em vias de falir numa “fábrica de trabalhadores”. O DIEESE, uma antiga e prestigiosa entidade de apoio aos sindicatos, não só cedeu o seu funcionário mas contribuiu com literatura sobre os “ESOPs” (“Employee Stock Ownership Plans”), que são planos de participação dos empregados no capital acionário das empresas, nos Estados Unidos, onde recebem incentivos por lei e têm se difundido bastante. Naquele momento, em São Paulo, não se conhecia qualquer modelo de passagem da posse dum empresa capitalista para as mãos de seus antigos empregados organizados em associação.

Os trabalhadores encamparam a idéia do sindicato e se propuseram a adquirir o maquinário dos donos da Makerly por 600 mil dólares. Para conseguir o crédito correspondente do Banespa (Banco do Estado de São Paulo, banco oficial do Estado de São Paulo, hoje vendido ao Santander) foi necessária intensa luta política, que culminou com a ocupação da sede do Banespa em Franca. Após 91 dias de pressão e negociações, assinou-se um acordo pelo qual, como garantia do empréstimo, 49% das ações da empresa ficaram com o banco. Por esse acordo, a Makerly teve de continuar sendo uma sociedade anônima, e não uma cooperativa. Controlada pelos trabalhadores, a empresa funcionou nos anos seguintes com êxito, até que em março de 1995 o governo federal interveio no Banespa e suspendeu a linha de crédito à Makerly, o que impôs o encerramento de suas atividades.

A experiência da Makerly foi a base que permitiu desenvolver uma metodologia de transferência de empresas capitalistas a seus empregados. “Gente de todo o país, sindicalistas, políticos, trabalhadores, imprensa, todos

iam até Franca para conhecer a experiência que eles denominaram ‘fábrica de trabalhador’” (Anteag, 2000: 56). Outras empresas, em geral grandes e antigas, entraram em crise e acabaram se tornando autogestionárias: Cobertores Parahyba, Facit, Hidro-Phoenix etc. Em 1994, foi realizado em São Paulo o 1º Encontro dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão, de que participaram representantes de seis empresas. Neste encontro decidiu-se criar a Anteag (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária). A Anteag surge não só para ajudar a luta dos trabalhadores pela preservação dos seus postos de trabalho e ao mesmo tempo pelo fim de sua subordinação ao capital, mas também para assessorar as novas empresas solidárias.

Os projetos precisavam ser coordenados porque, mesmo que inicialmente pressionados pelo desemprego, quando os trabalhadores assumiam as empresas tinham de enfrentar inúmeras questões, novas para eles, entre elas aquelas relativas ao mercado e à comercialização dos produtos, ao acesso a crédito e controle orçamentário da empresa, à organização do trabalho e da produção, à tecnologia, à legislação. Se, por um lado, as relações de solidariedade entre trabalhadores, o apoio de alguns sindicatos às suas iniciativas eram fundamentais, por outro, não eram suficientes. Havia necessidade de articular pessoas e instituições, democratizar informações, criar um espaço para o debate e produção de alternativas. Enfim, havia a necessidade de uma entidade que assumisse esses papéis. Era o começo da Anteag (Nakano, 2000: 68).

No processo de transformação de uma empresa falida ou em vias de falir em uma empresa solidária, há uma série de etapas cruciais. A primeira é ganhar a anuência dos próprios trabalhadores, que precisam aceitar trocar seus créditos trabalhistas por cotas de capital da “sua” nova empresa, o que só acontece se eles acreditarem que são capazes de assumir coletivamente a gestão da empresa em crise e reabilitá-la. A alternativa é deixar que a empresa seja fechada pela justiça e assim fique até que vá a leilão, quando do valor arrecadado eles receberão uma fração de seus créditos. Em geral passam-se anos entre o lacramento da fábrica e o seu leilão, e neste período instalações e maquinário sofrem desvalorização quase total. Logo, nesta opção, grande parte dos créditos rescisórios se perdem, ao passo que se forem investidos numa cooperativa, sempre há a possibilidade de que preservem seu valor e até de que este aumente.

São vários os fatores que levam trabalhadores a assumirem o risco de se apossar do patrimônio da empresa ou, pelo contrário, a preferirem procurar outro emprego assalariado: o seu grau de coesão e confiança mútua, o apoio externo ao projeto autogestionário, a maior ou menor probabilidade de encontrar outro emprego com remuneração e condições de trabalho satisfatórias etc. Em geral, nos casos em que a refundação da empresa nas mãos dos trabalhadores dá certo, o operariado divide-se entre uma maioria que se engaja na proposta e uma minoria que recusa. O fato de a massa falida ser mantida em funcionamento pela nova firma preserva o seu valor, o que é uma vantagem para todos os credores, inclusive os trabalhadores que não querem integrá-la, pois estes também acabam recebendo uma fração maior dos seus créditos trabalhistas.

A segunda etapa é conseguir que o patrimônio da firma passe para os trabalhadores associados, o que muitas vezes requer um crédito, cuja garantia é o próprio patrimônio negociado. Em geral, crédito volumoso de longo prazo só pode ser obtido em bancos oficiais, o que depende de uma decisão política de sua direção. "Arrancar" tal decisão exige em geral forte mobilização e intensa pressão sobre ela, que no caso da Makerly (como vimos) tomou a forma de ocupação da sede do banco. O sindicato conta em geral com a solidariedade de outros sindicatos e de sua central e, se o número de trabalhadores for grande, consegue conquistar o apoio da mídia, de partidos de esquerda e seus parlamentares, da Igreja, eventualmente do prefeito e do governador. Tudo isso conta como meio para viabilizar a futura cooperativa que, para seguir operando, tem que continuar com o apoio tanto da justiça quanto do banco.

A terceira etapa consiste na viabilização da nova empresa mediante a recuperação da clientela, dos fornecedores e dos créditos da antiga empresa. Os primeiros tempos são muito duros, pois os trabalhadores têm de acumular capital de giro, o que significa que durante certo período eles não vão ter a retirada "cheia" (nível almejado de ganho mensal, em geral igual ao que tinham quando empregados), mas muito menos. É o chamado "período heróico", que pode durar meses, no qual os trabalhadores às vezes não conseguem sequer um rendimento de subsistência.

Uma vez superado o período crítico, grande parte da antiga clientela volta, e nova é atraída, os fornecedores ganham confiança na cooperativa e a retirada se torna cada vez mais cheia. É só a partir deste momento que a empresa solidária entra em sua normalidade. Os trabalhadores escolhidos para

exercer funções gerenciais fazem cursos e vão adquirindo habilidades novas. O hábito de realizar assembleias vai se consolidando e os trabalhadores que continuam nas linhas de produção se acostumam a tomar conhecimento das dificuldades sofridas e dos êxitos obtidos e a decidir em conjunto a condução da empresa.

Por surpreendente que seja, a grande maioria das tentativas de transformar firmas meio ou inteiramente falidas em empresas solidárias tem tido sucesso. Isso é explicado, em primeiro lugar, pelos sacrifícios feitos pelos cooperados, que se dispõem a trabalhar durante meses por ganhos mínimos algumas vezes apenas em troca de cestas básicas (conjunto padronizado de alimentos que deve suprir as necessidades essenciais de uma família por determinado período). Mas também pela enorme dedicação e amor ao trabalho não mais alienado, do que resultam aumentos inesperados de produtividade e grande redução de perdas e desperdícios. E, finalmente, pelo aprendizado por parte dos novos administradores das técnicas e manhas da gestão de comprar e vender, de receber e dar crédito, de inovar produtos e processos e de tecer relações solidárias com outras autogestões.

A Anteag foi crescendo ininterruptamente. Com o êxito das primeiras empresas solidárias, multiplicaram-se as iniciativas de sindicatos e trabalhadores no mesmo sentido e para viabilizá-las solicitavam a assistência dos técnicos e formadores da Anteag. A partir de 2000, a Anteag começou a ser contratada também por governos que decidiram dar prioridade à economia solidária. O governo do Rio Grande do Sul de Olívio Dutra fez um convênio com a Anteag que levou à ampliação de seus quadros no Estado para poder atuar em todas as regiões, e os resultados não se fizeram esperar: em um ano surgiu algo como uma centena de novas cooperativas, possibilitando a preservação de dezenas de milhares de postos de trabalho.

Outros governos estaduais também já mostraram interesse de contratar a Anteag e em 2001 um bom número dos novos prefeitos fez o mesmo. Em janeiro de 2001, estavam recebendo a assessoria da Anteag cerca de 160 empresas solidárias em todo o Brasil, inclusive a maior de todas, a Usin Catende, que cobre cinco municípios em Pernambuco, e na qual trabalham 3.200 famílias. A Catende faliu em 1995 e desde então funciona como empresa autogestionária, contando com o apoio dos sindicatos de trabalhadores rurais, da Agência de Desenvolvimento Solidário da CUT, do governo de Cuba (que fornece agrônomos especialistas no cultivo de cana) e da Anteag

## 2.2. A Unisol, uma iniciativa de sindicatos operários

Conforme vimos, a história da Anteag deixa claro que a transformação de empresas em crise ou falidas em cooperativas de produção exige a intervenção ativa do sindicato da categoria. A Anteag se origina do movimento sindical e acabou se transformando numa organização de apoio, independente do sindicalismo mas permanentemente envolvida em parcerias com sindicatos empenhados na conversão de empresas capitalistas em solidárias. Vamos agora tratar de uma outra organização, com objetivos análogos, formada mais recentemente por dois sindicatos do ABC, conjunto de municípios industriais da Grande São Paulo famoso pelo seu sindicalismo combativo.

Estes sindicatos foram o dos Metalúrgicos do ABC e dos Químicos do ABC. O dos Metalúrgicos é o mais poderoso, pois representa os trabalhadores da indústria automobilística, que até recentemente concentrava a maioria das montadoras em São Bernardo do Campo, com numerosas fábricas de componentes localizadas nos municípios vizinhos. Foi o Sindicato dos Metalúrgicos que organizou em 1978, em pleno regime militar, uma greve com ocupação da fábrica que surpreendentemente acabou não sendo reprimida, o que foi o sinal de que a partir de então o direito de greve voltava a ter vigência no Brasil. O que desencadeou enorme onda de greves que atingiu o país inteiro e deu fama nacional ao chamado “novo sindicalismo”, do qual Lula tornou-se figura emblemática.

O Sindicato dos Metalúrgicos tomou várias iniciativas de repercussão nacional contra a eliminação em massa de postos de trabalho pela indústria. A mais célebre foi o acordo negociado em câmara setorial que trocou certa renúncia fiscal do Estado, salarial dos trabalhadores e de lucratividade das empresas, traduzida em baixa dos preços, por forte aumento das vendas de veículos e correspondente aumento da produção, com plena manutenção do emprego. Os ganhos de escala compensaram as renúncias. Acordos análogos foram negociados em outras cadeias produtivas.

É no contexto de “um sindicalismo propositivo, que formula propostas de intervenção nas políticas públicas, nas políticas industriais e setoriais e nas mudanças conduzidas nas fábricas” (Oda, 2000: 94), que dá para entender que o Sindicato dos Metalúrgicos também tenha se engajado, relativamente cedo, no movimento da economia solidária. Já em seu 2º Congresso, em 1996, o sindicato resolveu discutir com os trabalhadores a formação de cooperativas, autogestão etc. como meios de garantir a manutenção de postos de trabalho. O Congresso resolveu que poderiam ser sócios do sindicato todos

os trabalhadores da categoria (inclusive cooperados) e não apenas assalariados formais, como era a regra praticamente geral no Brasil até então.

“Com o intuito de ampliar os conhecimentos acerca de sistemas cooperativos, o sindicato estabeleceu, em 1998, um protocolo de intenções para a troca de informações a partir das experiências ocorridas na região da Emilia Romagna, Itália” (Oda, 2000: 97). O protocolo teve a participação de várias entidades sindicais italianas e da Lega delle Cooperative, que é a maior federação de cooperativas da península. Dele resultou a visita de delegações brasileiras à Itália e de dirigentes da Lega e outras entidades italianas ao Brasil, dando lugar a diálogos fecundos que continuam se desenvolvendo.

Enquanto aconteciam estes avanços no plano macro, a crise na Conforja, a maior forja do país, localizada em Diadema, ensejaria, a partir de 1996, o envolvimento direto do sindicato em uma grande operação de resgate de postos de trabalho.<sup>2</sup> Em seguida, o sindicato se engajaria em outras operações semelhantes: a transformação da Nichiden em Coopertronic, da Cervin em Uniwídia, da formação da Cooframe pelos trabalhadores demitidos da Nordon, a transformação da Olan — uma empresa têxtil, portanto não pertencente à categoria metalúrgica — em Cooperautex e da KWCA em Metalcooper e Fibercoop.

À medida que o sindicato foi dando apoio a todas estas cooperativas, a complexidade da tarefa ficou patente. Em fevereiro de 1998, um seminário interno realizado pelo sindicato concluiu que era necessário proporcionar aos novos cooperados

informação, formação e capacitação para a condução do negócio. Esta necessidade advém também do fato de que, nas referidas cooperativas, a maioria dos trabalhadores cooperativados é constituída de ex-operários, de baixa ou média qualificação e portanto com menores possibilidades de recolocação no mercado de trabalho. Ao contrário, os profissionais que atuaram em cargos de chefia ou administração nas antigas empresas fechadas/falidas buscam a sua recolocação no mercado de trabalho ou a criação de outros negócios independentes, em vez de participar destas cooperativas (Oda, 2000: 98).

O que não deveria surpreender, pois técnicos e gerentes constituíam a elite dirigente das empresas que fecharam ou faliram e é apenas natural que a

<sup>2</sup>Mais adiante apresentaremos uma síntese do estudo deste caso (ver seção 2.3.).

maioria deles descreia da autogestão, convicta que apenas formas autoritárias e hierárquicas de gestão podem ser eficientes. Para eles, entrar para uma cooperativa equivale a renunciar a poder, *status* e privilégios para se igualar aos demais cooperadores, apesar destes terem muito menos “méritos” do que eles. Não obstante, há casos (como por exemplo no da Conforja, como veremos) em que engenheiros e ex-diretores não apenas aderem a cooperativas como incorporam os valores da autogestão e se empenham em torná-los realidade. Assumem posições de liderança e ficam frustrados com a persistência da mentalidade de “empregados” entre muitos sócios menos qualificados da cooperativa.

Uma peça-chave no projeto do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, em relação às cooperativas, tendo como referência as experiências internacionais, é a constituição de uma associação, a União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo (Unisol Cooperativas). Esta entidade, que foi politicamente lançada durante o encerramento do 3º Congresso dos Metalúrgicos do ABC, tem fortes vínculos com o movimento sindical, com partidos políticos e com outras entidades da sociedade civil (Oda, 2000: 102).

A Unisol surgiu em 1999, como possível rival da Anteag: propõe-se os mesmos objetivos e inevitavelmente acabará desenvolvendo atividades semelhantes. Formalmente, constitui também uma associação de cooperativas, que, embora por enquanto se localizem todas no ABC paulista, pretende abranger entidades de todo o estado de São Paulo.

A Unisol conta com uma Incubadora de Cooperativas Populares, apoiada pela Prefeitura de Santo André e ligada à Fundação Santo André (instituição municipal de ensino superior). As cooperativas criadas e amparadas pela Incubadora possivelmente se integrarão à Unisol, que tenderá a se expandir, impulsionada pelos mesmos fatores que explicam o grande crescimento da Anteag: o desemprego em massa, a intensificação da concorrência que leva empresas antigas e de envergadura à crise e eventualmente à falência; o êxito das cooperativas de produção que sucederam a empresas que fecharam possivelmente reforça a confiança dos trabalhadores de que em suas mãos elas têm grandes chances de ressuscitar.

### 2.3. Um estudo de caso: a metamorfose da Conforja

A Conforja era uma empresa metalúrgica que se estabeleceu em Diadema, em 1968, para produzir conexões de aço forjado e tubulações. Convém registrar que 1968 marca o início do “Milagre Econômico” brasileiro, quando o crescimento econômico e particularmente industrial atinge ritmo extraordinário, sustentado por cerca de nove anos. A Conforja torna-se fornecedora única da Petrobrás, o monopólio estatal de petróleo, que se empenha nos anos 1970 em explorar grandes jazidas submarinas, descobertas na costa brasileira. Entre 1974 e 1976, o número de empregados da Conforja passa de 550 para 1.170 e o seu faturamento, em dólares, sobe de 8,4 para 28,2 milhões. Nos anos 1980, a Conforja diversifica sua atividade, transformando-se numa multiempresa que fabrica máquinas, rolamentos, plásticos, negocia frutos e cereais, minérios e madeira etc.

A situação da empresa muda quando, em 1990, o governo de Fernando Collor decide abrir o mercado interno às importações. A Conforja liderava um oligopólio, dominando 70% do mercado de forjados, que subitamente é invadido por fornecedores estrangeiros competindo com preços menores. Daquele ano em diante, a Conforja passa a ter prejuízos, reduz o número de empregados e atrasa freqüentemente o pagamento dos salários, o que naturalmente provoca protestos, greves abertas ou dissimuladas, com grande prejuízo da produção. Em 1994, o principal acionista da Conforja, para salvar a firma, propõe ao Sindicato dos Metalúrgicos do ABC transformá-la numa co-gestão, o que provoca intenso debate entre os trabalhadores. Em 1995, restam na Conforja apenas 630 empregados, menos da metade do contingente de 1989, mas ainda assim um número significativo de postos de trabalho, que valeria a pena salvar.

O sindicato e a maioria dos trabalhadores concordam com a proposta do empresário e em agosto de 1995 é assinado um protocolo de intenções de co-gestão entre a empresa e seus empregados, representados pelo sindicato. Em seguida os trabalhadores formam uma associação denominada Assecon, para assumir a metade da gestão da empresa mediante a aquisição de 45% das ações da mesma. A Anteag é convocada para assessorar o sindicato e a Comissão de Fábrica nesta experiência de certo modo inédita para todos os participantes.

Para ajudar a reabilitar a empresa, os trabalhadores haviam aceitado uma redução da jornada semanal de trabalho de 44 para 40 horas com redução

proporcional dos salários (o que até então sempre tinha sido recusado pelos sindicatos). Apesar do sacrifício e das propostas dos representantes dos empregados na direção da Conforja, a crise prosseguia. O faturamento continuava a diminuir, provocando atrasos no pagamento de salários, férias, 13º salário etc. Além disso, “as definições adotadas no âmbito da co-gestão não eram efetivamente implantadas, resultando no descrédito dos membros da Assecon, da comissão de fábrica e do sindicato junto aos trabalhadores” (Oda, 2001: 73).

Ao que parece, o poder real de direção da Conforja continuava com os antigos diretores, alguns dos quais não se submetiam às decisões da co-gestão. Em julho de 1997, o sindicato realizou um plebiscito entre os trabalhadores da Conforja. A maioria manifestou-se pela dissolução da Assecon, pelo rompimento do acordo de co-gestão e pela destituição da comissão de fábrica. A empresa voltava a ficar sob a responsabilidade apenas dos proprietários e perdia o apoio do sindicato nas negociações com os governos municipal e estadual, que permitiam a continuidade das operações apesar da falta de pagamento de impostos e taxas e das contas de água e eletricidade.

A partir do momento em que o sindicato assumiu a tarefa de preservar os 630 postos de trabalho, ele (em conjunto com a Assecon) passou a pressionar as administrações públicas para obter uma moratória dos débitos já incorridos, na expectativa de que a Conforja em pouco tempo se reabilitaria financeiramente. Com a ruptura do acordo de co-gestão, a empresa perdeu este apoio que, naquelas circunstâncias, era essencial à sua sobrevivência. Em pouco tempo, a bancarrota da empresa seria decretada. Diante desta perspectiva, o filho do fundador da empresa, que estava na sua direção, percebeu que a melhor alternativa para ele era entregar a gestão a uma cooperativa formada pelos empregados. “A possibilidade de arrendar aos trabalhadores as máquinas, equipamentos e instalações se mostrava mais vantajosa para a Conforja e seu herdeiro do que simplesmente ter a empresa lacrada e o patrimônio da família transformado em ‘massa falida’” (Oda, 2001: 77).

A dificuldade maior para transformar a Conforja em uma autogestão era convencer os trabalhadores, pois teriam de ser demitidos de seus empregos para se tornarem os novos donos do empreendimento. Uma parte deles, liderada por um diretor dissidente do sindicato, optou por continuar sendo assalariada, o que significava não se envolver em qualquer tentativa de salvar a empresa e esperar que, com a venda da massa falida, pudesse receber uma parte de seus direitos rescisórios, além dos salários atrasados. Os demais,

liderados pelos dirigentes da ex-Assecon, iniciaram discussões sobre a formação de uma cooperativa que pudesse assumir a empresa e superar a crise em que estava imersa.

É interessante observar que o curto período (cerca de dois anos) em que funcionou a co-gestão foi decisivo para convencer a liderança dos trabalhadores de que uma cooperativa de produção que sucedesse a Conforja teria reais possibilidades de reabilitá-la. A co-gestão

cumpriu um papel importante, pois o acesso às informações possibilitou que os trabalhadores que integravam a ex-Assecon passassem a compreender os processos administrativos, financeiros, comerciais e produtivos, além de angariarem dos demais trabalhadores o respeito como potenciais líderes.

#### A passagem da co-gestão à formação de uma cooperativa

só foi possível de ser concretizada devido: ao acesso aos dados relativos à empresa — a relação de clientes, os custos de produção e administração, entre outros; ao aprendizado em relação ao funcionamento da fábrica — a junção dos conhecimentos da operação com a administração e a gestão dos negócios da fábrica; às discussões em torno das alternativas que haviam sido elaboradas pelos trabalhadores durante o período da co-gestão; e à liderança concretizada junto aos demais trabalhadores (Oda, 2001: 74-75).

Apesar da maioria dos trabalhadores ser favorável à fundação de uma cooperativa, tendo lançado manifesto neste sentido em outubro de 1997, ela não ocorreu então porque era demasiado o receio de romper o vínculo empregatício e renunciar ao direito a salário, aposentadoria, férias, 13º salário etc., ainda que estes benefícios não estivessem sendo pagos integralmente. O manifesto proclamava a confiança dos trabalhadores de serem “capazes de conduzir uma empresa de tal forma que o parque fabril da Conforja não encerre suas atividades: os prédios não fechem, as máquinas não parem” (Oda, 2001: 77). Mas a confiança não era, naquele momento, suficiente para que os empregados da empresa se dispusessem a atravessar o Rubicão e se tornassem cooperadores.

A crise da empresa prosseguiu durante mais alguns meses, até que um setor da fábrica, o de tratamento térmico, conseguiu romper a inércia. Este setor contava com uma clientela externa para os seus serviços, tornando-o

financeiramente independente da crise na produção de forjados, laminados, tubos e conexões. Um grupo de ex-integrantes da Assecon preparou a formação da cooperativa, inclusive consultando os clientes sobre se continuariam comprando serviços depois da passagem da gestão aos trabalhadores. Como o resultado da consulta foi positivo, as últimas dúvidas puderam ser superadas, embora com muita dificuldade.

Os trabalhadores só conheciam dois papéis possíveis na economia: ou se era patrão ou empregado. O auto-emprego coletivo era um enigma e a auto-gestão era ignorada.

Mesmo para as lideranças que conduziam o processo de formação da cooperativa, esta era uma experiência nova. Assim, temas como a gestão da cooperativa, a organização do processo produtivo e de trabalho e, principalmente, da participação dos sócios-trabalhadores na condução dos negócios da cooperativa não ocuparam um lugar de destaque nos debates realizados com os trabalhadores (Oda, 2001: 80).

Em 14 de dezembro de 1997, a assembléia de fundação da Coopertratt — Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Tratamento Térmico e Transformação de Metais teve lugar na sede regional de Diadema do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Em março do ano seguinte Conforja e Coopertratt assinavam um contrato de arrendamento, prestação de serviços “e outras avenças”, pelo qual a segunda poderia usar prédios, máquinas e equipamentos da primeira em troca da prestação de serviços de tratamento térmico pela segunda à primeira, além de percentuais sobre o faturamento da cooperativa com clientes externos. O contrato era bastante complexo, com percentuais progressivos para a Conforja conforme aumentasse a receita externa da Coopertratt.

Um detalhe revelador do contrato é que a Conforja não só deixava de ser responsável pela remuneração dos trabalhadores sócios da cooperativa, mas esta passou a responder inclusive pelo pagamento das obrigações rescisórias dos mesmos. Em outras palavras, os trabalhadores do setor de tratamento térmico foram todos demitidos pela Conforja, sendo que os que resolveram se associar à cooperativa ficaram responsáveis por gerar suas próprias verbas rescisórias. Aos trabalhadores que não quiseram aderir à cooperativa, a responsabilidade pelo pagamento destes direitos continuava sendo da Conforja.

A Coopertratt assumiu a gestão dos negócios a seu cargo e obteve muito rapidamente bons resultados econômicos, refletidos na retirada dos sócios, que já no segundo mês foi “cheia”, ou seja, o fluxo de caixa permitiu que os trabalhadores recebessem integralmente a remuneração média que tinham antes da crise da empresa. Quando estes fatos se tornaram conhecidos pelos outros trabalhadores, eles também criaram ânimo para fundar suas cooperativas. Os integrantes da ex-Assecon planejaram formar mais três cooperativas de produção, a partir das unidades de negócios da empresa, e duas que prestariam serviços às de produção: uma de engenharia, manutenção e ferramentaria e outra de logística e comercial. Mas somente as primeiras três foram formadas (entre março e abril de 1998): Cooperlafe (Laminação de Anéis e Forjados Especiais); Coopercon (Conexões Tubulares) e Cooperfor (Forja).

As cooperativas de serviço não vingaram porque não houve quem vencesse os empregados dos setores técnico e administrativo a darem o salto mortal e se tornarem patrões de si mesmos. Os principais líderes que haviam integrado a Assecon já estavam nas cooperativas de produção. Além disso, tecnocratas e burocratas são mais apegados à hierarquia, já que ocupam nela posições privilegiadas. É compreensível que em sua maioria tivessem optado por enfrentar as agruras de um mercado de trabalho com excesso de oferta em vez de se igualar aos trabalhadores manuais em um arranjo autogestionário que ainda não havia comprovado sua “eficiência”.

Mas nem todos os empregados administrativos e técnicos fizeram esta opção. Vários entraram em cooperativas por afinidade com suas lideranças, porque sua atividade estava ligada a uma delas ou para suprir alguma lacuna etc. Em maio de 1998, quando as quatro cooperativas tomaram o lugar da Conforja, esta última tinha 449 empregados, dos quais 269 tornaram-se cooperadores. Os 180 restantes (40% do total) preferiram deixar o empreendimento. Os primeiros eram os “demitidos internos” e os últimos, os “demitidos externos”.

Com a formação das quatro cooperativas, todo capital físico da Conforja é arrendado, o que exige um novo contrato. Do faturamento líquido, por faixa de valores, haveria as seguintes deduções: de 3,5 a 4,5% para a conta da Conforja; 3,5% para as verbas rescisórias dos demitidos internos e de 5,5 a 7,5% para os demitidos externos. Mesmo os sócios das cooperativas mantêm seus direitos a créditos individualmente diferenciados, o que significa que uma parcela de 3,5% da receita gerada por todos os cooperados destina-se a

pagar direitos proporcionais à antigüidade e outras circunstâncias da atividade passada, realizada por cada um na Conforja. E uma parcela quase duas vezes maior da mesma receita destina-se a pagar os direitos dos trabalhadores que optaram por deixar a empresa.

Estes dispositivos contratuais mostram o enorme apego dos trabalhadores a seus direitos trabalhistas, que seriam em sua maior parte perdidos se não fosse a recuperação da empresa pelas cooperativas de produção. Os demitidos internos concordaram em trabalhar para assegurar os direitos dos demitidos externos porque “segundo o ex-presidente da Coopertratt, o risco de os ‘demitidos externos’ abrirem um processo trabalhista reivindicando que as cooperativas pagassem seus direitos, antes da decretação da falência da Conforja, era muito grande” (Oda, 2001: 85).

As quatro cooperativas contrataram o proprietário da Conforja para prestar serviços de assessoria em gestão empresarial contra o pagamento de 1,5% do faturamento líquido. Desta forma, os interesses de todas as partes envolvidas na crise da empresa foram contemplados. Mas, apesar do desempenho razoável das cooperativas, a falência da Conforja não pôde ser evitada, sendo decretada em março de 1999. Este ato transformou o patrimônio arrendado pelas cooperativas em massa falida, de propriedade, em princípio, dos credores da empresa. Mas o interesse destes últimos continuava sendo pela manutenção em atividade do empreendimento, de modo que um novo contrato de arrendamento foi assinado junto ao juiz do processo falimentar.

De uma forma geral, o desempenho econômico das cooperativas em 1998 e 1999 foi bom, dando esperança de que a crise poderia ser superada. A receita operacional bruta foi de 5,4 milhões de reais em 1998 e 9,6 milhões em 1999, sendo o custo com cooperados de 1,5 milhão em 1998 e 2,9 milhões em 1999. É preciso lembrar que o exercício de 1998 não cobre todo o ano. Finalmente, as sobras das quatro cooperativas foram de 300 mil reais em 1998 e 209 mil reais em 1999. A este respeito, o desempenho das cooperativas foi bastante diferente: as sobras da Coopertratt dobraram, passando de 131,5 mil reais em 1998 para 260,4 mil reais em 1999, a Cooperlafe sofreu pequena diminuição das sobras (116,8 mil em 1998 e 97,9 mil em 1999), ao passo que as outras duas tiveram prejuízos em 1999, a Coopercon de 39,5 mil reais e a Cooperfor de 109,8 mil reais.

Os dados disponíveis não permitem uma avaliação efetiva do desempenho de cada uma das cooperativas. Mas as dificuldades econômicas motivaram duas mudanças na direção da Coopercon. A 1º de dezembro de 1998,

cinco dos seis integrantes do Conselho de Administração da cooperativa foram substituídos por causa do descontentamento dos trabalhadores com suas retiradas, que eram muito menores que a retirada cheia, que eles consideram como uma espécie de direito adquirido.

No início do seu mandato, o segundo presidente eleito optou por pagar as remunerações dos sócios-trabalhadores, em detrimento da situação econômico-financeira da cooperativa. (...) Em 26 de agosto de 1999, também por meio de assembléia geral extraordinária, a Coopercon promoveu a substituição do seu presidente e do coordenador geral da cooperativa. O desequilíbrio nas contas da cooperativa ocasionado pelo baixo volume de faturamento, pela necessidade de recursos para a compra de matérias-primas e insumos e pela própria pressão dos trabalhadores no pagamento das retiradas — que uma vez mais voltou a ser inferior à “retirada cheia” — levaram as demais cooperativas a se manifestarem quanto à necessidade de uma “intervenção branca” na Coopercon (Oda, 2001: 93-94).

Apesar das óbvias dificuldades que algumas das cooperativas enfrentam, os sócios têm atingido o seu objetivo imediato, qual seja, preservar seus postos de trabalho e alcançar remunerações compatíveis com o trabalho que realizam. A informação disponível a este respeito refere-se à Cooperlaf, onde a retirada média em julho de 2000 era de R\$ 1.094,86, que se compara favoravelmente com o salário médio do metalúrgico do ABC, que era, então, de R\$ 1.051,63 (Oda, 2001: 111). Considerando-se a situação desesperadora da Conforja, que levou afinal a sua falência, é provável que o desempenho econômico das cooperativas deva ser considerado uma melhora, que com o passar do tempo deverá se acentuar.

De uma forma geral, a prática da autogestão tornou-se habitual nas quatro cooperativas. Em cada uma delas, além do Conselho Administrativo estatutário, há um coordenador geral que de fato exerce a chefia. São pessoas que já exerciam posição de liderança na Conforja, sendo todos ex-chefes ou engenheiros e ex-integrantes da Assecon. Cabe-lhes articular os processos produtivos e supervisionar os demais sócios, estando entre suas funções “indicação para aumento de retiradas/enquadramentos de funções/cargos, definição e cumprimento de sobrejornadas quando necessárias, definição de prioridades da produção para atendimento de clientes/interesses financeiros da cooperativa, entre outros” (Oda, 2001: 89).

Embora os coordenadores disponham de grande poder, suas decisões em geral são submetidas às assembléias gerais, que costumam ser numerosas. Entre março de 1998 e fevereiro de 2000, as quatro cooperativas realizaram nada menos de 120 assembléias, com um comparecimento médio que varia entre 70,4% na Coopertratt e 77,8% na Coopercon. É interessante notar que as duas cooperativas com pior desempenho (Cooperfor e Coopercon) são as que registram maiores índices de comparecimento, o que parece indicar que a participação dos sócios é mais intensa exatamente porque os problemas a serem enfrentados são mais graves. As assembléias dão ampla oportunidade aos sócios de inserirem itens na agenda e de se manifestarem.

Apesar dos sinais de que a autogestão é uma realidade, em alguma medida, são os coordenadores que se queixam da falta de participação e de iniciativa dos sócios. Segundo o coordenador de qualidade da Cooperlafe, “não conseguimos mudar a mentalidade dos trabalhadores, [pois] eles ainda são muito dependentes de um patrão”. O presidente da Cooperfor acha que “muitos sócios se acostumaram e continuam trabalhando como ex-empregados”. Para o coordenador geral da Coopertratt, “a ‘mudança de filosofia’ [...] só ocorrerá mediante a participação deles em cursos técnicos e em cursos sobre cooperativismo”. Para este coordenador, estes cursos proporcionariam “uma maior autonomia para a tomada de decisões sobre a produção, além de possibilitar aos sócios pensarem no negócio estrategicamente e não no curto prazo” (Oda, 2001: 116).

O caso da Conforja é muito revelador das potencialidades que a transformação de empresas capitalistas em crise em cooperativas de produção encerra. Uma grande parte das hesitações e resistências dos trabalhadores a se lançarem em tal aventura se deve ao seu ineditismo. Com o tempo e a experiência acumulada em cooperativas e entidades de apoio, como a Anteag e a Unisol, é de se esperar que a percepção das vantagens para os trabalhadores de passar da condição de assalariados subalternos a sócios com plenos direitos de participação nas decisões se generalize. É curioso que outros atores, como os detentores do capital ou de direitos sobre a massa falida, sejam mais rápidos em perceber as vantagens para eles em transferir aos ex-empregados os direitos e responsabilidades sobre o capital físico, pelo simples fato de que só sua utilização contínua garante sua manutenção material e, portanto, a preservação de seu valor.

#### 2.4. Autogestão a partir da Reforma Agrária — o MST

A luta pela terra não é nova no Brasil. Fortemente reprimida durante grande parte do regime militar, ela é gradualmente retomada quando se dá a abertura do regime. Começam de novo ocupações de terras de latifúndios e destas experiências surge o MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra). De acordo com o próprio movimento, em sua fase inicial (1979-84),

a conquista da terra é o eixo central. O MST queria resolver o problema da terra do ponto de vista individual. (...) O sem-terra pegava a terra e vivava um pequeno proprietário. (...) A produção estava voltada basicamente para o auto-sustento (para o mercado ia o excedente). O nível de cooperação que existia era o espontâneo: mutirão e troca de dias de serviço (Concrab, 1998: 28-29).

A agricultura de subsistência praticada em pequenas propriedades familiares não consegue melhorar o padrão de vida dos camponeses e alguns são obrigados a entregar a terra. A partir de 1986, começa a discussão de como organizar os assentados, com o I Encontro Nacional de Assentados, em que estiveram representados 76 assentamentos de 11 estados. Apesar da resistência inicial ao cooperativismo “pelas experiências negativas do modelo tradicional do cooperativismo, caracterizado como grandes empresas agroindustriais que desenvolveram uma política de exploração econômica dos agricultores” (Concrab, 1999: 6), a discussão evoluiu a favor do cooperativismo, em termos que hoje diríamos serem os da economia solidária.

Durante a Nova República (1985-89), multiplicaram-se associações nos assentamentos, estimulados pelos órgãos governamentais de extensão rural, especialmente a Emater. A aceitação do cooperativismo se dá gradualmente. Em 1988 foi organizado um “Manual de Cooperação Agrícola” do MST. Em 1989, o MST passa a tentar organizar a produção nos assentamentos através de Laboratórios Organizacionais, metodologia desenvolvida por Clodomir de Moraes a partir da experiência das Ligas Camponesas e que visa a formação de cooperativas de produção autogestionárias. Criam-se ainda em 1989 as primeiras CPAs (Cooperativas de Produção Agropecuária) no Rio Grande do Sul: a Cooperanor e a Cooptil. Nesta fase, a motivação para organizar a

cooperação passa a ser econômica (acumular capital) e política (liberar quadros e procurar sustentar o MST) (Concrab, 1998: 31).

Os documentos do próprio movimento registram que houve uma ruptura em 1989:

Pela primeira vez formulam-se linhas políticas para a organização dos assentados e para a organização da produção. [...] Surge o desafio de fazer uma produção que envolvesse a subsistência e o mercado. O problema da produção passava a ser tão importante como ocupar. [...] Percebeu-se que os pequenos coletivos e as grandes associações não conseguiam fazer avançar a produção, ora porque eram muito pequenas, ora por não se guiarem por critérios econômicos (Concrab, 1998: 29).

A política do MST em relação aos seus assentamentos se consolida em 1991/2 com a criação do Sistema Cooperativista dos Assentados, formado em cada assentamento por Cooperativas Agropecuárias, Cooperativas de Comercialização Regionais, Grupos Coletivos e Associações; em nível estadual, estabeleceram-se Cooperativas Centrais de Reforma Agrária e em nível nacional criou-se a Concrab (Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil Ltda.), em 15 de maio de 1992, em Curitiba.

As CPAs unificam os lotes de terra dos membros e trabalham o conjunto deles de acordo com um plano de produção. Sendo esta coletiva, a divisão do produto *in natura* e em dinheiro tinha de ser orientado pela contribuição de cada um, avaliada de alguma maneira. Passou-se, assim, de um modelo bastante individualista, em que o pequeno agricultor tem toda a autonomia e se expõe a todos os riscos, para um modelo totalmente coletivista, em que cada cooperado participa de um trabalho socializado, de acordo com uma divisão de trabalho previamente planejada.

A CPA foi inspirada no modelo de Cuba, em que a cooperativa tinha pouca autonomia face ao Partido-Estado e se enquadrava no planejamento nacional. Em poucos anos ficou claro que, no Brasil, este tipo de cooperativa não era compatível com as aspirações da grande maioria dos assentados. Somente uma minoria politicamente convicta aderiu com entusiasmo às CPAs e persiste nelas. Já em 1993, o seu fracasso ficou evidente e começou a ser reconhecido. Em várias CPAs registraram-se conflitos seguidos de abandono por grande parte dos cooperadores.

A CPA, não obstante a crise pela qual passa, mostra-se, enquanto forma de organizar a economia nos assentamentos, superior à pequena propriedade:

Nas CPAs, criaram-se creches, refeitórios coletivos, possibilitando a participação das mulheres na produção. [...] A integração com grandes agroindústrias, opção e condição de algumas cooperativas, possibilitou o acesso ao capital e ao conhecimento e qualificação da mão-de-obra dos agricultores. A capitalização das CPAs leva os assentados das CPAs a estarem em média com renda maior que os individuais e a capitalização é em média 10% superior. O padrão de vida é superior na maioria dos lugares ao de muitas famílias que vivem empregadas na cidade, considerando a produção e renda monetária. É em média também superior aos posseiros, meeiros e até grande parcela de pequenos agricultores que ainda resistem no campo (Concrab, 1999: 24-25).

As CPAs revelaram de início graves deficiências administrativas e técnicas, dada a pouca formação nestas matérias dos assentados. Para remediar esta carência, criou-se o Curso Técnico em Administração de Cooperativas, em Veranópolis (RS), tendo-se iniciado a primeira turma em junho de 1993. Seis anos depois já tinham se formado 500 técnicos em cooperativismo, em nível de segundo grau. Tudo leva a crer que, com a paulatina incorporação destes técnicos nas cooperativas de produção e de comercialização, o desempenho administrativo e técnico deve estar melhorando.

O fracasso das CPAs foi causado possivelmente porque a maioria dos assentados prefere a pequena produção de mercadorias, mesmo que ela resulte em menor padrão de vida e maior risco, dada a grande oscilação dos preços dos produtos agrícolas. Nas cooperativas formadas a partir da crise de empresas industriais, os associados sempre trabalharam coletivamente sob o comando do capital, o que os deixou conscientes de que dividir o empreendimento em pequenas oficinas individuais seria pouco factível e uma receita segura de fracasso econômico. Além disso, não têm dificuldade de avaliar a contribuição de cada um ao produto e, portanto, de definir regras de divisão, entre eles, do rendimento obtido.

A situação dos trabalhadores rurais é, neste sentido, completamente diferente. O trabalho agrícola é feito geralmente em pequenas unidades, mesmo quando se realiza sobre terra alheia, arrendada, cedida ou ocupada. São poucas, no meio rural brasileiro, as empresas agrícolas integradas análogas às fábricas. Além disso, cada assentado é dono de um lote individual que recebe

do Inca. Portanto, a alternativa de trabalhar autonomamente é factível, além de ser o modelo “natural” no campo brasileiro. Não deve surpreender, portanto, que a primeira tentativa de implantar a economia solidária mediante a reforma agrária tenha fracassado em parte.

Não obstante, o MST continua empenhado em desenvolver uma agricultura moderna nos assentamentos que conquistou e sabe que esta meta exige um grau avançado de cooperação entre os agricultores. Reconhecendo que a CPA não é desejada pela maioria dos assentados, o movimento fez um recuo tático: em vez de priorizar unicamente a CPA, ele passou a desenvolver outras formas de cooperação, como as cooperativas de comercialização, que preservam a individualidade do camponês, mas permitem organizar compras e vendas em comum, com palpáveis vantagens para todos em termos de preços. Além disso, estas cooperativas (apelidadas de CPSs — Cooperativas de Prestação de Serviços) ajudam a mecanizar a agricultura mediante a compra em comum de equipamentos caros como tratores, colheitadeiras e permitem o desenvolvimento de agroindústrias.

Mas o MST procura evitar que o assentamento seja dividido entre os que são associados de CPAs ou CPSs e os que trabalham isoladamente em seus lotes. O SCA (Sistema Cooperativista dos Assentados) pretende abranger todos os assentados, inclusive os individuais. Através dele, o MST procura dar aos assentamentos uma estruturação democrática, em que a economia solidária possa avançar na medida em que mais e mais assentados percebam que a cooperação vale a pena e oferece menos riscos que a atividade individual isolada.

Para o MST o que importa é que todos os assentados participem de uma experiência de cooperação, rompendo assim com o isolamento. Pois a cooperação tem como objetivo principal o desenvolvimento da produção. Ela visa contribuir com o avanço da organização da produção em vista da melhoria da qualidade de vida das famílias assentadas. Uns podem apenas trocar dias de serviço. Outros podem comercializar em conjunto. Outros podem ter uma associação de máquinas. Outros podem ter alguma linha de produção em comum. Outros podem estar em grupos coletivos. Outros podem estar ligados a uma cooperativa. Outros estão em uma cooperativa totalmente coletiva (Concrab, 1998: 50).

O contínuo de solidariedade, construído desta forma, é um modelo que o movimento popular poderá desenvolver nas cidades. Cada modalidade de

cooperação combina em graus diferentes autonomia individual com trabalho coletivo e depende tanto da vontade dos membros quanto das características da produção. Na própria agricultura há ramos de produção como o cultivo de morangos ou a criação de pequenos animais em que o trabalho individual ou familiar tende a ser mais eficaz que o trabalho coletivo em grande escala, que por sua vez é provavelmente superior nas plantações de cereais altamente mecanizadas e que usam intensamente produtos químicos.