MODELO DE GESTÃO DO ASSENTAMENTO PIRITUBA I ÁREA II NO ESTADO DE SÃO PAULO[1]

Yara M. Chagas de Carvalho[2]
Richard Domingues Dulley[3]

RESUMO

Esta pesquisa procura relacionar a experiência de organização coletiva da produção em projetos de reforma agrária no Chile com um projeto específico: o da Fazenda Pirituba, no Estado de São Paulo. Analisa aspectos relativos ao comportamento dos assentamentos frente à implantação do modelo coletivo de produção e de como o problema do conflito entre a superestrutura associada ao modo de produção dominante e a que se pretende implantar no assentamento pode ser minorado em nível de gerenciamento da produção, com ênfase na dimensão educacional.

Palavras-chaves: reforma agrária, assentamentos rurais, gestão coletiva, associativismo coletivo.

MANAGEMENT MODEL AT THE PIRITUBA I AREA II SETTLEMENT, IN THE STATE OF SÃO PAULO

SUMMARY

This paper is a comparative study on collective production organization based on the Chilean experience and the one carried on at the Pirituba Farm, in the State of São Paulo. The main problem that emerged in both experiences was the resulting conflict between two concepts of property: the dominant and the collective ones. This study argues that the management model developed in Chile can be helpful in solving such problem. It is emphasized its educational role.

Key-words: agrarian reform, rural settlements, collective management, rural producers association.

1 - INTRODUÇÃO

A instabilidade social e política no meio rural brasileiro forçou o governo militar a formular e aprovar, em 1964, o Estatuto da Terra. Algumas experiências de reforma agrária e de colonização se sucederam mas foram insuficientes para transformar a tendência geral à concentração fundiária associada ao processo de modernização da agricultura.

Nos anos 80 a tensão social no campo se acentua como atestam as estatísticas do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra da Comissão Pastoral da Terra e do Ministério de Desenvolvimento e Reforma Agrária (PROGNÓSTICO AGRÍCOLA, 88/89, 1988). Ressurge então a reivindicação pela reforma agrária no País. O modelo de reforma agrária dos anos 60 baseava-se na organização dos produtores em torno das Unidades Agrárias de Trabalho e Produção (UATPS), base dos quadros das cooperativas. As avaliações "oficiais" sobre as experiências realizadas explicavam o insucesso da política em relação à organização pela falta de "conhecimento sociológico empiricamente fundamentado". Esta não levou à geração deste conhecimento mas sim ao abandono da questão, sem a preocupação com a viabilização econômica dos beneficiários (CARVALHO, 1990).

A retomada dessa questão partiu do diagnóstico da dificuldade dos beneficiários tornarem-se pequenos produtores "modernos" se não puderem contar com uma organização coletiva da produção. A necessidade da introdução da mecanização, o alto custo dos equipamentos e a impossibilidade de sua utilização econômica racional nas pequenas parcelas individuais levaram à concepção de uma proposta alternativa de organização.

Foi com base nessa alternativa que se implantou o programa de reforma agrária no Estado de São Paulo a partir de 1983, com uma legislação específica que lhe dá respaldo.

Esta experiência recente da reforma agrária no Estado de São Paulo antecedeu o Plano Nacional de Reforma Agrária de 1985. Foi iniciada durante o Governo Montoro (1983-87), enquanto era Secretário da Agricultura o engenheiro agrônomo José Gomes da Silva, nome indelevelmente ligado à questão agrária no Brasil.

A legislação federal atribui, exclusivamente, ao Governo Nacional o poder desapropriatório de imóveis rurais que não cumpram a função social da propriedade. Impedido de exercer esse poder, o Governo do Estado de São Paulo voltou-se para o aproveitamento de terras públicas. Utilizou para tal fim a Lei nº 4.925, de 19/12/85, que dispõe sobre a alienação de terras a rurícolas que as ocupem e explorem e a Lei nº 4.957, de 30/12/85, que dispõe sobre os planos públicos de valorização e aproveitamento de recursos fundiários do Estado. Segundo essa legislação:

- Propunha-se inicialmente que os trabalhadores beneficiados deveriam dedicar-se à produção de alimentos.

- O Estado se compromete a realizar investimentos em infra-estrutura, viabilizando os serviços de: educação, saúde, habitação, água, energia e aqueles necessários à produção, como destocamento, conservação de solo e extensão rural.

- O espaço a ser dividido entre os beneficiários deve conter uma área de produção para o mercado e outra para subsistência.

- A organização do trabalho pode ser familiar, associativa ou mista, mas a legislação especifica que a seleção dos beneficiários se dará com base em "grupos de trabalhadores rurais" (Lei nº 4.957, art. 7º) e que, a permissão de uso do imóvel, durante a fase experimental, contempla "o grupo de trabalhadores rurais selecionados" estabelecendo a responsabilidade solidária "dos encargos assumidos para cumprimento do termo de outorga de permissão de uso do imóvel" (idem, art. 8º).

Desta forma, criaram-se as condições legais necessárias para viabilizar a proposta de organização econômica dos agriculturores mas, sem dúvida, pode-se ver aí o papel estimulador do Estado nessa direção.

O assentamento de Pirituba I área II foi o terceiro realizado no Governo Montoro. Está localizado na DIRA de Sorocaba, na parte sul do Estado, a 300 km da capital. A região é descrita no ante-projeto regional de reforma agrária como tendo as "características edafoclimáticas do cerrado", voltada, principalmente, à produção de feijão. Foi definida como uma das áreas prioritárias para este plano, devido ao baixo nível de utilização dos recursos fundiários, embora no Estado seja um reduto importante de pequenos produtores.

A ocupação da fazenda realizada por 250 famílias, em maio de 1984, deu início a uma nova etapa da história da área, que se iniciou em 1950, quando os bancos oficiais a receberam por hipoteca. Em 1962, o governador Carvalho Pinto fez uma tentativa de aí realizar um assentamento, que resultou infrutífero por problemas com os ocupantes de então. A primeira ocupação dos "Sem Terra", em 1981, durou quatro meses. Em 1983, já sob o Governo Montoro, permaneceram aí sete dias. Em novembro de 1983 formou-se a "Comissão Intermunicipal de Regularização da Fazenda Pirituba" que pretendia recuperar as terras e realizar o assentamento. Sua desativação, depois de vários meses, marcou a decisão pela ocupação. Pirituba I e II abriga hoje 84 famílias em lotes médios de produção comercial de 6,50 alqueires (15,73 hectares).

O projeto da fazenda Pirituba mostrou, nas primeiras safras, um desempenho econômico bastante favorável (VEIGA & BEZE Jr., 1985). Chegou a ser tratado como um "assentamento modelo", não só pela rentabilidade alcançada mas também pela sua forma de organização baseada na associação de produtores, organizados em grupos de produção. Dificuldades com o pagamento das dívidas bancárias contraídas levaram à inadimplência da associação. A perda do maquinário agravou a situação dos produtores, uma vez que mais da metade destes chegou a ficar impossibilitado de obter crédito de custeio. A crise econômica veio acompanhada da implosão da associação. A possibilidade de recuperar três tratores, por desinteresse do credor, permitiu o ressurgimento e a

viabilização de grupos de produção.

Em trabalho anterior (CARVALHO & DULLEY, 1993) fez-se uma avaliação das razões fundamentais explicativas da desarticulação da associação e demonstrou-se que as questões econômicas refletem o conflito social, político e cultural que emerge da tentativa de implantação de uma organização econômica estranha aos valores hegemônicos do grupo de beneficiários. Esta crise já foi constatada em várias experiências no País e no exterior. Se de um lado as tentativas de manter a organização de grupos de trabalho não têm perspectiva de torná-la hegemônica, por outro é uma realidade inquestionável. Isto sugere que se indague se haveria uma forma de atuação do Estado que pudesse reduzir este conflito, e estimular a consolidação desta estratégia de organização da produção. Além da possibilidade de atuação através de um programa educativo que auxilie os beneficiários a adaptarem-se à nova realidade, pode-se, também, indagar se haveria alguma estratégia de ação que poderia minorar as reações desencadeadas.

A insatisfação com a implantação da organização coletiva de produção foi formulada pelos beneficiários em duas vertentes principais: de um lado ressaltaram as diferenças no empenho e qualidade dos trabalhos realizados, inclusive com relação aos cuidados com o maquinário, e de outro, com a forma de apropriação dos benefícios. Estes elementos são coincidentes com o diagnóstico sobre a experiência chilena que levou à formulação dos princípios básicos para um novo sistema de gestão no Chile, apresentados pela Oficina de Planificación Agrícola (ODEPA). Segundo esse documento, os problemas que emergiram da experiência nesse país poderiam ser resumidos na falta de definição de responsabilidades concretas e na forma de remuneração do trabalho, independente da contribuição individual à produção coletiva.

Esse documento da ODEPA foi elaborado a partir da análise da experiência chilena que, diferentemente da reforma agrária brasileira, teve um caráter massivo. A reforma agrária no Chile foi realizada por um aparelho de Estado ideologicamente comprometido com o programa em questão e com uma forma de organização socialista de sociedade que pressupõe formas solidárias de organização da produção. Sua implantação foi inibida pela reação da contra-reforma agrária que se seguiu à queda do presidente Allende.

O documento chileno baseou-se no levantamento e sistematização de diferentes experiências organizacionais voltadas para solucionar os conflitos emergentes, através do delineamento de uma estratégia que permitisse a continuidade do modelo proposto a longo prazo.

A experiência paulista com assentamentos de trabalhadores rurais sem terra é recente, incipiente e pobre de resultados concretos. A experiência chilena pode contribuir para a reflexão sobre a questão da forma de atuação do aparelho de Estado na organização do trabalho e da produção nos assentamentos.

2 - MATERIAL E MÉTODO

Esta pesquisa faz parte de uma mais ampla que avaliou a política de assentamentos fundiários no Estado de São Paulo, no período 1983-89, que analisou a legislação e documentação pertinente. No contexto da mesma foi realizado levantamento de campo buscando dados sobre o desempenho sócio-econômico de quatro assentamentos. Especificamente no Assentamento Pirituba I área II foram entrevistados 40 parceleiros num universo de 84, o que representou cerca de 50% do mesmo.

Tendo em vista o destaque que esse assentamento e sua associação em particular gozou no conceito estadual e até mesmo nacional, procurou-se o aprofundamento da análise desta experiência no que diz respeito à organização coletiva da produção e associação pela ótica dos assentados. Para isso foi realizado levantamento complementar aleatório com 14% dos assentados que foram estimulados a se manifestar sobre o tema. Foram ouvidas também as principais lideranças e técnicos que trabalham ou trabalharam na área.

Essas informações foram a base da análise das causas da implosão da associação tratada mais detalhadamente em texto anterior e que sugeriu a semelhança com outros casos da América Latina, em especial o Chile.

A presente pesquisa realizou um estudo comparativo voltado à questão da adequação da proposta chilena de gestão à realidade deste assentamento de Pirituba. Parte-se da semelhança do problema vivido nos dois casos: o diagnóstico de que em ambos ocorre uma tendência à individualização do trabalho e pergunta-se sobre a possibilidade de um sistema específico de gestão contribuir para minorar ou eliminar esta tendência.

Para garantir a aplicabilidade da análise comparativa, o trabalho estruturou-se, considerando:

a) Que as diferenças conjunturais do quadro sócio-político dos países considerados não comprometem o estudo proposto, embora possam ser a causa de desempenhos econômicos diferentes entre as experiências (item 5).

b) O sistema de gestão proposto para o Chile evidencia a tendência e a preocupação com a individualização do trabalho e da remuneração (item 6.1).

c) O modelo de organização da produção adotado em Pirituba I área II é semelhante ao chileno (item 6.2).

d) O assentamento de Pirituba mostra uma forte tendência à individualização dos trabalhos e da apropriação de seus frutos, como o documento sugere que tenha ocorrido no Chile. O sistema de gestão proposto, enquanto analisado em termos da consistência interna da proposta, levaria à redução da tendência detectada (item 7).

e) Possibilidades e limites da utilização da proposta chilena (item 8).

Estas condições satisfeitas definem a pertinência do objeto de estudo deste trabalho: a análise da possibilidade da proposta reduzir ou eliminar os problemas observados.

3 - OBJETIVO

O objetivo desta pesquisa foi analisar a proposta de gestão implantada no Chile, com o intuito de aprofundar a reflexão sobre a viabilidade da manutenção de formas coletivas de organização da produção, aprimorando a forma de condução da política.

A pesquisa chilena citada volta-se à questão da organização do trabalho e às formas de remuneração como uma maneira de se adaptar a forma coletiva de produção aos interesses individuais, associados à concepção da propriedade privada. Desta forma, embora não enfatizem, existe um programa educacional embutido na proposta. Como a experiência paulista foi implantada com a participação de um elemento da equipe chilena[4], considera-se, de início, que o modelo "sugerido" para Pirituba teve a experiência chilena como referencial ou, pelo menos, como forte influência. Desta forma, procurou-se inicialmente analisar com detalhe as semelhanças entre as propostas. Definidas as similaridades, voltar-se-ia ao objetivo fundamental do trabalho que é indagar se as dificuldades enfrentadas no assentamento de Pirituba não poderiam ser minoradas com a implantação do sistema de gestão proposto no Chile. Isto equivale a dizer que as dificuldades vividas nos assentamentos estão associadas a problemas na esfera da implantação e não no "desenho" coletivo, associativo e solidário da política proposta.

4 - HIPÓTESE

A hipótese fundamental do trabalho é que no processo de intervenção, através de projetos de reforma agrária, existe uma área de atuação para o Estado que, além de ser viabilizadora da administração de associações, pode ser o fio condutor de um programa educativo voltado à adaptação dos beneficiários da política à nova condição de proprietários rurais a que foram alçados. Por outro lado, isto não significa adaptá-los a um modelo previamente determinado, na medida em que eles próprios o definem a cada momento. É verdade, entretanto, que em qualquer modelo existe uma concepção sobre a propriedade, implícita na proposta. Independentemente desta constar como critério de seleção, há sempre a possibilidade de selecionar entre os beneficiários aqueles que continuariam participantes do processo coletivo de planejamento e consolidação das unidades reformadas. Os demais poderiam, ou não, continuar na área, mas se permanecessem seriam assistidos pelo Estado na forma convencional.

Se o problema do conflito entre a concepção de propriedade coletiva e a implícita no modo de produção dominante pode ser minorado em nível de gerenciamento da unidade produtiva, com ênfase na dimensão educacional, então encontrou-se uma forma de aprimoramento na condução da política.

5 - CONDICIONANTES DESTE ESTUDO COMPARATIVO

O modelo desenvolvido no Chile parte de uma perspectiva de organização política e econômica da Nação (socialista), oposta à existente hoje no Brasil (capitalista). Se os problemas enfrentados nos assentamentos são coincidentes, o quadro nacional em que se insere é profundamente distinto.

No Chile foi gestada uma proposta de

solução a partir de uma perspectiva de participação em um processo amplo de transformação da organização social e política existente. Aqui, esta proposta se voltaria a resolver a mesma questão específica em uma sociedade onde a reforma agrária assume um papel marginal na formulação da política nacional.

Isto coloca em pauta dificuldades não previstas pelo modelo no que diz respeito à disponibilidade de recursos exigidos do Estado, além das pressões econômicas, sociais e políticas externas que podem atuar no sentido de estimular a reação interna no assentamento à proposta de gestão. O primeiro fator estaria associado a desempenhos econômicos diferenciados, enquanto o segundo alerta para o fato de que os conflitos no interior dos assentamentos paulistas podem ser mais acirrados. Estes dois fatores não teriam o efeito de contrapor-se à tendência de individualização do processo produtivo observado.

No caso chileno, a existência das condições econômicas e financeiras estavam garantidas enquanto a configuração política fosse a prevalecente, uma vez que existia um comprometimento do governo com a política. A compatibilidade entre a perspectiva nacional e local da política as assegurava. A disponibilidade de crédito barato e os investimentos públicos atuam no sentido de gerar resultados econômicos mais favoráveis. Dado o impacto da política, a reação externa assume proporções condizentes e poderia, como de fato o fez, levar à sua desestruturação total. As forças internas de oposição só encontram apoio quando o quadro externo se altera.

No caso brasileiro, o caráter "marginal" da política agrária cria condições de inviabilização como, por exemplo, pela inexistência de uma política creditícia adequada e conseqüente.

A questão do crédito sugere o questionamento do pacote tecnológico assumido mas, dada a especificidade deste tema, será tratado em outra oportunidade. Neste momento, convém salientar que a identificação de uma alternativa tecnológica compatível com a realidade política, social e econômica do País não implica na não utilização de maquinário, o elemento fundamental explicativo da necessidade da organização coletiva da produção, objeto central da problemática aqui tratada.

As reações externas, em situações como a brasileira, são canalizadas para o assentamento através de beneficiários que se mostram mais resistentes às transformações econômicas e sociais que se quer implantar. Por outro lado, a decisão de retirar ou não beneficiários da área é uma decisão política, mas nada impede que haja um reordenamento espacial, como ocorreu no caso de Pirituba, separando os refratários à proposta. A experiência de Pirituba é, também, ilustrativa no sentido de mostrar a magnitude do grupo em questão: os auto-intitulados individuais representam 14% da população total. Por outro lado, 84,4% dos entrevistados[5] afirmaram que fariam uma nova aquisição de máquinas em grupo, desde que tivessem a possibilidade de escolher os parceiros e que o grupo fosse menor. Em trabalho anterior (CARVALHO & DULLEY, 1993), mostrou-se a importância dos descontentes na desarticulação da associação.

O modelo chileno insere-se dentro da perspectiva de planejamento nacional através da fixação das metas de produção e de uso eficiente dos recursos pelos beneficiários, definindo assim a proposta na escala micro. Dada a pequena importância dos assentamentos na economia do Estado de São Paulo, estas considerações sobre a integração com planejamento macro são de interesse reduzido.

A definição das metas continua a ser importante na perspectiva interna do assentamento, por ser a forma de definir responsabilidades concretas e individuais e criar condições para o estabelecimento dos critérios para distribuição dos rendimentos, de acordo com o trabalho efetivamente dispendido.

6 - CARACTERIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO

Identificadas as diferenças de cenário político-econômico e social dos dois países, cumpre agora caracterizar o sistema chileno proposto e avaliar sua adequação à realidade do assentamento de Pirituba.

6.1 - O Sistema Chileno

O sistema de gestão chileno é, antes de tudo, uma estratégia de planejamento local onde os beneficiários definem as metas de produção baseada na definição pelos beneficiários. A preocupação com a sua realização encontra respaldo na necessidade de buscar "meios" de acompanhar e viabilizar sua implantação. A escolha dos "meios" delineia as características básicas do modelo de gestão proposto: o estabelecimento de responsabilidades concretas e

individuais e a remuneração de acordo com o trabalho desenvolvido.

O conceito fundamental dessa proposta de gestão é o de "normas de trabalho". A partir de uma compreensão "livre" do documento analisado, pode-se definir este conceito a partir da capacidade média de trabalho dotada de certa qualidade, em termos de:

a) quantidade de trabalho que pode ser executado em tempo determinado; e

b) o tempo necessário para realizar certa quantidade de trabalho.

Isto permite ter um critério objetivo do aporte de trabalho de cada membro no coletivo, viabilizando uma forma de remuneração justa, incentivadora do trabalho e orientada para o aprimoramento da capacidade de gestão interna e de eficiência no planejamento. Enfatiza-se aqui sua importância como um veículo da proposta educativa, viabilizadora da transformação cultural, social e política que o programa de ação do Estado pressupõe.

O princípio básico do sistema de remuneração como estímulo ao individuo é o da igualdade das possibilidades de ganho. Nesse sentido, essas "normas de trabalho" permitem definir uma medida universal de equivalência de trabalho. Sugerem-se três formas básicas de remuneração:

a) um adiantamento fixo;

b) estímulo pago durante o ano agrícola de acordo com as metas de produção e "normas de trabalho"; e

c) a distribuição do excedente, no fim da safra, obedecendo a mesma proporcionalidade do que foi distribuído como estímulo.

O sistema de gestão proposto é definido, portanto, como sendo constituído basicamente pela fixação das metas, estabelecimento de normas de trabalho, sistemas de estímulos e constituição de equipes de produção.

A definição das "normas de trabalho" e a aceitação do princípio da distribuição dos recursos, segundo a produtividade, exigem que sejam definidas as responsabilidades concretas a cada beneficiário. Isto sugere a necessidade de formação de grupos de trabalho que podem ser organizados considerando os produtos, a área e os serviços necessários. Podem assumir caráter temporário ou permanente.

6.2 - O Modelo de Pirituba

À primeira vista, o assentamento de Pirituba parece ter assumido um sistema de gestão semelhante ao proposto no modelo chileno. Existe uma base coletiva na organização da atividade produtiva; formaram-se grupos de produção, de máquinas e de administração da associação. Entretanto, verifica-se a ausência dos princípios básicos de "normas de trabalho" e de remuneração de acordo com o trabalho efetivamente dispendido.

Na fase final da existência da associação, verificou-se que parte do trabalho deixou de ser coletivo e os tratos culturais passaram a ser de responsabilidade do beneficiário do lote. A associação mantinha o controle da contabilidade do grupo e este, internamente, determinava a distribuição dos recursos.

Com relação à remuneração, havia duas formas básicas:

a) um adiantamento equivalente a 20% do valor do crédito de custeio, que foi instituído desde o início do assentamento e perdurou durante toda a existência da associação; e

b) um rateio do excedente gerado, inicialmente de forma igualitária, entre todos os beneficiários, o que parece marcar o discurso crítico dos associados à associação. Posteriormente, quando os tratos culturais passaram a ser individuais e o rendimento distribuído pelo grupo, ocorreu, em alguns casos, uma situação bastante próxima à correspondência entre desempenho e remuneração, com tendências a privilegiar formas individualizadas de organização da produção.

Neste sentido, surgem evidências de que a forma de gestão da associação em Pirituba se aproxima de fato da proposta chilena. Isto justifica a análise da adequação do modelo chileno à realidade de Pirituba.

7 - A QUESTÃO DA ORGANIZAÇÃO COLETIVA

Um primeiro aspecto importante a ser abordado refere-se à decisão de implantar um sistema coletivo de produção em função da opinião majoritária. O caso de Pirituba é importante para mostrar que, mesmo quando um número pouco representativo se opõe à proposta, o seu efeito desarticulador sobre a organização pode ser muito grande.

O modelo chileno enfatiza a importância dos grupos serem formados de maneira espontânea, com os próprios interessados determinando sua cons-tituição,

mas considera a possibilidade de sorteio.

No caso de Pirituba, o processo de formação da associação e dos grupos de produção foi visto por grande parte dos beneficiários como um processo espontâneo (CARVALHO & DULLEY, 1993). Independentemente dos grupos terem sido organizados com base na definição dos beneficiários ou em sorteio, poder-se-ia considerar que, em Pirituba, o processo teria sido equivalente a uma decisão aleatória, pois não havia um conhecimento prévio e, prin-cipalmente, uma experiência de vida comum, enquanto produtores rurais, que pudesse embasar uma es-colha efetiva. O desenrolar dos fatos atesta isto. A escolha dos elementos do grupo aparece como uma reivindicação ou uma experiência que agora está sen-do realizada. Além disto, aconteceram vários remanejamentos voltados à busca de uma menor variância em torno das "normas de trabalho" do grupo, e de semelhanças culturais e ideológicas refletidas, também, na forma como são utilizadas as máquinas. Desta maneira, a experiência de Pirituba parece sugerir que a formação dos grupos não pode se ba-sear no sorteio, o que significaria que não poderia ocorrer logo de imediato, quando da entrada na área.

A análise do sistema de gestão em Pirituba é dificultada por ter sido e ser um processo em constante mutação. Pode-se afirmar que iniciou-se com formas mais coletivas de organização da produção e de socialização dos benefícios, tendendo para formas mais individualizadas. Evoluiu no sentido de vincular responsabilidade e remuneração sem, entretanto, ter atingido efetivamente este ponto antes da desarticulação da associação. O grupo passou a ser concebido como unidade administrativa e financeira, surgindo, até, a reivindicação da descentralização da propriedade e da administração das máquinas para esta instância. Dentro do grupo, a responsabilidade pelo trabalho se concretizava através da individualização dos tratos culturais, mas não se estabeleceu uma forma única de remuneração. Ocorreram experiências que levavam em consideração o trabalho efetivamente dispendido mas, também, formas de socialização total dos resultados. Alguns produtores, principalmente os mais diretamente ligados à diretoria da associação, foram, e são, os que mais se aproximaram desta última forma de gestão. Esta evolução está de acordo com o relatado no trabalho chileno que na verdade procura definir uma metodologia para satisfazer a exigência da maior parte dos beneficiários, que gradualmente tende a individualizar o processo produtivo e a apropriação dos resultados.

Surge, entretanto, uma consideração relevante a partir da experiência de Pirituba. O fato de ter a remuneração familiar decidida no grupo é fa-vorável pois o fortalece e cria melhores condições de pressão para atingir as "normas de trabalho". Este é o fator fundamental para criar um processo de homogeneização de desempenho, inter e intragrupos, além de definir uma metodologia prática de capacitação dos beneficiários para atendimento dos objetivos da política. Por outro lado, pode abrir espaço para for-mas mais ou menos socializadas de distribuir os rendimentos, com efeitos demonstrativos intergrupos que atuariam na melhoria da intensidade e qualidade dos trabalhos realizados nos grupos menos socializados.

A socialização dos resultados oculta grande heterogeneidade em termos de capacidade de trabalho. Alguns fatores dessa heteregoneidade são assimilados pela comunidade, outros não. Entre os primeiros pode-se citar o fato de abrigar unidades familiares com força de trabalho desarticulada por fatores mais ou menos conjunturais, como a perda do "cabeça da família" e a impossibilidade de uso da máquina em época adequada às necessidades do grupo. Já o desinteresse pela profissão, as diferenças de ritmo, a intensidade e a qualidade do trabalho realizado provocam a tendência à individualização observada. O documento chileno já salientava que a grande desigualdade de capacidade de trabalho familiar sob uma mesma "norma de trabalho" criava problemas para o sistema de gestão totalmente coletivizado. O sistema proposto em Pirituba torna mais transparente estas diferenças identificando com mais nitidez o caminho pessoal de aperfeiçoamento mas, também, deixa evidente o ônus que os demais produtores têm que arcar para garantir a todos o mínimo para sobrevivência. Como mencionado anteriormente, a sustentação do sistema de gestão proposto fica comprometida quando um elevado número de assentados não consegue sequer produzir o suficiente para garantir sua subsistência. Se este fato não está associado a condicionantes do solo, apresenta-se a necessidade do Estado intervir, retirando da área os assentados ineficientes. A incapacidade de realizar esta função levaria à desarticulação do modelo de gestão, quer pelo esvaziamento das metas, quer pela inviabilização do sistema de incentivo ao trabalho, devido ao peso do custo da sobrevivência.

O modelo de gestão proposto enfatiza também a importância da definição de responsabilida-

des claras e concretas a todos os participantes. Os grupos de trabalho são o instrumento para isto. Com relação ao grupo de máquinas, enfatiza a importância de existir um operador nos grupos de produção e uma equipe de coordenação encarregada de fiscalizar e fazer a manutenção dos equipamentos. Em Pirituba, formou-se um grupo de máquinas constituído com um ou dois membros de cada grupo. Estes atuavam como operadores ou mecânicos. Havia, também, um coordenador de campo, membro da diretoria da associação, que ficava encarregado da definição e da observância do tempo de utilização por grupo, assim como da fiscalização dos cuidados de manutenção. Apesar da estrutura adequada, o sistema não funcionou porque havia desinteresse dos assentados em realizar exclusivamente o trabalho de tratorista, pois não confiavam no trabalho realizado pelos companheiros em seu próprio lote. Para contornar este problema resolveram que a equipe passaria a ser constituída pelos filhos. A forma de denominação que se deu a esta tarefa, "corvear as máquinas", em analogia aos abutres, reflete a falta de cuidado apresentada no uso dos bens de capital.

A responsabilidade pela manutenção era do mecânico e do tratorista do dia. Muitas vezes, entretanto, a tarefa era deixada para o dia seguinte, atrapalhando o trabalho posterior e inviabilizando a forma de organização proposta.

Destes comentários surge a constatação de que a falta de responsabilidade com as atribuições é um fator explicativo importante dos problemas vivenciados. Se isto, de um lado, mostra a importância de o Estado não assumir uma postura paternalista, evidencia, também, que um sistema de responsabilidades pessoais associadas a tarefas específicas é essencial. O trabalho no lote do tratorista era uma responsabilidade do grupo, mas não eram claramente atribuídas obrigações personalizadas. Sem os critérios das "normas de trabalho", não há como atribuir tarefas de forma igualitária, dado que há intensidades e qualidades distintas nos trabalhos realizados individualmente. O não cumprimento da tarefa pelo grupo, no lote do tratorista, tem que ser visto a partir da dificuldade em definir individualmente o trabalho a realizar e, mesmo tendo isto feito, a soma dos trabalhos individuais pode não se harmonizar como se houvesse sido realizado por uma só pessoa. A percepção da necessidade desta forma de coordenação transcende as possibilidades dos diretamente envolvidos e atesta a necessidade de condução do processo pelo técnico a serviço do aparelho do Estado que, além de orientar e medir as equivalências de trabalho, precisaria apresentar a proposta e mostrar sua importância para a viabilização da almejada condição de "pequeno produtor agrícola mecanizado" a que querem ser alçados. Essa incapacidade de administrar simultaneamente o individual e o coletivo mostra que a presença do Estado no assentamento não pode estar associada somente à presença de um especialista em questões agronômicas, conforme já era sugerido no documento chileno.

A experiência com a transformação dos filhos em operadores mostra, uma vez mais, a necessidade em abrir o leque dos especialistas atuando nos projetos. As máquinas eram tratadas por eles como bens livres, sem que houvesse um questionamento desta postura pelos coordenadores de campo. O interesse individual se sobrepunha de tal forma ao coletivo que comprometia até mesmo o trabalho individualizado futuro. Surgiram muitas reclamações sobre beneficiários que as utilizavam como meio de transporte e de lazer. A concepção de "bens de capital" não parece ter sido, adequadamente, captada por todos beneficiários e seus filhos. Mesmo assim, não houve preocupação em desenvolvê-la e trabalhá-la adequadamente.

As decisões sobre produção eram tomadas dentro dos grupos, levadas à associação e agregadas para elaboração do plano de safra. Definiam-se metas de produção que ficavam distantes do dia-a-dia de trabalho no assentamento e não tinham um papel efetivo na implantação do planejado, como na proposta chilena.

Em Pirituba, o princípio da remuneração utilizado também difere do projeto pelo documento chileno. A partir dos recursos obtidos para crédito de custeio, 20% era retirado para consumo familiar e poderia ser encarado como adiantamento fixo em termos do grupo. Sua manutenção, até hoje, compromete o desempenho agronômico. A discrepância, em termos do valor monetário recebido por família, ocorria por conta das diferenças de área plantada por cultura e inacessibilidade ao crédito por inadimplência de alguns beneficiários.

A outra forma de remuneração existente poderia ser erradamente associada à distribuição do excedente no fim da safra, prevista na proposta chilena descrita anteriormente. No período anterior em que havia socialização dos resultados, esta forma de atuação mostrava-se adequada do ponto de vista da

contabilidade da associação, mas promovia o descolamento entre trabalho efetivo e remuneração, agravada porque existiam produtores individualmente inadimplentes. Isto estimulou alguns assentados a comercializar sua produção, isoladamente, para depois honrar seu compromissos com a associação. Esta atitude dava-lhes maior controle sobre sua contabilidade individual e, de fato, impedia que fossem responsabilizados pelas dívidas de outros. A insolvência da associação exigiu a busca de recursos creditícios extras, agravando ainda mais seus problemas financeiros.

Ao passar à distribuição do excedente por grupo, aproximaram-se da estratégia de estabelecer correspondência entre esforço dispendido e remuneração, fruto da exigência dos próprios beneficiários. Neste momento seria necessário distinguir entre as diversas estratégias apresentadas. As que conservaram o princípio da socialização mantiveram o problema apontado anteriormente. De fato, como se enfatizou na pesquisa chilena, "há que considerar que, por sua vez, dentro da equipe se necessita outro nível de definição e assignação das responsabilidades. Se não se cumpre esta necessidade se pode chegar rapidamente a uma situação em que os problemas que ocorriam no coletivo se mudem para o nível das equipes" (OFICINA DE PLANIFICACIÓN AGRÍCOLA, 1973). Uma questão interessante, mas ainda por analisar, seria como se comparam os resultados econômicos dos que se mantêm coletivizados e os demais.

Na maior parte dos grupos passou-se a tratar a questão do rendimento a partir do próprio lote. Nestes ficou evidente a inconsistência lógica que emergiu na implantação da política: a propriedade coletiva das máquinas e o desinteresse dos beneficiários em tornarem-se operadores. Como resultado observou-se uma tendência evolutiva pró-individualização do trabalho e da apropriação do excedente, erodindo a proposta inicial de gestão. De fato, visto deste ân-gulo, encontra-se uma explicação para aquilo que à primeira vista pareceria surpreendente: a incapacidade de encontrar, entre os assentados, quem estivesse interessado em realizar um trabalho que, no geral, é visto como mais leve. Em outras palavras, a rela-ção entre esforço realizado no trabalho e remuneração, que prevaleceria para a maior parte do grupo, não ocorreria para os operadores, levando à desarticulação do grupo de máquinas e tornando inviável to-do e qualquer trabalho coletivo. Nesta experiência nota-se a falta da definição das "normas de trabalho", que poderiam garantir, em termos de equivalência de trabalho, a responsabilidade concreta de cada elemento do grupo para com o operador. O inusitado da ex-periência de Pirituba é que a forma encontrada para solucionar o impasse levava a um processo de deterioração dos equipamentos que, se não fosse o pro-blema financeiro existente, teria sido a causa da eli-minação da base material do trabalho coletivo. A convivência com este tipo de problema sugere a im-portância de um trabalho junto aos assentados, que passa pela visão que têm das máquinas e equipamentos.

O sucesso desta forma de gestão depende não só do aparelhamento do Estado mas também de contar com uma liderança de beneficiários, com característica diferente daquela que emerge na luta pela terra, e que compreenda e se interesse pela proposta. A liderança teria o papel de garantir o cumprimento das regras estabelecidas, o que dificilmente se obteria através de formas coercitivas. Isto põe em dúvida a possibilidade de implantação de uma proposta como esta, se não for adotada pelas principais entidades presentes na área.

Um último ponto parece necessitar de considerações adicionais para o caso brasileiro: indagar se o sistema de gestão, aqui considerado, suportaria situações de socialização de rendimentos quando um número grande de beneficiários estivesse com prejuízo. Cumpre relembrar que, no caso chileno, o maior comprometimento do Estado com a política garantiria a possibilidade de uma remuneração fixa inicial subsidiada pelo poder público. O que se quer salientar é a dificuldade em se manter a coesão do grupo e a forma coletiva de trabalho baseado em um sistema de estímulo à produtividade, quando o nível de rentabilidade do assentamento é muito baixo e está substancialmente comprometido com a remuneração fixa para subsistência. Neste sentido, o sistema de gestão proposto é intrinsecamente dependente da existência de uma remuneração fixa, independente de recursos do Estado. Dentro da associação e, mais ainda, dentro do grupo, a limitação dos recursos a serem distribuídos terá como alternativa a subsistência de uns, ou o estímulo à maior produção de outros. Este quadro é o mais próximo do vivido no assentamento de Pirituba.

A baixa rentabilidade dos assentamentos em São Paulo, segundo documentos dos coordenadores de área do Departamento de Assentamentos Fundiários, está principalmente ligada à questão da necessidade de

calagem e à falta ou à impontualidade do crédito de custeio. O sucesso da gestão dependeria, portanto, da decisão de investimento do Estado e da disponibilidade de recursos creditícios. Na impossibilidade de viabilizar este último, surgiria a necessidade de rediscutir a tecnologia.

Por outro lado, existem beneficiários com maiores dificuldades de se transformarem em pequenos produtores modernos, não atingindo nem mesmo o nível de subsistência. Há que se considerar as críticas às formas paternalistas de condução da política fundiária, que ocorreram na experiência brasileira de colonização, e que são endossadas pelas considerações feitas anteriormente. Se o Estado tiver que prover pela subsistência da família, em caráter permanente, seria mais adequado pensar essa ação fora do marco da política da reforma agrária. Nesse caso torna-se imperativa a remoção dessas famílias pelo Estado.

8 - CONCLUSÃO

A experiência de Pirituba aponta para um desenrolar semelhante ao ocorrido em geral no Chile. Deixando de lado as diferenças de cenário político-econômico em que ocorreram, emergem as constatações de que ambas se basearam em formas coletivas de produção, com uma política de fomento à produção com base na motomecanização, uso de adubos e agrotóxicos, formação de grupos de produção, máquinas e administração da associação. A semelhança chega até a resposta dada aos problemas diagnosticados: a tendência à individualização do processo produtivo.

Neste sentido, a introdução do processo de gestão chileno pode contribuir no sentido de controlar esta tendência. A definição das "normas de trabalho", como descrita no documento chileno, permite não só analisar as "trocas de serviço" como definir um sistema de remuneração que estimule a produção. Sua ausência cria uma certa forma de "paternalismo interno" que desestimula a produção de todos. A simplicidade da distribuição do excedente por número de famílias tenta impor uma forma igualitária para a qual os beneficiários, tanto chilenos quanto os de Pirituba, têm repetidamente se mostrado refratários.

Ao contrário, a definição das "normas de trabalho", mesmo sem definir a distribuição de rendimentos, tem um papel positivo na avaliação do desempenho de cada um no acompanhamento e no cumprimento das metas de produção.

O aproveitamento da experiência do modelo chileno teria, entretanto, que vir acompanhada de algumas mudanças na forma de atuação do Estado. Os investimentos em calagem e conservação do solo são condicionantes da possibilidade de sucesso do modelo de gestão chileno.

Eliminando esta causa da baixa produtividade, o Estado tem também que realizar seu papel de gestor e viabilizador do sucesso da política, retirando da área aquelas famílias que comprovadamente não conseguirem produzir o suficiente para a própria subsistência.

Outra conclusão relevante refere-se à necessidade de haver maior diversificação das áreas de especialização dos técnicos presentes nos assentamentos, em especial: assistente social, educador e antropólogo, transformando a implantação do processo de gestão no fio condutor de uma metodologia de trabalho educacional junto aos assentados. Estas considerações levam a questionar a viabilidade do Estado assumir uma estratégia de custo mais elevado. Esta é a limitação externa por excelência.

Uma questão que emerge da análise do modelo chileno é o aspecto impositivo de que parece se revestir. Foi formulado sob os auspícios de um governo centralizador e de uma relação governo/sociedade que assumia a possibilidade de condicionamento do processo evolutivo do quadro social, de acordo com um certo objetivo de socialização dos meios de produção da economia como um todo. Hoje há um questionamento geral desse pressuposto privilegiando a emergência de propostas do próprio grupo social, evitando-se a definição, *a priori*, de qualquer modelo. Sugere-se uma alternativa síntese onde a proposta oficial seja debatida e lapidada pelo

e com o público alvo. O sistema de gestão seria visto, então, menos como um modelo e mais como um conjunto de diretrizes orientadoras da forma de organização do trabalho e do planejamento. Esta interpretação da proposta não parece comprometê-la em sua essência.

Por último, há que se considerar uma provável crítica à proposta chilena por esta se basear noestímulo individual, valorizando a concepção de propriedade privada. A questão é ideológica e como tal polêmica, mas é oportuno salientar, novamente, que o sistema coletivo se desestruturou tanto no Chile quanto em Pirituba, cedendo espaço às formas mais individualizadas de trabalho e remuneração. O que este sistema de gestão propõe é que se reconheça esta tendência e a controle garantindo o sucesso da política e a continuidade de uma base coletiva de organização da atividade produtiva. Um sistema de gestão num assentamento está limitado, de um lado pelo fato de que no contexto de uma agricultura moderna um certo grau de organização coletiva será indispensável, principalmente em relação à posse e à utilização racional das máquinas e equipamentos agrícolas. Do outro lado, a tendência a formas individuais de gestão e de produção tem demonstrado seu efeito desagregador sobre modelos coletivos, não só no contexto de países capitalistas mas também em países de economia centralizada, do bloco socialista, o que de certa forma corrobora o que se pode constatar nos modelos paulista e chileno. Isto colocado, cumpre ressaltar a dificuldade de um modelo como este ser adotado, uma vez que se choca frontalmente com os princípios norteadores do "Movimento dos Sem Terra".

NOTAS

[1]Trabalho referente ao projeto SPTC 16-018/91. Recebido em 21/10/91. Liberado para publicação em 14/12/93.

[2]Economista, Drª, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola.

[3]Engenheiro Agrônomo, MS, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola.

[4]Dr. Plinio de Arruda Sampaio.

[5]Dados preliminares do Projeto: Avaliação da Política Fundiária do Estado de São Paulo, levantamento de campo realizado em 1990 com 40 assentados.

LITERATURA CITADA

ANDRADE, Marília. Pirituba, exemplo vitorioso e sem mistérios. **Reforma Agrária,** Campinas, **15**(2):61-65, maio/jul. 1985.

CARVALHO, Yara M. C. **Colonização, uma política?** São Paulo, USP/FEA, 1990. (Tese de Doutorado).

_____ & DULLEY, Richard D. A ação do Estado na Fazenda Pirituba II área 1, em São Paulo. **Agricultura em São Paulo,** SP, **40**(2): 157-166, 1993.

INCRA: plano regional de reforma agrária para1986. SãO Paulo, INCRA, 1985. mimeo.

OFICINA DE PLANIFICACIÓN AGRÍCOLA. **Sis tema de gestion predial para el area reformada.** Santiago, 1973. mimeo.

ORTEGA, Emiliano. De la reforma agrária a las empreas asociativas. **Revista de la CEPAL**, Santiago, (40):105-122, abr. 1990.

PROGNÓSTICO AGRÍCOLA, 88/89. São Paulo, IEA, 1988. p.6.65.

SCANDAR NETO, Wadih J. **De modelo de reforma agrária à normalidade da pequena pro-dução**: a trajetória de um projeto de assentamento de trabalhadores rurais em São Paulo: o caso da fazenda Pirituba. Rio de Janeiro, UFRJ, 1989. (Projeto de Dissertação).

SIMON, Elias et alii. O projeto de assentamento na fazenda Pirituba S.P.f: os resultados da safras 85/86. In: PROJETO DE INTERCÂMBIO DE PESQUISA SOCIAL EM AGRICULTURA, 13, Rio de Janeiro, 1988. **Anais...** Rio de Janeiro, 1988.

VEIGA, José E. & BEZE Jr., Zeke. Produto gerado por assentados supera em 300% o investimento do estado, **Reforma Agrária**, Campinas, **15**(2): 66-68, maio/jul. 1985.