



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS CURSO DE
TECNOLOGIA DE GESTÃO DE COOPERATIVAS**

JORGE VIEIRA DA SILVA

**UMA REFLEXÃO SOBRE OS CONFLITOS EM UM EMPREENDIMENTO
ASSOCIATIVO**

**Cruz das Amas – Bahia
Novembro de 2014**

JORGE VIEIRA DA SILVA

**UMA REFLEXÃO SOBRE OS CONFLITOS EM UM EMPREENDIMENTO
ASSOCIATIVO**

Artigo Científico da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo do Curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

Orientadora: Prof^a Dr^a Eliene Gomes dos Anjos

**Cruz das Amas – Bahia
Novembro de 2014**

JORGE VIEIRA DA SILVA

**UMA REFLEXÃO SOBRE OS CONFLITOS EM UM EMPREENDIMENTO
ASSOCIATIVO**

Artigo Científico da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo do Curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

Cruz das Almas, 13 de novembro de 2014.

Profª Drª Eliene Gomes dos Anjos

Profª Drª Tatiana Ribeiro Velloso

Profº Ms. José da Conceição Santana

UMA REFLEXÃO SOBRE OS CONFLITOS EM UM EMPREENDIMENTO ASSOCIATIVO

Jorge Vieira da Silva

RESUMO:

Neste estudo busca-se entender como os conflitos atuam no processo de organização de uma associação, suas causas e consequências. Além disso, analisa-se o papel que a associação cumpre na organização da produção e da comercialização do assentamento; as estratégias de gestão empregada pela direção e a participação dos associados no cotidiano da organização. Para alcançar tais objetivos, realizou-se um levantamento bibliográfico com dados secundários e um estudo de caso na Associação dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais do Assentamento Santo Exedito (Acotrase), no município de Barra, BA . Finalizada a pesquisa, foi possível detectar que os conflitos são motivados pela ausência de direitos básicos garantidos na Constituição o que impulsiona atitudes individualistas nas estratégias de sobrevivência.

Palavras-chave: Associativismo. Conflitos. Liderança. Assentamento.

1. Introdução

O associativismo brasileiro até o final do século XIX relacionava-se a atuação caritativa e assistencial. A ausência do Estado nas demandas sociais propiciou uma atuação destacada das associações religiosas e leigas. No primeiro caso, temos a atuação das Santas Casas de Misericórdia e diversas irmandades religiosas. Essas entidades se encarregavam de atividades de solidariedade social, tais como fornecimento de alimentação, cuidados com doentes, zelo de crianças órfãs etc. Na segunda matriz do associativismo, tem-se a disseminação de irmandades leigas, que se propunham agregar pessoas em torno de uma crença comum ou obra assistencial. Um exemplo dessa atuação foi às irmandades de escravos e as lojas maçônicas. (RUSCHEINSKY, 2001).

Na avaliação de Ruscheinsky este tipo de associativismo primava pela homogeneização religiosa e social ignorando os conflitos que podiam ameaçar a existência de uma sociedade desigual e excludente. Ainda para este autor:

Num período de transição entre o capitalismo concorrencial ou mercantil e o capitalismo urbano-industrial, a grande maioria das formas que assume o associativismo apresenta-se como organização residual ou orienta-se no intuito de atenuar a crueldade das leis do mercado e os mecanismos de desenvolvimento econômico que detêm os meios de impor sua efetividade. (2001, p. 48).

Já no século XX com o desenvolvimento de políticas sociais, ainda que clientelística e assistencialista, o associativismo caritativo perdeu espaço. Nas últimas décadas do século XIX houve uma proliferação de associações voluntárias que mudam paulatinamente de entidades religiosas e passam a se constituir grupos de interesses. Essa transformação resultou no século XX na emergência de associações plurais, constituídas por sujeitos de direitos e a busca pela autodeterminação.

Nas últimas décadas do século XX, segundo Ruscheinsky (2001), há uma redução na importância das associações sindicais na conjuntura política brasileira devido à precarização do trabalho e a vulnerabilidade dos trabalhadores em situação de conflito na relação capital e trabalho. Em contrapartida, proliferam-se associações civis entre os que se encontram em processos de exclusão social, econômica e política, amparadas na ideologia dos sujeitos históricos, capazes, portanto, de engendram ações coletivas que busquem a superação da relação de submissão que se encontram inseridos.

Dessa forma, surgem em todas as regiões do Brasil práticas associativas ligadas a Economia Solidária. Estes empreendimentos associativos estão relacionados a um projeto alternativo de organização produtivo, social e político, almejando constitui-se em espaços demarcados pela solidariedade daqueles que não se sentem incluídos no projeto da sociedade mercantil. No decorrer das duas últimas décadas, diversos estudos foram realizados e demonstram que estes empreendimentos são regidos por uma racionalidade distinta da capitalista (GAIGER, 2004, apud ANJOS, 2012). Além disso, constituem-se no interior desses empreendimentos sociabilidades baseadas nos princípios de emancipação social.

Vale ressaltar que as práticas de assistência a associados decorrentes de situações de dificuldades (por doenças, problemas familiares ou outro motivo) são costumeiras entre as comunidades mais carentes de serviços públicos de qualidade. Essas práticas espontâneas de reciprocidade e ajuda mútua entre os trabalhadores tornam-se *habitus* entre empreendimentos associativos, como é o caso das associações e cooperativas ligadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem terra (MST). Nas organizações ligadas ao MST são perceptíveis a solidariedade e reciprocidade vivenciada pelos assentados junto aos que ainda estão em situação provisória, como acampados. Devido ao vínculo político criado em torno das reivindicações pela reforma agrária, os assentamentos que se localizam próximos a acampamentos destinam um percentual da sua produção para garantir a manutenção dos que se encontram em situação de litígio (ANJOS, 2005).

No entanto, Anjos (2005; 2012) detecta os limites e as dificuldades presentes nas organizações associativas que buscam superar os entraves do cotidiano para se firmarem como *locus* de trabalho e politização. Neste contexto, o objetivo geral deste estudo é analisar os fatores que geram conflitos em um empreendimento associativo, uma vez que as associações continuam sendo uma alternativa de organização para os segmentos mais vulneráveis da sociedade. Além desse, objetiva-se verificar o papel que a associação cumpre na organização da produção e da comercialização do assentamento pesquisado; compreender as estratégias de gestão empregada pela direção e, por fim, analisar a participação dos associados no cotidiano da organização.

Os procedimentos metodológicos deram-se em dois momentos concomitantes: O levantamento bibliográfico com dados secundários e os dados primários com o trabalho de campo. Quanto à primeira etapa, vale salientar que as referências que enfocam os conflitos em empreendimentos associativos são escassas, pois este tema não se constitui no foco principal das pesquisas neste campo de investigação. Já a parte empírica, um estudo de caso (YIN, 2004), constitui-se na observação participante no Assentamento Santo Expedito, no município de Barra, e a realização de dez entrevistas com moradores do assentamento. As entrevistas foram realizadas com um roteiro semiestruturado, gravadas e transcritas para, posteriormente, serem analisadas numa perspectiva qualitativa, baseada nos conceitos construídos no referencial teórico. Ainda em relação aos caminhos metodológicos, vale ressaltar que o pesquisador atua profissionalmente no assentamento pesquisado, este fato propiciou um largo convívio com os dilemas enfrentados no cotidiano dos assentados.

Não obstante os procedimentos metodológicos, as ponderações de Yin (2004) sobre a não generalização dos resultados das investigações oriundas de estudo de caso tornam-se relevantes em relação aos conflitos detectados na Associação dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais do Assentamento Santo Expedito (Acotrased). Esta associação está localizada numa comunidade que não tem acesso aos direitos básicos que a Constituição garante a todos os cidadãos, por isso a falta desses direitos, como por exemplo, o acesso a água potável, torna-se um fator desagregador dos objetivos em comum. Dessa forma, o estudo de caso permitiu uma análise minuciosa da realidade da Acotrased, embora não permita uma generalização das suas conclusões aos demais empreendimentos associativos.

2. Associativismo e Autogestão

Associativismo ou ação associativista é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de indivíduos ou empresas com o principal objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios comuns em nível econômico, social, político e cultural (RUSCHEINSKY, 2001). Para Cattani (2003), o associativismo é um processo pelo qual uma ou mais pessoas ou um grupo se reúnem de forma regular para dar conta de demandas comuns. Onde deve prevalecer o princípio de solidariedade no sistema produtivo, que vai de encontro ao sistema capitalista. O associativismo caracteriza-se como a forma de organização de: trabalhadores rurais, produtores, prestadores de serviços, consumidores, poupadores, credores e outros, que se relacionam buscando seguir os princípios da democracia, da igualdade na gestão, da solidariedade e da justiça entre os membros da organização e todos os demais envolvidos no sistema.

Associação é uma sociedade civil sem fins lucrativos, sua criação deriva de motivos sociais, filantrópicos, científicos, econômicos e culturais. O Código Civil Brasileiro define o contrato de sociedade em seu artigo 1363: “celebram duas ou mais pessoas que, mutuamente, se obrigam a combinar esforços ou recursos para lograr fins comuns”. Associações são, portanto, entidades sem fins econômicos, pois não possuem capital social; bem como entidades sem fins lucrativos, pois não visam obter vantagem pela exploração de uma atividade econômica.

As associações são, portanto, entidades constituídas de pessoas, dirigidas por uma diretoria eleita, cujas funções estão subordinadas à vontade coletiva e democrática de seus associados e cristalizadas no seu Estatuto, aprovado em Assembléia Geral. Como sociedades civis que são, para existirem legalmente, deverão inscrever seus contratos, atos constitutivos, estatuto ou compromissos de seu registro, peculiar, observando o que preceitua a Lei número 6.015, de 31/12 de 1973, em seu artigo 120 e respectivos itens.

O associativismo afirma um modo do agir coletivo, segundo o qual os princípios da ação social se formam na experiência concreta e derivam do significado dado às intenções ou às idéias que fundamentam o grupo. Sinaliza um conjunto de ações realizadas por pessoas mobilizadas, a partir de um projeto, que busca superar dificuldades em função de um interesse comum e que, na maior parte das vezes, revela-se sem fins lucrativos. Essas ações buscam qualificar a cooperação pelo ato imediato de reunir pessoas e/ou forças de cada um para produzir uma força maior, e também para

estabelecer normas cujo fundamento moral e ético considera o outro como autônomo, como alguém capaz de tomar decisões (RUSCHEINSKY, 2001).

Nesse sentido, a associação ou o associativismo de duas ou mais pessoas vai além da celebração de um contrato mútuo que estabelece obrigações visando a objetivos comuns. A essência dessa sociedade civil fundada na repartição do ganho, na união dos esforços e no estabelecimento de um outro tipo de agir coletivo, que tem na cooperação qualificada a implementação de um outro tipo de ação social.

Para Ruscheinsky é possível identificar três dimensões no conceito de associativismo: o primeiro refere-se à recusa a lógica economicista que reduz o fazer humano à busca racional do interesse próprio e à prática cooperativa de ter como objetivo final o lucro máximo. Nessa concepção, a cooperação está limitada e só é possível em uma perspectiva contratualista, porque o interesse em associar-se decorre de motivos egoístas e narcísicos. A segunda idéia revela a necessidade de compreender a lógica social hegemônica e não se deixar seduzir por suas noções, pensar a cooperação como espaço social plural e não instrumentalizante. Por fim, a terceira diz respeito à ética, ou seja, interdependência existente em cada agir individual, porque cooperar é processo frágil, no qual se pode falhar independente dos propósitos.

O associativismo se baseia nas práticas conjuntas entre um grupo de pessoas onde deve prevalecer os princípios democráticos, de confiança e do respeito mútuo, seja qual for o resultado econômico da atividade desenvolvida pelo grupo. No associativismo o mais importante não é o resultado financeiro, claro que é importante, mas não é colocado em primeiro lugar. No associativismo o que é colocado em primeiro lugar são fatores como: aproximação das pessoas envolvidas, o trabalho em equipe, o respeito mútuo entre os participantes. O resultado financeiro é momentâneo e passageiro, já o respeito, a solidariedade, a compreensão, a harmonia entre os indivíduos são valores que se leva para toda a vida.

Nesse mundo onde o capitalismo é dominante na maior parte do planeta, as pessoas estão cada vez mais escravas desse sistema econômico. Nesse modo de produção, só um pequeno grupo se beneficia e se torna cada vez mais poderoso, em contrapartida, uma grande maioria é explorada e, cada dia que passa, se torna mais pobre e com menor poder de compra.

Segundo Cattani (2003), o capitalismo deveria ser dizimado, uma vez que ele é predatório, explorador, desumano e, sobretudo, medíocre. No capitalismo, a economia deve ser competitiva em todos os sentidos, seja com relação a produtos, empregos,

serviços, ou seja, os que detém maiores recursos, normalmente alcançam os melhores resultados e conseqüentemente ganham cada vez mais espaço e os que não conseguem ter sucesso muitas vezes não têm outra chance e acabam sendo vencidos pelo sistema. Na lógica do capitalismo, haverá sempre um pequeno grupo de vitoriosos e a grande maioria de fracassados, nessa lógica as gerações futuras acabam herdando o sucesso ou fracasso de seus antecedentes. Os que herdaram o fracasso muitas vezes não conseguem mudar o cenário e deixam um quadro para seus herdeiros pior do que encontraram. Já os que herdaram o sucesso financeiro, caso não se enquadrarem no sistema que a cada dia se torna ainda mais agressivo e competitivo, podem perder tudo que herdaram (SINGER, 2002).

Numa sociedade igualitária deve prevalecer a economia solidária e não a competitiva. Para que haja uma economia seja solidária deve haver igualdade pelos indivíduos que se agrupam para produzir, comercializar, consumir, o caminho para essa proposta é o associativismo. No associativismo todos os envolvidos são os donos do empreendimento, não existe a relação patrão empregado, existe sim uma diretoria eleita pelos associados, onde as decisões são tomadas através de assembléias onde todos têm direito a um voto, são essas decisões que decidem os rumos da organização.

Em um empreendimento associativo, todos os associados devem ser informados de tudo que ocorre dentro do empreendimento. Eles devem participar das decisões a serem tomadas para solucionar problemas, sejam eles de qualquer natureza a que venham surgir no empreendimento, neste processo, está sendo praticado a autogestão.

De acordo com os princípios da economia solidária, a autogestão não deve ser apenas coletiva, dentre outras coisas, ela prevê o acesso de forma uniforme das atividades realizadas pelo empreendimento, sendo uma das ferramentas para motivar os associados. Uma maneira dos mesmos sentirem-se dentro do contexto por mais que não entendam das burocracias da administrativas. Sendo assim, a autogestão terá mais chance de funcionar e conseqüentemente dar sustentação ao empreendimento.

A autogestão numa empresa solidária é – ou deveria ser – totalmente diferente da gestão capitalista, em primeiro lugar porque os conflitos entre interesses seccionais devem ser muito menores e em segundo lugar porque podem ser travados abertamente e resolvidos por negociações em que todos tomam parte. Numa empresa solidária todas as informações relevantes estão disponíveis aos interessados. A contabilidade e os demais sistemas de controle são desenhados para que a transparência impere, de modo que a participação de todos nas decisões possa acontecer. (SINGER; SOUZA, 2003, p. 20).

Analisando as palavras do autor, pode-se afirmar que a prática da autogestão, faz com que a responsabilidade dos sócios aumente, porque além de contribuir com a produção, devem se preocupar e se envolverem com os problemas e suas soluções. Há casos em que a autogestão acaba levando a organização a passar por dificuldades no que diz respeito à administração do mesmo. Com tantos séculos de dominação do capitalismo, as pessoas se acostumaram a seguir hierarquias, obedecer a ordens, ter um chefe imediato, ter carteira assinada e no fim do mês ter um salário fixo, sem, contudo, precisar se preocupar com os problemas administrativos e a busca de soluções para os mesmos.

Para Nascimento (2004, p. 2), a autogestão “[...] é mais um ‘ideal’ de democracia econômica e gestão coletiva que caracterizam um novo modo de produção”. Baseado nesta premissa, o autor afirma que com a economia solidária autogestionária, acredita-se que aplicando os princípios de produção, que são contrários aos do capitalismo, pode-se obter bons resultados em empreendimentos autogestionários.

Diante deste contexto Nascimento (2004) infere:

O princípio do ‘Máximo de Autogestão’ tem por desafio principal a criação de formas diretas de poder popular em vários níveis: no campo industrial e profissional, ao desenvolver formas de democracia interna nos locais de trabalho associadas a novas formas do processo democrático na economia, na educação, na política social e na cultura. (p. 06).

Para Singer (2002, p. 19), “O maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos sócios, sua recusa ao esforço adicional que a prática exige”. Diante desse quadro, muitos sócios acabam preferindo ignorar o que está ocorrendo no empreendimento, deixando para a diretoria resolver por eles. Há situações, em que a diretoria precisa resolver urgentemente sem, contudo, passar por assembleias. Se casos semelhantes começarem a existir com frequência e a diretoria continuar agir por conta própria e os sócios se acomodarem e não reclamarem, a autogestão no empreendimento vai deixar de existir, e que é mais agravante nesse tipo de situação, os sócios nem vão perceber que não estão participando da gestão da organização. Ainda na visão de Singer (2002, p. 21), “O perigo de degeneração da prática autogestionária vem, em grande parte, da insuficiente formação democrática dos sócios”.

Neste contexto, todos os indivíduos que procuram se organizar para juntos desenvolverem algum tipo de atividade econômica, mesmo sendo uma organização voltada à economia solidária, buscam resultados econômicos que, em alguma medida, possa melhorar sua condição de vida e de sua família. Para tanto, os integrantes de empreendimentos associativos se organizam seguindo um princípio básico da economia solidária, onde para cada integrante como sócio participativo, tem direito a um voto.

Nesse cenário, os indivíduos são respeitados como seres iguais, possuem os mesmos direitos e deveres entre si, buscando seguir o princípio democrático para as tomadas de decisões e planejamento das atividades a serem desenvolvidas pelo empreendimento. Neste contexto, acredita-se que é por meio da democracia, ao invés da centralização do poder, que todos poderão ser inseridos nos rumos do empreendimento, onde todos terão os mesmos direitos de decisões dentro da organização. “Para que tivéssemos uma sociedade em que predominasse a igualdade entre todos os seus membros, seria preciso que a economia fosse solidária em vez de competitiva” (SINGER, 2002, p. 9).

Os principais desafios deste tipo de organização norteiam a superação de uma cultura individualista, capitalista e que estão sempre buscando a competição em qualquer que seja o ramo da economia de uma nação. Acredita-se que, um dos principais fatores que poderá mudar essa lógica seria um segmento da educação voltado para esse tema. Mas, para que isso ocorra, os poderes públicos deveriam investir mais no campo da economia solidária que nos últimos anos tem se fortalecido e paulatinamente ocupando espaço na economia nacional.

A maioria das experiências solidárias hoje no mundo parte de uma população que na sua maioria foram excluídas dos meios de produção, onde buscam alternativas para sua sobrevivência e de sua família. Numa nação como a do Brasil, onde a desigualdade é bastante abrangente, milhares de indivíduos que vivem em situação de sobrevivência e em moradias precárias, buscam recursos muitas vezes do trabalho informal ou das atividades econômicas da agricultura familiar. Em geral, esse público não é visto pela sociedade, ou seja, é invisível diante de seus compatriotas e semelhantes, com pouco acesso as políticas públicas. Um exemplo dessa escassez é o baixo nível de escolarização. Este é um agravante, uma vez que o analfabetismo desses indivíduos os atrapalha não apenas na execução de suas atividades, mas também no seu relacionamento com o público interno e externo.

Além disso, em um mundo extremamente competitivo, onde o capitalismo se torna cada vez mais agressivo, apregoa-se que não há tempo nem recursos para que a solidariedade e a democracia possam ser vivenciadas. “Aprende-se a obedecer e temer os ‘superiores’ desde os bancos escolares, num processo educativo que prossegue a vida inteira” (SINGER, 2002, p. 21).

Diante dessa afirmação do autor supracitado, nota-se que a maioria dos indivíduos iniciam sua vida como profissional, com o espírito de submissão, achando que durante o exercício de suas atividades, terão sempre que acatar ordens de um superior hierárquico e terão grande dificuldade em montar seu próprio negócio. Felizmente, com o passar do tempo, essa forma de pensar, aos poucos, está sendo modificada, mesmo que lenta, mas está sendo transformada.

Segundo Anjos (2012), as pessoas que aderem a movimentos dessa natureza, ‘empreendimentos autogestionários’, sentem-se importantes pelo fato de gerirem seu próprio negócio e exercerem o direito de não ter patrão, uma vez que são eles os sócios cooperados, os donos do empreendimento, sendo responsáveis pelas decisões tomadas pela organização, portanto:

Não obstante o conhecimento prático e tácito que esses trabalhadores tenham do processo produtivo em si, a sua carência de conhecimentos técnicos e de experiência em questões mercadológicas, bem como macroinstitucionais, agrava as dificuldades naturais para se construir um quadro de administradores com competência adequada àquelas novas (e inovadoras) situações. [...] Pelo lado positivo, a autogestão traz uma série de vantagens e protege o negócio de altos riscos que as empresas convencionais correm. Estar trabalhando num negócio que é seu e do qual o trabalhador participa nas decisões permite uma motivação maior, apesar das adversidades. Por serem proprietários, mas somente quando começam a se sentir como tal (o que não é trivial), os trabalhadores buscam conhecer melhor o negócio, com reflexos positivos sobre suas atividades. (TAUJLE, 2009, p. 315 apud ANJOS, 2014, p 65).

Mas, segundo Anjos (2012), nem tudo é maravilhoso neste tipo de organização. Em outros termos, os obstáculos que esses gestores precisam enfrentar no cotidiano são constantes. Gerir o próprio negócio requer muito empenho, interesse, dedicação, sacrifício e, acima de tudo, espírito de convivência em grupo na administração do empreendimento.

Portanto, a autonomia vivenciada nesse formato de trabalho não é a mesma do trabalho autônomo, no qual impera a individualidade. No trabalho

associado não existe a relação hierarquizada característica do trabalho assalariado; toda via, existe um corpo diretivo que necessita cumprir seu papel para alcançar objetivos definidos. (ANJOS, 2012, p. 84).

Diante das palavras da autora, pode-se dizer que se organizar com outras pessoas para juntos começarem um empreendimento autogestionário, requer dentre outras coisas ter espírito de solidariedade, paciência e compreensão para enfrentar os desafios que com certeza virão, mas que com a união de todos os envolvidos, a busca pelas soluções serão melhor atingidas. Pode-se afirmar que todos aqueles que participam de empreendimentos autogestionários, dentre eles, de associações, devem ter conhecimento de que o fracasso ou o sucesso será distribuído em partes iguais para todos os envolvidos.

3. O Papel das Lideranças e os Conflitos em Empreendimentos Associativos

No momento atual da economia nacional, observam-se atitudes de indivíduos que estão procurando se unir para juntos começarem um empreendimento, seja ele de transformação de produtos, prestação de serviços, produção, escoamento de produtos oriundos da agricultura familiar, dentre outros. Essa necessidade de se unir é basicamente oriunda da dificuldade desses indivíduos de se manterem no mercado ou retornarem ao mesmo. As pessoas ocupam variados papéis nesses empreendimentos, dentre esses, se destaca a atuação da liderança.

Não são todos os líderes que estão prontos para assumir tamanha responsabilidade, alguns acreditam que estarão sempre nessa posição e temem um dia perdê-la. Essa vaidade de querer sempre ocupar o posto de líder acaba desviando o principal foco de quem ocupa essa posição. Segundo Ribeiro (2009), trabalhar juntamente com todo corpo da organização em prol do seu desenvolvimento, para alcançar seu objetivo próprio é, na verdade, querer estar sempre no poder. Essa vaidade muitas vezes acaba trazendo insatisfações aos demais associados do empreendimento, culminado em conflitos que abrange todos os segmentos da organização.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 345), “a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e a competitividade”. Examinando as palavras do autor, compreende-se que liderar consiste para além do simples fato de administrar, mas sim estar atento às dificuldades que podem acontecer no âmbito da organização e as possíveis soluções para as mesmas.

No que se refere a desempenhar esse papel de liderança, na concepção de Minicucci (2009), tão importante dentro de uma organização, seja qual for a sua natureza, o líder deve estar sempre atento às necessidades dos seus liderados. Dessa forma, compreende-se que a postura de quem a exerce o papel de líder, pode trazer consequências tanto positivas quanto negativas para o empreendimento. Uma vez, que é natural, os liderados seguirem o exemplo de seus líderes na atuação dentro da organização.

No contexto atual, principalmente com o mercado competitivo, aliado à agressividade do capitalismo, tornou-se um desafio liderar, esse desafio se torna ainda mais difícil em se tratando de um empreendimento de natureza associativa onde não existe a relação patrão e empregado, e os sócios são os próprios donos da organização. São eles que gerenciam o empreendimento, no qual as decisões são tomadas em assembleias. Neste ambiente, o líder não pode exercer sua função da mesma forma que exerceria em uma organização de capital privado, que busca sempre trabalhar com objetivo de alcançar o lucro a qualquer preço.

São vários os papéis da liderança em um empreendimento associativo, dentre eles o de estar sempre motivando os associados da organização, mostrando a importância do trabalho de cada um, tanto para a organização como para o próprio associado. Uma liderança sempre ocupa uma posição de destaque na organização, e ela sempre será referência para os demais envolvidos no empreendimento. Por essa razão, deve estar sempre atenta ao seu comportamento e a sua forma de atuar nas suas competências e deve sempre agir de maneira igualitária com todos os associados, caso contrário, poderá ser a personagem principal numa possível instabilidade no clima organizacional do empreendimento.

Quando uma liderança garante aos integrantes da organização conhecer as ações que está realizando, leva aos associados a se identificarem com o que estão fazendo. Esta prática propicia o reconhecimento da atividade que está sendo realizada e, por consequência, a valorização dos que a fazem com amor, atenção, dedicação e prazer. Esta liderança está desempenhando seu papel de líder motivacional, o que é imprescindível para o bom funcionamento da organização (RIBEIRO, 2009).

Em um empreendimento associativo, nem sempre as decisões tomadas nas assembleias agradam a liderança. Entende-se nessas situações, que os líderes têm um olhar diferente dos demais associados. A liderança deve estar sempre atenta às mudanças que ocorrem no mercado, e muitas vezes ela fica impedida de trazer essas

mudanças para a organização, por se tratar de um empreendimento associativo, onde as decisões são tomadas pelos associados. Tauile (2009) apud Anjos (2014), ao analisar empreendimentos dessa natureza, aponta para algumas das dificuldades que os mesmos enfrentam no seu cotidiano como: falta de patrimônio, reduzido grau de instrução da maioria dos sócios, equipamentos muitas vezes impróprios, falta de recursos econômicos, dentre outros. Mas, por outro lado, o autor cita também a importância da transparência neste modelo de administração.

Nesse contexto, pode se afirmar que: mesmo com tantos problemas que norteiam esses empreendimentos no seu dia-a-dia, gerir seu próprio negócio faz com que esses indivíduos se sintam importantes, valorizados, incluídos no mercado e na sociedade. Esses sentimentos são muitas vezes a razão para manter sua autoestima elevada e o entusiasmo para enfrentar os desafios que surgem no âmbito da organização.

Hoje, esses empreendimentos recebem formação e capacitação técnica de diversas frentes. As incubadoras universitárias, os órgãos públicos, as entidades filantrópicas e as não governamentais são propulsores e mediadores desses arranjos organizacionais, atuando como importantes agentes nos rumos dos mesmos, ressaltando seus princípios básicos que estão fincados na democracia direta, onde todos os envolvidos adquirem de maneira igualitária o direito de expor suas opiniões e participar através das assembleias, da chamada gestão coletiva (ANJOS, 2014).

Não obstante, os conflitos no interior dos empreendimentos são constantes e, em muitos casos, fator de dissolução da experiência. Numa pesquisa realizada por Anjos (2012) em quatro cooperativas de trabalho em Salvador, constatou-se que as relações de parentesco e de aproximação pessoal prevalecem. Em suas palavras:

Se, de um lado, essas relações contribuem para alicerçar a confiança mútua, de outro, acirram os embates, uma vez que, como em qualquer outra relação, existe a disputa pelo poder. A horizontalidade das relações entre as/os cooperados(as) não impede que alguns detenham mais poder do que outros(as), já que as opiniões que prevalecem estão relacionadas com a capacidade argumentativa para o convencimento do outro(a). Aqueles(as) que não se sentem contemplados(as) com as regras aprovadas no coletivo reagem como “ofensa” pessoal, o que ocasiona sérios conflitos e, nos casos mais extremos, o abandono do empreendimento. (p. 184).

Em outra pesquisa realizada por Anjos (2007), agora numa cooperativa de um assentamento do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), no sul da

Bahia, identifica o conflito nas relações estabelecidas entre lideranças e os ex-sem-terra. Nos termos da autora,

Além da resistência da adoção do modelo coletivo de produção, o MST defronta-se com outro conflito referente à identidade social original¹ nascida no mundo da *pequena produção* e rompida pelo tempo de acampamento e das ocupações de terra. Essa identidade reaparece novamente com a chegada ao assentamento e a reconstituição da vida comunitária do passado. Nesta tradição, a produção é realizada no âmbito familiar geralmente liderada pelo chefe da família, visando a sua sustentabilidade e consolidação como pequeno produtor. Em tais situações são comuns os anseios, entre tantos assentados, de refluir em relação à sua organização. Entretanto, como grupos dissidentes não comandam os meios de sua sustentação, como aqueles que o MST criou ao longo do tempo, as famílias rurais descontentes nos assentamentos são rapidamente afastadas do convívio dos demais assentados e, em alguns casos, são inclusive retiradas do próprio assentamento. (p.57-58).

A proposta da criação da cooperativa no assentamento não foi bem recebida por parte dos assentados do processo de acampamento. Apesar das lideranças apontarem as vantagens de um empreendimento coletivo para superarem as adversidades para desenvolver um projeto de reforma agrária, parte dos camponeses não aderiram ao projeto, estabelecendo um conflito tão grande entre aqueles adeptos a proposta do MST e os que não concordavam, que resultou na saída dos descontentes para outro assentamento da região (ANJOS, 2007).

Ainda que as lideranças em empreendimentos coletivos desempenhem um papel chave para garantir os princípios democráticos, os conflitos estão presentes no cotidiano dessas organizações porque as experiências anteriores, muitas vezes, são contrárias a vivência da cooperação e da solidariedade. O modo de vida e de organização da produção no meio rural tem como centralidade a prática da agricultura familiar. Nesta forma de organização, impera os interesses familiares, na maioria das vezes, comandado pelo poder patriarcal que é subvertido em prol da organização coletiva. Esta é uma das explicações de Anjos (2007) para os conflitos que reinaram na Coprasul durante a realização da pesquisa.

Constata-se que é imprescindível a presença da liderança em empreendimentos associativos nos quais as decisões tomadas são coletivas, por isso é fundamental a

¹ Esta identidade está associada à família na qual o homem tem um papel destacado como provedor e idealiza o pequeno produtor, sonho que é acalentado pela maioria dos sem-terra, que esperam um dia ter sua propriedade, ou seja, sua terra. Estes elementos, dentre outros, contribui para uma identificação com a lógica individual típica dos pequenos agricultores, opondo-se, dessa forma, com a lógica coletivista propagada pelo MST.

presença de líderes que contribuam com a disseminação da lógica coletiva em substituição a lógica individual. A literatura que enfoca a economia solidária aponta características das suas lideranças que se aproximam dessa constatação. Apesar disso, os conflitos são cada vez mais perceptíveis no interior dos empreendimentos associativos, ainda que não tenhamos uma bibliografia significativa sobre esta temática. Neste sentido, este estudo torna-se mais relevante, porque, a partir de um estudo sistemático de uma associação em um assentamento, pretende-se analisar os fatores desses conflitos e suas consequências para a perenidade da experiência.

4. A Associação do Assentamento Santo Expedito: O Estudo de Caso

4.1 Breve Histórico do Assentamento

O Assentamento de Santo Expedito localiza-se a 84 km do município de Barra, no oeste da Bahia. A cidade de Barra fica distante 663 km de Salvador, localizada na margem esquerdo do Rio São Francisco, também é banhada pelo Rio Grande. Com estes dois rios fazendo parte de sua geografia, Barra foi no passado um importante centro comercial regional quando as ligações entre as cidades eram feitas quase exclusivamente por via fluvial.

O Assentamento surgiu a mais ou menos nove anos, quando um grupo de integrantes do MST ocupou uma área de 17 mil hectares que pertencia à antiga fazenda Queimada do Vale. Na época da ocupação, participaram, junto com os integrantes do MST, um grupo de agricultores que não possuía terra. Esses sem-terra perceberam a oportunidade de adquirir uma área para fixarem moradia e cultivarem a terra para produzirem para sua subsistência e comercialização.

Com o passar do tempo, os integrantes do grupo do MST, que ocupavam a área do assentamento, resolveram ir embora, mas esse grupo de agricultores não os acompanhou, pelo contrário, permaneceram na área ocupada dando-lhe o nome de Assentamento de Santo Expedito. Os remanescentes que fixaram moradia se filiaram ao Movimento da Luta Camponesa (MLC), ligado a pastoral da terra da igreja católica. Uma das líderes da comunidade já fazia parte do MLC e se inseriu no assentamento antes mesmo da saída dos integrantes do MST. Segundo relatos da própria assentada, hoje presidente da associação, eles lutaram pela saída dos integrantes do MST porque haviam segundo ela muitas divergências no modo de agir entre os integrantes do MST

e o grupo dos agricultores que os acompanhou na época da ocupação. Como não havia uma boa convivência com os integrantes do MST, o grupo de agricultores se reuniram e conseguiram com que os integrantes do MST, se retirassem da área ocupada de uma forma pacífica, ainda que tenham deixado a bandeira fincada na entrada do assentamento. Com a saída dos integrantes do MST, a bandeira foi retirada e a atual presidente tornou-se a referência de liderança no assentamento de Santo Expedito.

Criaram a Associação dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais do Assentamento Santo Expedito (Acotrased) com 50 famílias associadas. Estão ocupando a área há cinco anos, possuem uma divisão parcial de lotes de 40 por 100 metros, onde há em cada lote um barraco construído de barro sem cozimento e outros com taipa, lonas plásticas, ou seja, um misto de estrutura de paus, barro e plásticos. Além da precariedade de moradia, eles enfrentam várias outras dificuldades como: não possuem luz elétrica; não tem acesso a água tratada; as ruas não são pavimentadas - há somente caminhos e não há trator ou qualquer máquina para auxiliar no trabalho de campo. Outra dificuldade que vale salientar é a falta da regularização dos lotes que, segundo relatos dos próprios assentados, até a data da realização desta pesquisa não tinha sido regulamentada.

4.2 Caracterização dos Assentados

Dos assentados, na sua totalidade agricultores, 98% são afrodescendentes. Dos 10 adultos entrevistados, 99% não concluíram o ensino médio e 30% só sabem assinar o nome. Hoje eles vivem basicamente dos programas sociais do governo. Os mais velhos são aposentados e outros agricultores trabalham em propriedades fora do assentamento para sustentar suas famílias. Devido à estiagem, os assentados praticamente não estavam produzindo em seus lotes no momento da realização da pesquisa empírica.

Há três anos, os assentados precisavam atravessar a pista para pegar água no Rio São Francisco que fica na margem oposta do assentamento de Santo Expedito, mais ou menos 600 metros de distância. Segundo relatos dos próprios assentados, eram tempos difíceis, devido ao perigo de acidentes em função do tráfego de veículos.

Esse quadro é alterado em 2012 a partir das ações da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), através da sua unidade na Bahia - Embrapa Mandioca e fruticultura - implantou no assentamento uma quadra de produção coletiva de mandioca e frutas da região, sob a responsabilidade e autoria de um dos seus

pesquisadores, “o pesquisador Eugenio Coelho”. Esse projeto tinha como objetivo avaliar a produção nas condições do clima local o uso de um sistema de irrigação de baixo custo, com pouco consumo de água, voltado para a agricultura familiar.

O projeto levou benefícios significativos para o assentamento, uma vez que foi o início de produção de alguns produtos, os quais os assentados nunca tinham produzido, sem falar na canalização da água do rio para o assentamento para abastecer o sistema de irrigação da quadra coletiva. No projeto, que a Embrapa instalou no assentamento, a contrapartida dos assentados, era se responsabilizarem pela quadra demonstrativa de produção, como também a manutenção e funcionamento do motor da bomba e do sistema de irrigação. Para tanto, foram incluídos no projeto trabalho de campo para realizar treinamentos para capacitar os assentados nos tratos culturais e manejo das culturas; funcionamento do motor da bomba e do sistema de irrigação. Os assentados acabaram aproveitando essa canalização, não só para irrigar o experimento da quadra coletiva, mas, também, para levarem água para seus lotes e acabar com o perigo de acidentes nas idas e vindas da busca no Rio São Francisco.

4.3 Os (des)caminhos da Associação

A Associação dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais do Assentamento Santo Expedito (Acotrased), foi criada em 09 de julho de 2009, pelos agricultores que permaneceram na área, após a saída dos integrantes do MST. A Acotrased está na sua terceira diretoria e atualmente tem como presidente uma mulher que, segundo depoimentos coletados no trabalho de campo, foi à principal responsável pela campanha para saída dos integrantes do MST do assentamento.

Quando da realização da pesquisa, notou-se que a atual presidente exerce uma forte liderança à frente dos assentados. Esta líder é uma professora aposentada da Rede Estadual de Ensino, viúva, sem filhos e, segundo a mesma, seu objetivo principal, desde que se inseriu no assentamento até a data da realização desta pesquisa, é ajudar os demais assentados. Para que outras melhorias cheguem ao assentamento, a presidente diz não medir esforços para recorrer aos órgãos públicos e de iniciativa privada, ou quem quer que seja.

A presidenta é conhecida por todos no assentamento, realiza um trabalho social na Acotrased, acompanhando os assentados seja para levá-los para atendimento médico, encaminhamento para solicitação de aposentadorias na Previdência Social e retirada de

documentos. Além disso, promove campanhas para arrecadações de alimentos, roupas ou recursos financeiros dentro do assentamento para quem está numa situação de mais vulnerabilidade econômica. Suas maiores lutas no período da pesquisa foram: regularização dos lotes dos assentados; serem incluídos no programa federal Minha Casa, Minha Vida Rural; construção de cisternas para captação de água da chuva; aquisição de energia elétrica; garantir acesso a água tratada; dentre outros direitos.

Para realizar estes desafios, a presidente da Acotrasedemonstrou uma enorme capacidade de organização e conhecimento dos tramites burocráticos necessários. Ainda que tenha conhecimento do processo, ela o crítica, pois avalia que os entraves para alcançar os desafios alencados são as burocracias impostas. Por outro lado, é preciso destacar que a liderança exercida pela presidente limita-se a sua pessoa. Com base na observação participante, infere-se que não há uma liderança compartilhada. No caso da Acotrased, a liderança é pessoal, representada por uma presidente que tem um nível de escolarização mais elevado que os demais membros do assentamento. Talvez, seja este um dos motivos que explique o protagonismo exercido pela liderança em detrimento do empoderamento dos demais membros da associação e do assentamento.

Não obstante, é perceptível, diante de tantas dificuldades e faltas de recursos, a luta da Acotrased para superar os limites impostos pela precarização das condições de vida e vulnerabilidade social dos integrantes do Santo Expedito. As ações realizadas no assentamento contribuem, em alguma medida, com a redução das desigualdades que caracterizam a trajetória dos que persistem com o sonho de uma vida digna a partir da prática da agricultura familiar.

4.4 A Emergência dos Conflitos: Causas e Consequências

Com os benefícios implantados no assentamento pelo projeto da Embrapa, a difícil vida dos assentados teve, em alguma medida, uma melhoria, o que propiciou uma visão positiva para o futuro do assentamento. Com a chegada da água e a implantação de uma quadra de produção coletiva de mandioca e frutas da região, alguns assentados começaram a produzir e obtiveram resultados positivos na colheita. Esta experiência os incentivou a plantarem em seus próprios lotes, usando a água que canalizaram da rede que vem da caixa que abastece o sistema de irrigação da quadra demonstrativa.

Com o desenvolvimento do projeto da Embrapa, a quadra demonstrativa foi ampliada para testar outros tipos de culturas. Com essa ampliação, o motor da bomba

não tinha potência suficiente para abastecer o sistema de irrigação, então esse motor foi substituído por outro mais potente. A aquisição de uma bomba com um motor potente será o elemento propulsor do conflito no interior do assentamento.

Durante a realização do trabalho de campo, observou-se que os conflitos começam exatamente quando os assentados ficam diante de uma possibilidade de melhoria da situação em que vivem. Quando começam a realizar o que realmente sabem, cultivar a terra e produzir, dá-se, no momento inicial, uma grande euforia, de animação geral para planejarem conjuntamente e cogitarem projetos futuros.

Neste contexto, entende-se que a vida dos assentados iria passar por uma mudança significativa, o momento em que iriam se unir para juntos darem um impulso no empreendimento associativo. Além disso, com a produção nos lotes de cada agricultor, os desafios da Acotrase se ampliariam, pois teriam que refletir sobre o processo de comercialização e a inserção da produção do assentamento no mercado. No entanto, o que poderia ter sido a solução da falta de água no assentamento e fortalecimento da associação como uma organização democrática que representa os interesses em comum, torna-se o motivo de dissenso.

A vaidade humana e o individualismo venceram a coletividade, o espírito de união perdeu lugar para o espírito de competição. A assembleia da associação elegeu um grupo para administrar o funcionamento do motor da bomba e o sistema de irrigação. Com o desenrolar do processo, três integrantes desse grupo resolveram aumentar o diâmetro da tubulação que abastecia seus lotes, aumentando assim a vazão de água canalizada para suas roças. Com o eficaz sistema de irrigação das suas produções, em detrimento dos demais que não tinham um diâmetro adequado da tubulação para irrigar a demais roças - principalmente as mais distantes -, foi notório o aumento de produção dos lotes desses três agricultores se comparados aos demais.

A atitude individualista dos três agricultores que não respeitaram o coletivo e resolveram a dificuldade da irrigação de forma individualista expressa o grande desafio para se construir um agir coletivo, baseado numa lógica associativista. Houve alguns descontentamentos quando da ação individualista dos agricultores, mas não impediu o convívio dentro do assentamento, até porque com o período de estiagem, o local de onde vinha a água começou a secar.

A redução da vazão da água com a estiagem começou um racionamento e, a partir daí, surgiram acusações de privilégios dentro do grupo, onde alguns eram privilegiados e, em contrapartida, a grande maioria era prejudicada. Ficou bastante

visível durante a realização da pesquisa, que esses assentados que estavam levando vantagens em relação aos demais tinham o apoio da liderança, ou seja, da presidente da associação. Essa atitude causou uma divisão no assentamento. Uma pequena parte apoiava a liderança e a grande maioria lhe acusava de atos que eram contrários ao associativismo, criando no assentamento um clima de descontentamento.

A situação se agravou ainda mais quando a parte do rio que abastecia o assentamento secou, daí em diante o clima organizacional no assentamento ficou muito abalado. Para vencer o clima de desconfiança e desentendimento instalado no Santo Expedito, a presidente e os demais assentados coletivamente resolveram deixar de lado as diferenças e unirem forças para mudar o motor da bomba de local, uma vez que a água estava a 700 metros de distância do lugar no qual estava instalado.

Até o final da realização desta pesquisa, a situação dos assentados não era animadora, haja vista que o nível do rio continuava a baixar e os mesmos não estavam tendo água nem mesmo para consumo próprio, muito menos para irrigar as plantações. O cenário da quadra de produção coletiva mudou de um quadro próspero para um quadro de desolação e o desânimo dos assentados era visível em seus semblantes.

Com este panorama, a associação também adere ao processo de inércia, segundo depoimentos dos entrevistados. Torna-se evidente o descontentamento da grande maioria dos assentados com relação à liderança da Acotrase, pois atribuem à presidente a responsabilidade pela situação que se encontram. A ausência de um posicionamento que visasse à coletividade no impasse no acesso a água, favorecendo por conta dos atos e atitudes da presidente da associação a poucos privilegiados, deslegitimou ainda mais a Acotrase como organização que agrega os interesses dos assentados. São poucos os que reconhecem os serviços prestados pela presidente à frente da associação em prol dos assentados.

No entanto, a observação sistemática das ações no Santo Expedito, possibilita inferir que se o problema da escassez da água for resolvido, o clima de descontentamento que existe, poderá ser superado. Através da observação participativa, constatou-se que os assentados têm uma grande facilidade de mudança de atitude, basta acontecer um fato que lhes traga algum tipo de alento ou benefício, que o ambiente entre eles muda completamente.

Mas, por outro lado, é preciso antes de tudo que haja uma mudança de atitude de quem exerce o papel de liderança no assentamento de Santo Expedito. No decorrer da pesquisa ficou evidente que a presidente prefere alguns assentados em detrimento de

outros. Esta preferência é relatada na sua entrevista, quando analisa que alguns realmente trabalham em prol do assentamento, enquanto outros não possuem nenhum compromisso e nem querem trabalhar nos lotes. Ainda segundo a liderança, muitos dos assentados, só estão aguardando a regularização dos lotes para vendê-los. Ainda que esta prática seja ilegal.

Os dilemas enfrentados pelos assentados do Santo Expedito não são exceções no que tange a viabilidade econômica dos assentamentos de reforma agrária (ANJOS, 2005). A falta de direitos básicos assegurados na Constituição de 1988 dificulta ainda mais o processo de organização político. A Acotrasede, em alguma medida, desempenha um papel assistencialista nas ações empreendidas pela presidente, mas não consegue construir um projeto político que agregue os objetivos coletivos para a superação do quadro tão adverso que caracteriza a experiência analisada. A noção de associação é deturpada pela realidade vigente e, talvez, pela ausência de um movimento social ou outra organização da sociedade civil que contribuísse na formação de uma liderança democrática, com competência para lidar com os conflitos sem torná-los mais ferrenhos.

Na Acotrasede não há participação dos associados, no momento só existe uma gama de acusações entre liderança e liderados. Cada lado tem sua versão para os problemas vivenciados e o impasse não é superado. Espera-se que o projeto implantado pela Embrapa, a garantia de água e de outros benefícios para todos os integrantes do assentamento contribuam para amenizar o ambiente, onde os mesmos possam produzir em seus lotes e conseqüentemente poderem escoar sua produção, haja visto que existe uma demanda, que são os programas do governo como o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), e o PAA (Programa de Aquisição de Alimentos). Dessa forma dando uma impulsão em seu empreendimento associativo, propiciando uma reflexão mais política dos dilemas e, quem sabe, a emergência de novas lideranças com um perfil mais democrático e comprometido com os valores do associativismo.

5. Considerações Finais

A Acotrase passa por uma situação muito difícil. É notório que em empreendimentos dessa natureza a união é um dos pilares de sua sustentação e, neste caso, as péssimas condições de vida que os assentados enfrentam e a falta de estrutura não só do assentamento, mas também da Acotrase no momento da realização da pesquisa, contribuem para a dispersão dos objetivos ao invés de constituir grupo de interesses. O resultado desse cenário é que a associação não desempenha um papel econômico no assentamento, tampouco o político. Ela é instrumento de poder da presidente que a conduz baseada nos seus valores pessoais.

Por outro lado, é preciso questionar se é possível a união de um grupo que passa por dificuldades de natureza diversa resistir? Se esse grupo tivesse os direitos básicos para sobreviver, como o acesso a moradia digna, água e luz elétrica, o empreendimento não teria outros desafios como o escoamento e a comercialização da produção dos agricultores? Essas são questões que o desenrolar da experiência do Santo Expedito responderá, se objeto de outra pesquisa.

Em um ambiente onde todos passam pelas mesmas dificuldades, num momento onde viram uma possibilidade de melhorar suas vidas, a vaidade e o individualismo de alguns prevaleceram e a forma como agiram demonstrou a falta do espírito de coletividade que deve ser imprescindível numa comunidade organizada numa perspectiva associativa.

Ao final desse estudo, baseado na referencial teórico e no estudo da Acotrase, percebe-se uma grande distância do agir coletivo, princípio da ação social, que norteia o associativismo da experiência concreta dos assentados do Santo Expedito. Não há um projeto comum, tanto que alguns assentados trabalham fora do assentamento e esperam se estruturar financeiramente para buscar as esposas e os filhos. Aqueles que persistem no sonho da produção familiar precisam vencer o personalismo da liderança, para constituir uma que encarne valores democráticos, e assim superarem as dificuldades em função de um interesse comum.

6. Referências

ANJOS, Eliene. Os impasses e as potencialidades das práticas autogestionárias das Cooperativas de trabalho da Economia Solidária. III EBPC. **Anais do III Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo**, Palmas, UFTO, 2014.

_____. **Práticas e sentidos das cooperativas de trabalho**: um estudo a partir da economia solidária. 2012. 210 fs. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012. Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/ElieneGomesdosAnjos.pdf>

_____. Uma reflexão dos impasses e desafios da proposta político-ideológica do cooperativismo no MST In: MAIA, Sylvia, M. R. (org). **Assentamentos Rurais**: Estudos realizados na Bahia e Sergipe. Salvador: Editora FIB, 2007, p. 55-74.

_____. **COPRASUL: Entre o idealizado e o vivido. Uma análise da prática cooperativista no MST**. 2005, 144 fs. Dissertação de Mestrado da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFBA. Salvador. Ba. Disponível em: <http://www.ppgcs.ufba.br/site/db/trabalhos/Elienegomes.pdf>.

CATTANI, Antonio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2ª Ed. Rio de Janeiro: 2005

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINICUCCI, Agostinho. Relações humanas: **psicologia das relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Claudio. **A autogestão e o novo cooperativismo**. Anais do Seminário Nacional de Autogestão. Joinville, Santa Catarina. Disponível em: http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BCF8F95EF1C50/prog_auto_gestaocooperativismo.pdf. Acessado em 29/09/2014.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração** – 2ª ed. – São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

RUSCHEINSKY, Aloísio. **O associativismo na invenção da modernidade**: atores e perspectivas da ação coletiva. Rio Grande: Editora da FURG, 2001.

SINGER, Paul; SOUZA, André R. **A Economia Solidária no Brasil**: A autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2003.

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

Anexo I - Roteiro Semiestruturado da Entrevista

Graduando: Jorge Vieira da Silva

Orientadora: Eliene Anjos

Identificação

01- Nome:

02- Idade:

03- Estado civil: .

04- Sexo: () F () M

05- Cor/raça:

06- Escolaridade: () Não alfabetizado(a) () Ensino fundamental incompleto ()
Ensino fundamental completo () Ensino médio incompleto () Ensino médio
completo () Ensino Superior

07- Filhos(as)? Se sim, quantos?

08- Profissão/Ocupação:

09- Reside no assentamento? Se não, onde reside?

10- Qual a renda familiar? () até 1 SM () até 2 SM () até 3 SM () mais de 4
SM

11- Você recebe o bolsa família (ou outro programa social do governo)?

Assentamento

12- Como você ingressou no assentamento? Há quanto tempo?

13- O que você faz para sobreviver com sua família?

14- Você desenvolve alguma atividade econômica fora do assentamento?

15- Você tem o título de proprietário(a) do seu lote? Se não, por quê?

16- Você tem alguma propriedade fora do assentamento?

17- Compare sua vida antes de ser um assentado com este momento.

18- Em sua opinião, o que é mais necessário no assentamento? Como conseguir?

Produção

19- O que você produz no seu LOTE?

20- Se produzir, há excedente (sobras) para vendas?

21- Se comercializar, o faz com quem?

22- Você enfrenta dificuldades para produzir? Quais? Como vencê-las?

Associação

23- Você conhece a associação do assentamento? Se sim, você é membro?

24- Desde quando você é associado(a)?

25- Você tem algum cargo na associação? Se sim, qual?

26- Você participa ativamente das atividades da Associação? Como?

27- Você conhece a direção da associação? Conhece o(a) presidente? Se sim, como é
sua relação? (SOMENTE PARA QUEM NÃO É DA DIREÇÃO).

28- Como é o relacionamento entre os(as) associados(as)?

- 29- Como é o relacionamento entre os(as) associados(as) e a direção?
- 30- Você sabe quais são as obrigações e os direitos dos(as) associados(as)?
- 31- Para você, a associação contribuiu de alguma forma com o assentamento e a vida dos(as) assentados(as)?
- 32- Você sabe se a associação enfrenta alguma dificuldade? Se sim, qual?
- 33- O que você espera de uma associação num assentamento?
- 34- Como você avalia seu papel como diretor(a) da associação? (SOMENTE PARA A DIREÇÃO).

Anexo II – Fotos da produção do Assentamento Santo Expedito



Foto: Jorge Vieira, 2014



Foto: Jorge Vieira, 2014