

# ORGANIZAÇÕES E CONFLITOS: O PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS EM UM ASSENTAMENTO RURAL NA MACRORREGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO, SP.

Thainara Granero de Melo<sup>1</sup>  
Rosemeire Aparecida Scopinho<sup>2</sup>  
Diana Mercado González<sup>3</sup>

Parte da literatura concebe o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) como um importante elemento dinamizador da organização econômica e social dos assentamentos rurais. Nos apoiamos nos argumentos que reconhecem estes ganhos, mas que também consideram a necessidade de problematizar o PAA como parte de um conjunto de políticas pautadas em agendas de organismos internacionais que concebem os assentamentos rurais como estratégia de desmobilização política e de controle da pobreza. Neste artigo, discutiremos a participação no PAA de três organizações de um assentamento rural localizado na Macrorregião de Ribeirão Preto, SP. Desde a criação do Programa, o processo organizativo deste assentamento sofreu importantes mudanças que, permeadas por disputas e conflitos entre as organizações, também repercutiram nas relações de cooperação estabelecidas entre os assentados. Para compreender este problema, nossa investigação foi composta por entrevistas semiestruturadas com 34 famílias e observações diretas. Examinamos os dados de comercialização das organizações com o Programa nos últimos seis anos. E analisamos as dinâmicas relacionais entre estes grupos a partir de três conceitos-chave propostos pelo referencial teórico da Psicossociologia: organização, conflito e poder.

Palavras-chave: organizações, conflitos, Programa de Aquisição de Alimentos, assentamento rural

## Introdução

Nosso objetivo neste artigo é propor uma reflexão preliminar sobre as dinâmicas de participação de organizações sociais no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), por meio de um estudo de caso realizado no Projeto de Desenvolvimento Sustentável (PDS) Sepé Tiaraju. Desde 2009, os assentados fundaram três cooperativas e uma associação para acessar este Programa. Dentre as diferentes experiências que marcaram seu processo organizativo, o acesso ao PAA marcou sobremaneira a história deste assentamento e permanece regulando as relações econômicas e sociais nesta comunidade.

Criado em 2003, o PAA foi constituído como uma das principais políticas de desenvolvimento rural destinadas a aquisição da produção agropecuária da agricultura familiar articuladas à política nacional de segurança alimentar e nutricional. Diferentes categorias de agricultores familiares podem participar do Programa, como assentados da reforma agrária, acampados, quilombolas, comunidades indígenas e agroextrativistas, desde que constituam uma representação jurídica, no formato de cooperativa ou associação.

O formato institucional do Programa pode favorecer o estabelecimento de rede de relações mais cooperativas, de fortalecimento das organizações dos pequenos produtores, e a inserção no mercado de famílias descapitalizadas e sem estrutura de comercialização. Ainda são muitos os desafios que têm comprometido a participação dos agricultores no Programa, quais sejam, os

---

<sup>1</sup> Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), [thainaragm@gmail.com](mailto:thainaragm@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora Associada no Departamento de Psicologia, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), [scopinho@ufscar.br](mailto:scopinho@ufscar.br)

<sup>3</sup> Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), [diana.mercado90@gmail.com](mailto:diana.mercado90@gmail.com)

problemas com a documentação exigida dos produtores, as deficiências no serviço de assistência técnica, as dificuldades com a logística de entrega dos produtos e o atraso nos pagamentos (GRISA E PORTO, 2015). Fruto de um conjunto de reivindicações de movimentos sociais organizados em favor da legitimação da agricultura familiar como categoria funcional (PICOLOTTO, 2015), a criação do Programa também não deixou de ser pensada no bojo das políticas neoliberais de controle da pobreza pautadas por organismos internacionais para a América Latina (SILVA E BORGES, 2015).

A partir dos anos 2000, as políticas de desenvolvimento rural para a América Latina passaram a ser construídas por um novo paradigma de desenvolvimento, pautado por uma complexa arquitetura institucional composta por agências internacionais multilaterais como o Banco Mundial, a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) (GÓMEZ, 2007). Assentada no discurso de fortalecimento dos países pobres como estratégia de contenção dos conflitos sociais, esta concepção de desenvolvimento defende a construção de redes entre instituições, mercado e sociedade civil a fim de servir como base para o aumento da capacidade produtiva e para a integração das populações pobres ao mercado. O *capital social* foi a ferramenta conceitual adotada para sustentar o argumento de que formas mais cooperativas e colaborativas de trabalho e o estímulo a capacidade de auto-organização dos grupos sociais poderiam favorecer, em tese, a participação da população no controle político das instituições e assim minimizar os conflitos e violências decorrentes da cultura do individualismo, da competitividade e da burocracia, disseminada pelas políticas neoliberais. Do ponto de vista de Motta (2006), este discurso sinaliza que, menos do que promover alterações nas condições de vida dos sujeitos, estas políticas são mecanismos para a construção de uma cultura de ocultação dos conflitos de classe, de apassivamento dos sujeitos sociais por converter as tensões decorrentes da desigualdade e da exclusão em colaboração despolitizada.

E sendo o PAA uma das principais políticas de comercialização implantadas nos assentamentos de reforma agrária nos últimos 13 anos, a relação estabelecida com este Programa pode ser reveladora de como este discurso se articula ao trabalho em cooperação nas organizações sociais criadas para acessá-lo.

### **Sobre o referencial teórico-metodológico**

Os elementos empíricos que subsidiaram a discussão que será aqui apresentada fazem parte de duas pesquisas em curso<sup>4</sup>. Realizamos levantamento bibliográfico e documental dos registros de comercialização das quatro organizações (que chamaremos ao longo do texto de Cooperativas A, B, C e Associação D) com o Programa, entre os anos de 2010 e 2015, disponibilizados no Portal da Transparência do Governo Federal. Durante nossas inserções em campo, realizamos entrevistas semiestruturadas com 35 famílias com questões relacionadas à sua participação nas organizações e no PAA. Realizamos observações diretas de reuniões das organizações e um seminário temático com os assentados sobre assuntos relacionados à cooperação e ao processo organizativo.

Entendemos que esta dinâmica de participação das organizações no Programa pode ser analisada à luz de um referencial teórico que compreende a dimensão da vida concreta, estrutural e objetiva destas organizações e a dimensão subjetiva da vida dos sujeitos nestes grupos. Recorremos à Psicossociologia e a três conceitos-chave propostos por autores desta corrente, *organização*, *poder* e *conflito*, para compreendermos na história destas organizações e destes grupos a trajetória construída no Programa e de que modo a participação nele contribuiu para as práticas e sentidos atribuídos ao trabalho em cooperação.

---

<sup>4</sup> Temos investigado, nestes estudos, as estratégias de sobrevivência das famílias assentadas e as trajetórias das organizações e as experiências de trabalho cooperado neste assentamento. Agradecemos à Fapesp - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Processos n. 2014/23019-1 e 2014/25042-0) pelo apoio financeiro a estas pesquisas.

Para Barus-Michel e Enriquez (2005) cooperação e *poder* são elementos indissociáveis pois se referem às ambivalências das relações, objeto de cobiça mas também de sofrimento. Sendo a cooperação uma ação que compromete coletivamente, não há como concebê-la sem considerar a divisão de trabalho existente, a atribuição de tarefas interdependentes mas subordinadas umas as outras numa ordem que não é indiferente. A ação coletiva depende da partilha do poder, da definição dos seus limites no tempo e no espaço da organização, das regras que irão definir direitos e deveres. Nas relações de poder, os tensionamentos entre os sujeitos revelam a busca por reconhecimento de sua alteridade, como também as dimensões do domínio, de instrumentalização do outro para controlá-lo.

As diversas formas e faces do poder podem ser discutidas no âmbito da *organização*, entendida como a unidade de análise privilegiada na qual convergem atividades com um determinado objetivo, mas também os conflitos, projetos e laços sociais dos sujeitos. A organização compõe um duplo sistema: (a) de ação, referente ao conjunto de meios (técnicos, materiais, humanos) para realizar determinada função e cuja lógica é instrumental; e (b) social, pois os sujeitos que a constroem se associam para resolver problemas comuns e necessitam das relações de cooperação. Esta lógica refere-se à dimensão subjetiva da vida coletiva e da afetividade dos sujeitos. Por serem lógicas distintas e contraditórias, as condições de funcionamento da organização são permeadas por tensões e incoerências (LÉVY, 2005).

E os *conflitos* manifestam as resistências e reticências, individuais e coletivas, em relação a determinadas normas e a tentativa de instituir novas regras de funcionamento no grupo. A Psicossociologia compreende o conflito como ambivalente e contraditório, pois comporta riscos de destruição bem como a possibilidade do confronto e da criação. O desafio do conflito é assumir novas formas e significados, escapar daquilo que o congela e que estabelece posições irreduzíveis. Quanto mais fluido o conflito for, mais haverá espaço de transição dos papéis assumidos e de negociação entre os sujeitos. A história coletiva tem papel fundamental neste processo, pois será por meio dela que o adversário poderá transformar-se em possível aliado, ou que as certezas se desvançam sobre quem é o agressor ou o agredido. Para tanto, os sujeitos necessitam reconhecer as diferenças entre interesses individuais e coletivos em direção a cooperação: “O laço social é sempre fundado no duro labor de trocar e negociar, nunca na harmonia amorfa, na homogeneidade” (ARAÚJO E CARRETEIRO, 2005, p. 63).

## **PDS Sepé Tiaraju: alguns elementos da história e da literatura**

O Sepé Tiaraju foi criado em 2004 na modalidade Projeto de Desenvolvimento Sustentável (PDS). Localizado na Macrorregião<sup>5</sup> de Ribeirão Preto, SP, marcou um capítulo importante na história da reforma agrária na região por ser o primeiro assentamento implantado nesta modalidade no Estado de São Paulo, motivo pelo qual também se criou muitas expectativas em torno da viabilização deste projeto em um território dominado pelo setor sucroenergético.

A produção agroecológica e o trabalho cooperado são os princípios norteadores do processo produtivo e organizativo de um assentamento do tipo PDS. A opção por esta modalidade se deu em função dos impactos ambientais causados pela monocultura da cana-de-açúcar e a condição de pobreza e exclusão social de trabalhadores rurais e moradores das periferias urbanas da região. Atualmente 79 famílias vivem no assentamento, organizadas em quatro núcleos de moradia.

Ao estudar o processo organizativo do Sepé Tiaraju, desde o período de acampamento até 2008, Scopinho (2010) identificou que esta primeira fase foi marcada pela luta organizada visando transformar o assentamento em um dispositivo de inclusão social. Após a sua oficialização, a perspectiva coletivista passou a dar lugar, gradativamente, aos conflitos que surgiram a partir desse novo momento na história do assentamento, que requeria outras ações e uma nova forma de

---

<sup>5</sup> A Macrorregião de Ribeirão Preto é uma das regiões agrícolas mais desenvolvidas no país, e contempla 93 municípios no nordeste paulista.

organizar a vida em comunidade e pelas tentativas de se transformar os princípios do PDS em realidade. Diferentes experiências de cooperação foram desenvolvidas por meio da aplicação dos primeiros recursos destinados à infraestrutura do assentamento que, para serem acessados, exigiam a organização dos assentados em grupos coletivos de trabalho. Não só estes recursos chegavam lentamente e de modo incipiente, como as expectativas dos assentados em torno destes grupos e da viabilização do assentamento deram lugar ao desânimo e a frustração. A partir de 2008, o aprofundamento destes problemas e das tensões entre assentados, MST e Incra inauguraram um outro momento do assentamento:

Se os conflitos que permeavam o assentamento estavam, sobretudo, alicerçados sobre o enfrentamento entre as famílias e a Direção Regional do MST, retirando-a de ser a principal referência política no processo de implantação do assentamento, passando o Estado, na figura do INCRA, à condição de protagonista, novas tensões não tardaram a surgir (MAIA E FERRANTE, 2013, p. 83).

A ruptura com o MST foi o precedente para o Incra se aproximar das famílias e estabelecer o controle socioterritorial do assentamento por meio da implantação de políticas públicas como Pronaf e o PAA. No caso do PAA, os técnicos tinham a missão de organizar a fundação dos grupos que futuramente se formalizariam para acessá-lo. Ao mesmo tempo, as famílias apostavam no Programa como forma de escoar a produção e ter um complemento de renda garantido, ainda que a forma de funcionamento fosse desconhecido e gerasse certa desconfiança. Ainda no processo de transição entre acampamento e assentamento a comunidade discutia a criação de uma organização social “mãe” do assentamento, que seria a instância coletiva representativa dos assentados e que agregaria as demais organizações que seriam formadas por cada núcleo de afinidade. Esta associação nunca chegou a ser oficializada juridicamente e funcionou informalmente como instância política apenas entre 2005 e 2007 (SCOPINHO, 2012).

A configuração das quatro organizações para 80 famílias herdou poucas características deste projeto original e materializou o processo de fragmentação generalizada. Alguns autores que acompanharam o processo de criação destas organizações (LAVRATTI, 2014, MAIA E FERRANTE, 2013, RAMOS FILHO, 2013) consideram, no entanto, que esta crise foi fundamental para que houvesse uma reorganização dos poderes no assentamento, a fim de tornar a gestão e os poderes mais democráticos, descentralizados e horizontais. Na opinião destes autores, o Programa contribuiu para dinamizar as relações econômicas e sociais no assentamento, até mesmo a forma tradicional de gerir as organizações, que também era exercida pelo MST. Foi por meio do PAA que as lideranças destas novas organizações passaram a ter contato com outras esferas institucionais sem que para isso houvesse a intermediação do Movimento. O PAA deu condições para que os assentados aprendessem, na prática, como acessar informações e melhorar os processos de planejamento e de gestão. Em contrapartida, a flexibilidade em relação a entrega do produto para cumprir a cota de comercialização criou um incipiente ou mesmo inexistente planejamento da produção e de outras dimensões da vida das organizações.

Scopinho (2012) interpreta que este controle é um mecanismo não apenas de racionalização dos recursos que são destinados ao assentamento. Trata-se de uma forma eficaz de manipulação das necessidades concretas dos trabalhadores. Nesta “ausência planejada” do Estado (CAUME, 2006), busca-se maximizar o uso de recursos escassos e minimizar as lutas sociais. Para Martins (2004), a luta pelo controle político da reforma agrária é uma disputa empreendida pelos diferentes setores da sociedade, cada qual tentando fazer valer seus próprios projetos e visões de mundo que, na maioria das vezes, não são correlatas às expectativas dos protagonistas deste processo – os assentados. O próprio assentamento acaba tornando-se receptáculo de ações deliberadas e estranhas aos problemas enfrentados. Este processo, segundo Sabourin (2007) pôde ser verificado no âmbito das relações institucionais no extinto Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), entre 2003 e 2011. Existia uma tendência de disputa interna entre os diferentes movimentos e organizações sociais ligados à

reforma agrária que passaram a compor secretarias no Ministério. Cada secretaria tentava impor seu próprio modelo de desenvolvimento rural para um mesmo programa.

Assim como no Sepé Tiaraju, muitos projetos e propostas coletivistas e cooperativistas que chegam aos assentamentos rurais desconsideram o passado construído pela comunidade, como se suas histórias se originassem naquele determinado enquadre espaço-temporal. Para Lacerda e Malagodi (2007), o processo de cooperação nos assentamentos não é inaugurado pela formalização de uma organização, tampouco marca uma nova história. É apenas uma parte de um longo processo relacional construído ao longo do tempo pelo conjunto de experiências diversas, individuais e coletivas. A formalização marca um outro capítulo desta história e novas formas de interação social, mas nunca descolada da dimensão histórica do grupo. E o cooperativismo nos assentamentos, no formato institucionalizado, levanta outra questão fundamental: quais são as condições, objetivas e subjetivas dos sujeitos, de se envolverem nesta empreitada? De que forma estas condições são garantidas ou constrangidas pelas políticas públicas?

## **Análise e discussão**

### *O MST, as cooperativas e o “eu do grupo”*

As regras de convivência construídas coletivamente no período de acampamento somavam-se às expectativas dos assentados de construir naquele lugar formas mais autônomas de trabalho e ter melhores condições de vida. Com a conquista da terra, esta autonomia também era vislumbrada pelas famílias como uma condição de maior independência para tomar suas próprias decisões. A partir de então, muitos conflitos surgiram e tensionaram a permanência do MST na coordenação do processo organizativo do assentamento.

As memórias sobre este período de ruptura foram associadas por um entrevistado aos sentimentos de abandono e decepção em relação ao Movimento:

O MST foi derrubado naquela época, porque abandonou a base de luta, trouxe acadêmicos para dentro da luta, que queriam aproveitar cargo político, e jogou para dentro da organização (...) e tinham uma ideologia completamente diferente. Foi nessa estratégia que o movimento se fragmentou e perdeu toda a base de luta (...) Como você vai falar para uma família que você tem que participar de uma reunião hoje porque nós vamos discutir a vida do assentamento. Ele vai falar ‘minha vida está feita, eu estou no meu lote, tenho minha produção’. Só que ele esquece que ele tem um documento para entregar, ele esquece que ele pode perder o lote amanhã, esquece que se ele não brigar não vem água, a saúde não chega aqui dentro, o ônibus escolar não vem, a escola não funciona. **Ele esquece porque perdeu esse vínculo, que é o vínculo maior, que era a bandeira do MST. Aqui todo mundo tinha uma regra, todo mundo seguia ela. Você não via alguém falar de uma organização, não via alguém criticar a organização** (grifo nosso).

O MST era a principal referência organizativa, política e afetiva para os assentados durante o processo de acampamento. Mas as relações de poder que foram se delineando a partir da formalização do assentamento inauguraram mudanças estruturais importantes, mas não menos acompanhadas de conflitos e de crises, pelo sentimento de perda de confiança e de unidade grupal vivenciada no período de acampamento. As novas regras de funcionamento introduziram a realidade da burocracia e do controle estatal que passava pelos agentes institucionais e pelas exigências de adequação às regras de acesso impostas pelas políticas públicas.

Segundo Giust-Desprairies (2005), a crise surge quando esta realidade de trocas e práticas são transformadas abruptamente e reintroduzem uma forma de abordar a realidade que até então fora excluída da constituição da unidade grupal. Quando as instâncias de referência ou de tutela começam a intervir e controlar a marcha da organização, impondo novos discursos, regras e funções, os imperativos econômicos e institucionais exigem a reorganização da vida em grupo e também novos controles, conforme relatou um entrevistado:

O [técnico do Incra] veio aqui e impôs esta situação, ou faz coletivamente ou ninguém pegava o Pronaf. Queria fazer projeto coletivo para não ter que fazer projetinho individual para cada um. Porque se eu tivesse feito o projeto individual, a minha estrutura hoje era outra.

A proposta de criação da associação “mãe” também foi emblemático deste momento :

Depois de formada [a associação mãe] nós brigamos. Se fosse daquele jeito, ninguém passava apertado, porque nós teríamos uma responsável para [comercializar] nossos produtos. Chegamos a montar ela, ela trabalhou dois anos. Quando foi para fazer outra reeleição, o Centro de Formação na época era os patrões nossos aqui, entre aspas, eles mesmos colocaram a turma deles e nós não gostamos. **Era tudo da direção, não era nada nosso aqui, e nós nos sentimos magoados (...)** Daí fizemos briga, porque queriam usar esse projeto como se fosse uma ferramenta de nós sermos os funcionários deles (grifo nosso).

As memórias dos assentados relacionadas ao MST transitavam entre as lembranças de um passado de coesão e do autoritarismo sofrido com determinadas medidas tomadas pelo Movimento. Na maioria das vezes, a crise é relacionada aos acontecimentos que são percebidos como o sinal que modificou o equilíbrio das relações, especialmente as relações de poder. “É um anúncio que abre os olhos e que faz compreender que aquilo que se vivenciava como um conjunto solidário não é senão um jogo de forças antagonistas em cujo turbilhão se encontram envolvidas todas as pessoas” (GIUST-DESPRAIRIES, 2005, p. 65).

O afastamento do MST e a aproximação dos técnicos do Incra, para orientar os grupos para fundar as organizações, deu início a um processo que alterou profundamente as relações. Mas quando estas mudanças são sentidas como arbitrarias, aquilo que já foi sentido como seguro para o grupo dá lugar a perda da confiança, acusação de incompetência ou de “maquiavelismo” de quem detém maior poder. É por esta razão que as relações e os objetos de trabalho que eram anteriormente valorizados pelo grupo tornam-se desinvestidas diante da indignação e do desencorajamento: “O refluxo das adesões deixa um vazio (...) as rivalidades aparecem, ou exacerbam-se. A desagregação das relações provoca derrocadas individuais” (GIUST-DESPRAIRIES, 2005, p. 66). Ao perder a referência e as posições anteriormente legitimadas por um determinado discurso, os sujeitos deixam de investir suas energias nas ações coordenadas e abandonam práticas em comum, tal como descreveu um entrevistado:

Quando o MST saiu daqui, ficou o foco nas cooperativas. E as cooperativas, **elas trabalham o ‘eu do grupo’, e não aprofundam a discussão geral do assentamento.** Quando você chama uma coordenação, ela não aprofunda, fica meio neutra. Se a gente pegar e caminhar, sai. Se for dividir tarefa, fica morto (grifo nosso).

Outro componente da crise provocada pelo conflito é a fixação que afeta a dimensão temporal e espacial da história do grupo, que torna-se reduzida a uma evidência emocional da crise e não tem espaço para que os sujeitos façam uma reflexão integrativa entre passado e presente. Os antagonismos ligam-se à representações negativas por meio das quais os sujeitos avaliam pejorativamente todos os elementos da situação vivida no presente. Neste depoimento, por exemplo, a menção a força coletiva que existia no passado era entendida como necessária para recuperar as relações de cooperação. Mas a perspectiva de resgatá-la parecia estar distante dos horizontes do grupo:

Eles não querem (...) parece que sossegaram, **perdeu aquela força de reivindicar quando é necessário.** Era todo mundo que tinha que lutar igual (...) Uma pequena sociedade não se entende. **Para você ter ideia, 80 famílias não é muito não. Tem sociedade aí que é muito mais, que vive de forma bem melhor. Para nós aqui mesmo bastava uma só cooperativa, já estava de bom tamanho. Aí sim nós seríamos fortes, se todo mundo tivesse o mesmo objetivo, mesmo propósito.** O que falta é isso. As vezes eu penso coletivo, mas o outro do meu lado, o dele não entra nesse coletivo (grifo nosso).

O “eu do grupo” e a interpretação de que as questões de interesse coletivo não faziam mais parte das prioridades dos assentados já davam algumas pistas sobre a descrença dos sujeitos em cooperar e a dificuldade de negociar seus diferentes interesses. Quando as organizações foram fundadas objetivamente para acessar os mercados institucionais como o PAA, o esvaziamento do sentido de cooperação se fazia ainda mais significativo pela dinâmica relacional estabelecida dentro e entre as organizações, como veremos adiante.

### *Cooperativa é Conab*

Se a crise e a perda de sentido enfraquecem a coesão grupal e algumas das referências coletivas dos sujeitos, ela também pode desembocar em uma reorganização na economia afetiva do grupo (BARUS-MICHEL E ENRIQUEZ, 2005). A expectativa em torno da criação das organizações no assentamento sinalizava para essa tentativa de se recuperar a coesão perdida com a crise que enfrentavam e com as frustrações em torno das experiências de trabalho coletivo (RAMOS FILHO, 2013). No entanto, a existência destas organizações não desempenhou outra função senão de participação no PAA.

Dos conhecidos problemas que as organizações enfrentavam para executar o Programa, os assentados ponderavam as vantagens e desvantagens de participar deste canal de comercialização. Destacavam a importância que ele tinha para compor a renda familiar e a relativa segurança que proporcionava. O Programa também pagava pelos alimentos valores acima da média de mercado, e era flexível quanto a qualidade dos produtos. Apesar disto, o PAA também era visto com desconfiança em função dos seguidos atrasos no repasse dos pagamentos. As informações sobre o funcionamento do Programa eram permeadas por dúvidas, sendo uma espécie de “caixa preta”, mesmo para os presidentes das organizações. Não se sabia ao certo o motivo e os culpados de tantos atrasos.

Como sabiam que não podiam contar só com o PAA, os assentados recorriam aos atravessadores ou as feiras para comercializar o restante da produção, ou ao assalariamento nas cidades da região como estratégia de garantir a renda necessária para as despesas do dia a dia. Esta condição, inclusive, também era determinante para o afastamento dos sujeitos das questões relacionadas à gestão das organizações das quais faziam parte. A falta de tempo e de motivação eram as justificativas dadas pelos assentados para explicar sua falta de participação.

Já para as organizações, superar a dependência do Programa esbarrava em limites que iam além da dimensão econômica e estrutural. Não por acaso, as organizações estavam descoladas de outras funções, inclusive social, e condicionadas ao acesso ao mercado institucional do PAA. Os entrevistados nos davam pistas sobre esta relação ao descreverem a organização da qual faziam parte como sinônimo de “Conab”, Companhia Nacional de Abastecimento, a empresa pública responsável por executar o Programa. Este modo de entendê-las dava-se na trilha das condicionalidades que permearam a criação destas organizações. Mesmo para as lideranças havia a dificuldade de projetar outra função para a organização:

Eu não conto com ela [Conab] e eu falo para as pessoas ‘não conta com isso não’. Faço de conta que ela é um ‘enxerto’ de onde eu tirei dinheiro de outros lugares para poder pagar o diarista para me ajudar. O atraso dela não em incomoda porque eu não vivo na dependência dela. (...) A maioria até produz bastante, mas fica naquela confiança que é só a Conab que tem. Eu falo para eles **‘faz de conta que a Conab é só uma pitadinha por fora, conquista o comprador de vocês’**. **Se a pessoa tiver a ideia de correr atrás e conquistar, vai se adiantar** (grifo nosso).

O depoimento deste dirigente sintetizava a relação contígua entre cooperativa e PAA, mas apartada das demais funções que uma cooperativa poderia cumprir. O sucesso da comercialização e da renda, do ponto de vista do entrevistado, se daria por meio das estratégias individuais das famílias. O próprio dirigente as aconselhava a procurar por outros mercados, mas não discutiam coletivamente a possibilidade de buscá-los a partir da cooperativa.

Para Giust-Desprairies (2005) qualquer implicação do grupo em determinado projeto de organização depende de um sentimento de coincidência entre o pedido dos sujeitos e a oferta organizacional. Esta é a condição que permitirá ao grupo inscrever-se em um projeto e sentir que as suas regras se apoiam em um sistema de representações dotados de sentido e que não são arbitrárias. Isto confere à organização uma adesão não só racional como também afetiva, tornando-se uma realidade de referência para os sujeitos. Elas precisam de sentido, de “um discurso de representações lhes dão um rosto, ligando-as a um passado, recordando que a história não começa com a organização” (LÉVY, 2005, p. 152).

O sentido do trabalho em cooperação se alicerça no cumprimento tanto da lógica instrumental da organização quanto da lógica social. A articulação de ambas no cotidiano são necessárias para manter a organização dinâmica. Ela depende não só das condições concretas e objetivas, que permitem os sujeitos realizarem suas tarefas e o objetivo técnico da organização, como também das condições subjetivas, do comprometimento para resolver problemas em comum, negociar estratégias e os diferentes desejos, expectativas e opiniões. Se uma lógica se sobrepõe a outra, como acontecia nas organizações do assentamento, e se estas condições não são minimamente garantidas, as estratégias individuais e coletivas de negociação tornam-se ameaçadas.

Estas mudanças não necessariamente democratizaram as gestões das organizações ou fortaleceram o trabalho coletivo nos núcleos de afinidade. Contribuiu para deflagrar outras crises e conflitos, agora não mais protagonizados entre MST e Estado, mas sim entre os próprios assentados e entre as suas organizações. O deslocamento dos poderes reproduzia internamente, em cada grupo, os modelos tradicionais de gestão das cooperativas por meio da perpetuação das lideranças em cada grupo, e da aceitação passiva das famílias sobre as decisões tomadas pelos líderes. As disputas internas por poder davam a tônica das relações estabelecidas no assentamento entre as organizações.

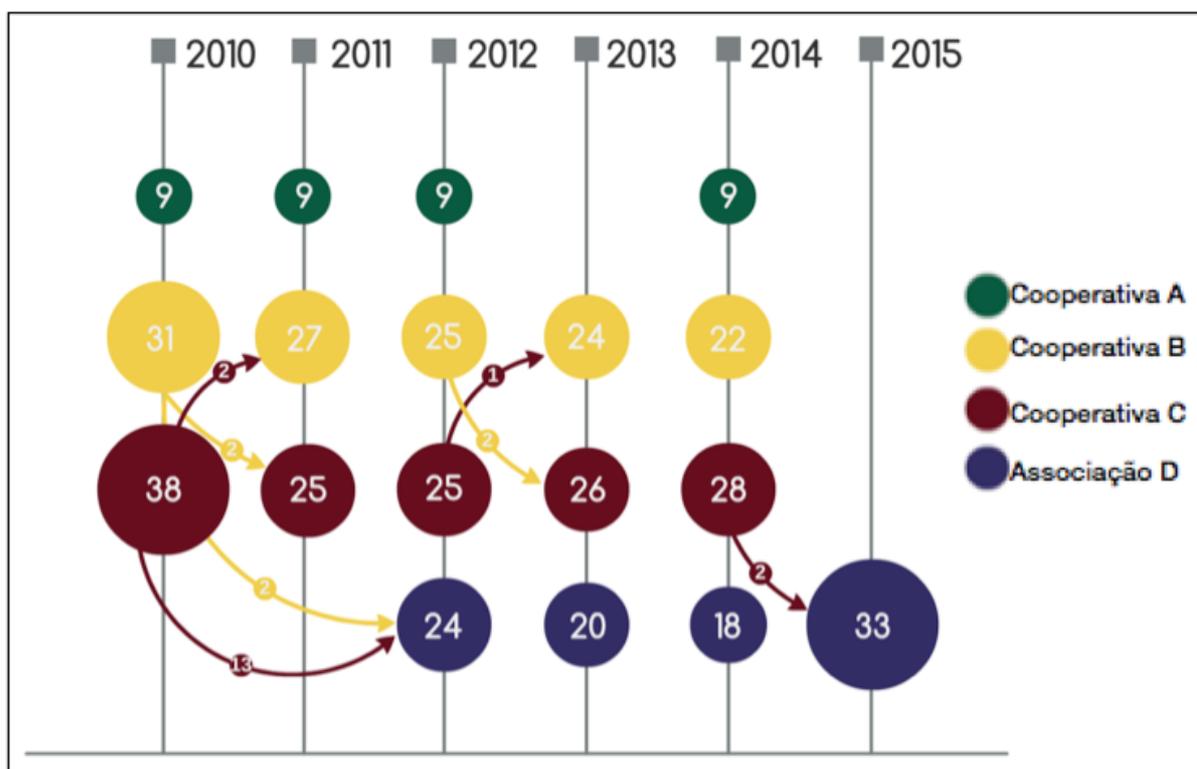
*Tomar a Dap de um, tomar a Dap de outro*

Das quatro organizações existentes no assentamento, a primeira a ser fundada e a participar do PAA, em 2009, foi o Cooperativa C. Em 2010, as outras três organizações também já haviam sido fundadas e estavam participando do Programa. A inserção no PAA passou a estimular um movimento de migração das famílias entre as organizações. A depender dos problemas enfrentados com o atraso dos pagamentos ou de insatisfação com a gestão, alguns assentados optavam por entregar seus produtos para outra organização. Esta relação instrumental prejudicava uma possível fidelização e a permanência do quadro de associados:

Aquela estrutura que nós temos de sonho, de formar uma potência de mercado, quanto mais sócios tem, ele tem mais compromisso com a cooperativa, vai trabalhar melhor, vai sentir que é dele, mais seguro da organização. **Agregado não, se ele não servir para você, ele migra. E sendo sócio ele vai se adequar, qualificar a produção dele, ele vai sentir que aquilo ali é dele** (Grifo nosso).

Foi possível identificar alguns destes movimentos migratórios nos registros de comercialização das organizações com o PAA disponibilizados pelo Portal da Transparência (BRASIL, 2016) e esquematizados na Figura 1. Os registros não revelam todos os movimentos existentes ao longo dos anos, pois alguns assentados que saíram de uma organização não necessariamente foram para outra e, naquele ano, provavelmente não comercializaram a sua produção no Programa.

Figura 1 – Fluxo de pessoas entre as organizações durante as comercializações com o PAA, entre 2010 e 2015

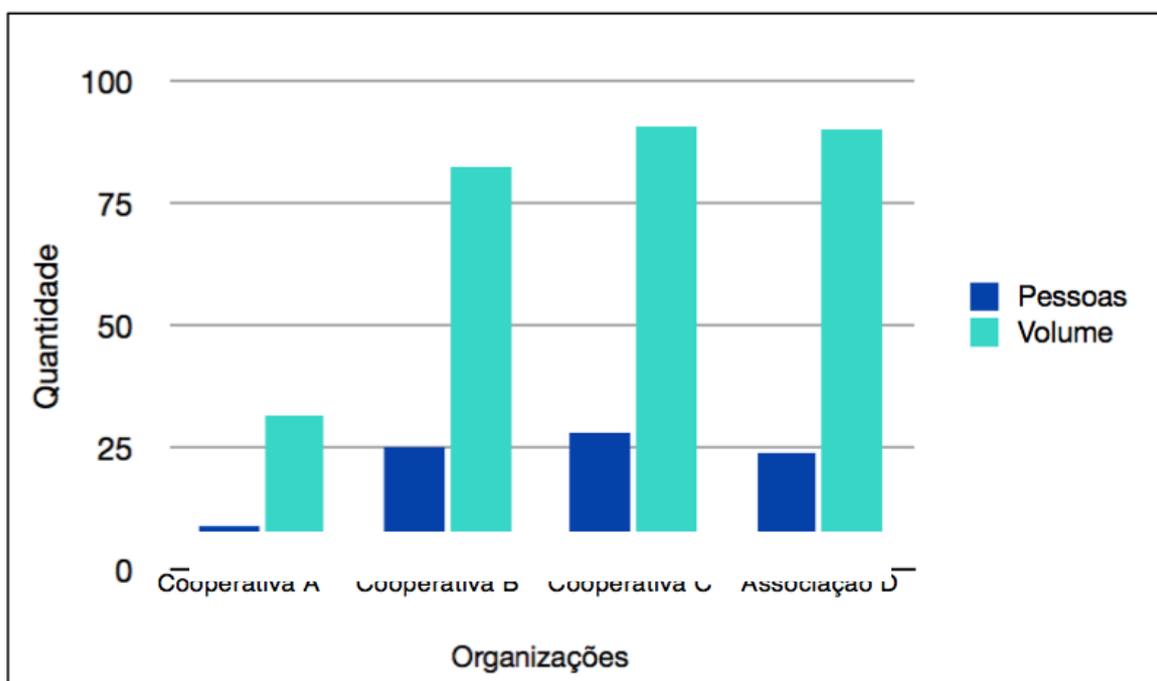


Fonte: autores, com informações de Brasil (2016)

Após desentendimentos, parte das famílias que comercializaram com a Cooperativa C em 2009 e 2010, se organizaram para fundar sua própria organização, a Associação D. Este foi o maior fluxo de famílias de uma organização para outra. Nos anos seguintes estes fluxos, ao menos os que constam nos registros, diminuíram consideravelmente, ocorrendo com maior frequência entre Cooperativa B e C. O único grupo que manteve-se estável ao longo dos anos foi o da Cooperativa A. Um dos entrevistados explica que este é um grupo, embora pequeno, muito produtivo. Mas que esta aparente coesão também esconde problemas latentes de relacionamento com seu dirigente, preferindo as famílias permanecer no grupo por medo de represálias caso mudassem de organização. Um novo elemento decorrente deste processo tem sido a busca por incorporação de outras famílias, de fora do assentamento, para conseguir ampliar o quadro social das organizações. Outro ponto de destaque é que a atual crise econômica e política, com os recentes cortes no orçamento do PAA, tem repercutido no cotidiano das organizações e gerado muitas incertezas sobre o futuro. Como é possível ver na figura, apenas a Associação D conseguiu estabelecer contrato com o Programa, que está sendo executado este ano.

Também analisamos como se dava a relação entre a média de pessoas de cada organização que participava do PAA e a média do volume de produtos comercializados, por toneladas, representada no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Comparativo entre as médias de pessoas e de volume comercializado (por organização) no PAA, entre 2010 e 2015



Fonte: autores, com informações de Brasil (2016)

Nos últimos cinco anos, Cooperativa A comercializou, em média, 31,6 toneladas de alimentos dos seus 9 membros. A Cooperativa B comercializou média de 82,5 toneladas, com 25 membros, em média. A Cooperativa C teve a maior média de volume comercializado, 90,5 toneladas dos seus 28 membros. E a Associação D teve o segundo menor número médio de membros, 24, e praticamente o mesmo volume de comercialização da cooperativa anterior, 90 toneladas. Em termos de proporção da relação entre produtores e volume comercializado, as organizações apresentaram estabilidade entre elas, aproximadamente 3 toneladas comercializadas

por produtor, não havendo neste caso vantagem ou desvantagem de uma organização em relação a outra.

Se os dados mostravam uma certa condição de igualdade entre as organizações ao longo de sua participação no PAA, pelo menos em termos de proporção entre pessoas e volume de produtos comercializados, isso não significou que os conflitos diminuíssem. Parecia não se tratar, portanto, apenas de uma questão de disputa por Declaração de Aptidão ao Pronaf (Dap), como mencionou um dos entrevistados: **“As cooperativas hoje são isso, não tem mais aliança. É um brigando com o outro para tomar a Dap de um, tomar a Dap do outro”** (grifo nosso). Havia também uma luta por reconhecimento interno e externo, que diferenciaria uma organização das demais e, preferencialmente, seria a única no assentamento:

(...) A tendência nossa, do processo que a gente vem construindo, é agregar todas essas famílias. Pode ser que uma ou outra vai desenvolver em um grupo maior, mas a maioria desse povo a gente vai pescar. Porque eles vão ver uma capacidade de desenvolvimento, pode ver na prestação da Conab mesmo. O pessoal que está lá fora está vendo isso. Hoje um migra, amanhã outro migra, e vai migrando, e vai vindo. E aí é capital pra nós fazermos recurso para trabalhar.

A incorporação deste projeto desejável de organização não só era conflitante com a proposta do assentamento ser um espaço para a construção de relações mais equitativas e democráticas, como também manifestava as contradições: **“Aquilo que a gente quer combater acaba aqui no assentamento, é toda essa história que a gente vem falando da desunião dos grupos...”** (grifo nosso).

Além de concorrerem por melhores condições econômicas, as disputas também assinalavam a busca por reconhecimento sobre quem seria o melhor representante das famílias diante da ausência de uma coordenação, qual organização seria mais bem sucedida no mercado e conquistaria mais parceiros externos.

Araújo e Carreiro (2005) explicam que a tônica do conflito encontra-se justamente nas tentativas dos sujeitos, seja no interior de um grupo ou entre eles, de se diferenciar do outro por meio da afirmação do seu próprio valor e utilidade. As atuações dos sujeitos e dos grupos que se direcionam em busca por reconhecimento dependem, no entanto, de um certo reconhecimento da relação de dependência que é estabelecida com o outro.

A situação de conflito também obriga a uma aceitação de um mínimo de regras comuns. Em cada organização, seus dirigentes lançavam mão de diferentes estratégias para manter alguma unidade grupal, fosse pela definição de algumas regras de funcionamento ou pela aceitação sem questionamentos:

Tem suas divisões [internas], tem debate. Nós lavamos roupa suja, tem dias que chega a arrear. Mas saímos com consenso. Tem que sair com consenso, é a norma, é a lei. Nós fizemos um pacto, vamos levar a cooperativa para frente, doa a quem doer. Quem perdeu tem que acatar. Então tem que seguir uma regra, e a regra é essa (...) Na nossa cooperativa, hoje, há algumas desavenças? Pode ter, pode ser que o cara não goste de mim, mas ele me engole. Nós aprendemos como lidar com as famílias aqui dentro.

Este “código de conduta” estabelecia que as regras de convivência entre os assentados e as organizações se davam no limite da sobrevivência, e revelavam uma lógica em que o outro era reconhecido na direção oposta à alteridade, como ameaça ou como obstáculo para os projetos

individuais. Para um dos entrevistados, este jeito de conviver se justificava pelas vivências de exclusão que marcaram a vida da maioria dos assentados:

A gente veio do resto da sociedade. Nós chegamos aqui, estamos nos recompondo de novo na sociedade. Então tem todo esse conflito. A maioria que veio aqui é favelado, de pau de arara, cortador de cana, não cabia mais no mercado... a maioria é isso aqui dentro (...) Para quem vive nessa situação do 'beco da cidade', isso é natural. **E aí a convivência é... No caixão cabe eu e cabe você, esta é a realidade. Se abaixar eles montam nas costas, então você tem que colocar a sua postura, da altura** (grifo nosso).

Todo mundo quer mandar. Vaidade, egoísmo. (...) **É um querendo ser mais que o outro, porque 'eu nunca fui nada'** (grifo nosso).

O problema de negar a relação de dependência do outro é porque também são negligenciadas as diferenças entre os interesses individuais e coletivos que precisam ser negociados na vida coletiva da organização. Se isto não ocorre, ampliam-se os abismos entre o passado e o presente que poderiam estabelecer a ponte necessária para transformar os antagonismos em estratégias de cooperação (ARAÚJO E CARRETEIRO, 2005).

### **Considerações Finais**

A chegada das políticas públicas, como o PAA, no Sepé Tiaraju alterou, substancialmente, a dinâmica organizativa e relacional do assentamento. A criação das organizações para acessar o Programa reconfigurou as relações de poder existentes, mas também contribuiu para que as organizações fossem operacionalizadas pelo Incra como instrumentos de disputa pelo controle institucional e político do assentamento. Este conjunto de forças somadas à falta de transformações estruturais das condições de trabalho e de vida serviam de combustível para (re)alimentar os conflitos, sustentar a perpetuação das lideranças e a desmobilização das famílias. O funcionamento das organizações permanecia estruturado na função técnica e na lógica instrumental, enquanto os assentados desacreditavam e desconfiavam deste formato institucionalizado.

Como a participação no Programa depende de uma complexa e contextual rede de relações entre as diferentes esferas de governo e os agentes envolvidos neste arranjo institucional, não é possível afirmar que a condição retratada neste caso é generalizada, uma vez que a ampla maioria dos estudos tem identificado sobremaneira a sua contribuição para o fortalecimento da coesão social entre os agricultores.

De todo modo, se pensarmos do ponto de vista da perspectiva de desenvolvimento rural que orienta os discursos e ações das políticas públicas destinadas aos assentamentos de reforma agrária, faz sentido concluirmos preliminarmente, a partir das evidências obtidas no estudo que, os conflitos, deslocados da esfera política e reconfigurados nas disputas internas e pessoais, são tão desejáveis quanto necessários em se tratando do objetivo de estabelecer o controle da pobreza e a contenção dos conflitos sociais por meio da fragmentação social. Seguiremos resgatando as histórias e experiências de cooperação neste assentamento para compreender como os sujeitos permanecerão reagindo a esta complexa trama de constrangimentos e de conflitos.

## Referências

- ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. Conflito. In: BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A. (Orgs.). *Dicionário de Psicossociologia*. Lisboa: Climepsi, 2005.
- BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E. Poder. In: BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A. (Orgs.). *Dicionário de Psicossociologia*. Lisboa: Climepsi, 2005.
- BRASIL. Companhia Nacional de Abastecimento. *Transparência Pública do PAA*. Disponível em: <<http://consultaweb.conab.gov.br/consultas/consultatransparenciapaa.do?method=abrirConsulta>>. Acesso em: 22 mar 2016.
- CAUME, D. J. *O MST e os assentamentos de reforma agrária: a construção de espaços sociais modelares*. Passo Fundo: Editora da Universidade de Passo Fundo e Editora da Universidade Federal de Goiás, 2006.
- GOMÉZ, J. M. Ancoragem institucional do desenvolvimento territorial rural na América Latina: uma rede de saberes, práticas e poderes para o controle social. *Raízes*, v. 26, n. 1, p. 71–80, 2007.
- GIUST-DESPRAIRIES, F. Crise. In: BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A. (Orgs.). *Dicionário de Psicossociologia*. Lisboa: Climepsi, 2005.
- GRISA, C.; PORTO, S. Dez anos de PAA: as contribuições e os desafios para o desenvolvimento rural. In: GRISA, C.; SCHNEIDER, S. (Orgs.). *Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015.
- LACERDA, A. G.; MALAGODI, E. Formas de cooperação e reforma agrária. *Raízes*, v. 26, n. 1 e 2, p. 93–100, 2007.
- LAVRATTI, E. C. *Projeto de Desenvolvimento Sustentável Sepé Tiarajú: Desafios de uma experiência de agricultura familiar na região de Ribeirão Preto*. 2014. 59p. Trabalho de conclusão de curso (Licenciatura em Geografia), Universidade de Brasília, Barretos, 2014.
- LÉVY, A. Organizações. In: BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A. (Orgs.). *Dicionário de Psicossociologia*. Lisboa: Climepsi, p. 157-165, 2005.
- MAIA, P. O. FERRANTE, V. L. S. B. O programa de aquisição de alimentos no PDS Sepé Tiaraju: bloqueios e perspectivas. *Retratos de Assentamentos*, v. 16, n. 1, p. 77-110, 2013.
- MARTINS, J. S. *Reforma agrária: o impossível diálogo*. São Paulo: EDUSP, 2004.
- MOTTA, V. O Banco Mundial, a pobreza e a ideologia do capital social. *Ser Social (UnB)*, v. 1, p. 303-333, 2006.
- PICOLOTTO, E. L. Os Atores da Construção da Categoria Agricultura Familiar no Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 52, p. 63-84, 2015.
- RAMOS FILHO, L. O. *Reforma agraria y transición agroecológica en una zona de grandes monocultivos de caña de azúcar: el caso del Asentamiento Sepé Tiaraju, región de Ribeirão Preto, Brasil*. 2013. 381p. Tese (Doutorado em Agroecologia), Universidade de Córdoba, Córdoba, 2013.

SABOURIN, E. Que política pública para a agricultura familiar no segundo governo Lula? *Sociedade e Estado*, v. 22, n. 3, p. 715-751, 2007.

SCOPINHO, R. A. *Processo organizativo de assentamentos rurais: trabalho, condições de vida e subjetividades*. São Paulo: Annablume, 2012.

SILVA, E. B.; BORGES, J. A. Uma análise do desenvolvimento territorial no Brasil: o campo em disputa e as políticas públicas. *Baru*, v. 1, n. 1, Goiânia, p. 97-108, 2015.