

Marisa Nunes Galvão*

As Relações Pedagógicas nas Empresas Autogeridas:

educação por meio do trabalho cooperativo

RESUMO: No atual contexto de precarização, desemprego e flexibilização das relações de trabalho destacam-se as estratégias empreendidas pelos trabalhadores buscando alternativas para a exclusão social, por meio do cooperativismo e da autogestão. Inseridos no campo da economia solidária, estes empreendimentos possibilitam um rico e complexo processo de aprendizado desenvolvido por meio das relações pedagógicas; valorizam a escolarização e a qualificação; abrem espaços mais democráticos de participação e vivenciam um cotidiano repleto de contradições.

Palavras-chave: cooperativismo, autogestão, relações pedagógicas, educação.

I ntrodução

Observando-se as mudanças que vem ocorrendo no mundo do trabalho, chamam a atenção especialmente, as estratégias de reação ao contexto de desemprego e precarização da vida social. Buscando na associação entre as pessoas com objetivos comuns, uma forma de combater a fome e a exclusão, os trabalhadores, homens e mulheres, (re)criam outras maneiras de organizar o trabalho e a produção, utilizando a experiência vivenciada no trabalho assalariado, tentando ao mesmo tempo e contraditoriamente, minimizar seu caráter competitivo, mercantil e individualista, por meio da solidariedade. A realidade tem demonstrado essa necessidade. Não são poucas as alternativas que são gestadas para enfrentar o desemprego e a insegurança dele resultante. Essa busca de estratégias individuais ou coletivas para combater a exclusão social não é recente, mas é nova a generalização de algumas experiências na América Latina e no Brasil, que estão, em alguma medida, respondendo às transformações do capitalismo.¹

¹ Interessante estudo sobre experiências na América Latina estão em: SANTOS, B. S. (org). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002, 514p.

O cooperativismo, embora seja uma forma secular de organização do trabalho e da produção, recoloca-se hoje com maior vigor. Engendra, de modo geral, a cooperação, entendida enquanto execução do trabalho de forma simultânea e colaborativa, indicando ainda, um movimento coletivo, em oposição às ações individuais e individualistas (TIRIBA & JESUS, 2003). Fortemente estimulada pelo crescimento do desemprego, a idéia cooperativa indica novos espaços e novas possibilidades no que se refere à democratização das relações e do processo de trabalho, à manutenção e criação de postos de trabalho e sobretudo, ao estabelecimento de relações pedagógicas, apoiadas em valores solidários, distintos da empresa convencional. Estas organizações, procurando responder às transformações pelas quais a sociedade passa neste momento, podem se constituir tão somente, em estratégias defensivas dos trabalhadores frente ao desemprego, podem também, gerar novas formas de solidariedade ou ainda, podem criar novas formas de organização e gestão da força de trabalho, contribuindo para sua precarização.

Muitas das cooperativas nascidas a partir da década de 90, inserem-se no contexto da economia solidária, definida por Singer (2003), como as formas de organização econômica que estimulam a solidariedade entre os membros mediante a prática da autogestão. Pode ser definida ainda, como um conjunto de iniciativas econômicas que incorporam trabalhadores associados, tendo como objetivos: o coletivismo; relações de trabalho não assalariadas; controle coletivo; e ‘inserção cidadã’, traduzida no respeito ao consumidor, ao meio ambiente, participação na comunidade, articulação entre iniciativas semelhantes, combate aos mecanismos antiéticos (CRUZ; 2002, p.07). Não obstante as especificidades de cada conceito, é possível observar que a solidariedade, em alguma medida, está presente em todas estas experiências.

A pesquisa que deu origem ao presente texto², considera como iniciativas da economia solidária qualquer organização econômica gerida pelos trabalhadores que pretende diferenciar-se dos empreendimentos econômicos convencionais, fundamentalmente pela busca de maior igualdade entre os membros e canais democráticos de participação. É importante ponderar, entretanto, que as crises econômicas caracterizadas pela precariedade ou ausência de políticas sociais, estimulam o crescimento da solidariedade que, da mesma forma, pode ser desestimulado frente ao atendimento das necessidades dos setores populares. Deve ser lembrado, ainda, que desde o século passado estão presentes na história as ações coletivas e solidárias. Algumas delas, inclusive, contribuem para a permanência da organização capitalista. Entretanto, a partir dessas novas experiências, é possível verificar indicativos de mudanças nas relações de trabalho, que passam a ser construídas num ambiente de maior liberdade e democracia.

²GALVÃO, M. N. **Os fios da esperança? Cooperação, gênero e educação nas empresas geridas pelos trabalhadores.** Tese de Doutorado, Campinas: Faculdade de Educação/Unicamp. (2004).

O conceito de economia solidária considerado no presente estudo, refere-se essencialmente às iniciativas que apresentem as características acima (solidariedade entre os membros do grupo; prática coletivista; não assalariamento) ancoradas ainda pelo exercício da autogestão, compreendida aqui enquanto organização e gestão da produção que assegure canais democráticos para as decisões coletivas (ALBUQUERQUE, 2003).

Historicamente a prática da autogestão, seja no espaço social ou fabril, coloca para os trabalhadores um desafio que permanece na atualidade: fazer prevalecer as relações de igualdade ou reproduzir a disciplina e a hierarquia próprias da organização capitalista (BRUNO, 1983, p. 82). Dadas as dificuldades de serem totalmente transpostas as relações capitalistas, as diferentes organizações de trabalhadores têm se apresentado, ao longo do tempo, de forma ambígua, desenvolvendo relações e práticas sociais inovadoras e igualitárias, porém, inseridas na lógica capitalista, à ela se submetem (BRUNO, 1983, p. 84).

No entanto, cabe lembrar que a autogestão contempla um caráter social possibilitando ações e resultados que favorecem grupos e indivíduos; possui uma dimensão econômica - constroem relações sociais de produção nas quais o trabalho ocupa posição diferenciada e prioritária em relação ao capital; e uma dimensão política na qual valores e princípios do sistema de representação favorecem decisões construídas coletivamente, possibilitando o equilíbrio do poder bem como o respeito às diferenças. Contempla finalmente, uma dimensão técnica, que favorece outras formas de organização e divisão do trabalho (ALBUQUERQUE, 2003).

Para melhor compreender as relações de trabalho desenvolvidas nos empreendimentos geridos pelos trabalhadores, portadores das características indicadas, foi realizada uma pesquisa de doutorado que analisou, entre outras dimensões, as **relações pedagógicas**³.

O significado e a contribuição das relações pedagógicas nos processos produtivos são analisados por Kuenzer e Tiriba. Na análise de Kuenzer, desenvolve-se na fábrica capitalista a *pedagogia capitalista* que, a um só tempo, educa o trabalhador para o trabalho, para a submissão e também para enfrentar a dominação. Nesta perspectiva as necessidades do processo produtivo desencadeiam um processo pedagógico que irá educar o trabalhador técnica e politicamente, de forma explícita e dissimulada, abrindo a possibilidade de um duplo aprendizado: por um lado, os trabalhadores podem atender às exigências do capitalismo, ao desenvolvimento de sua racionalidade, mas por outro, aprendem a dominar o conteúdo do trabalho

³ Pesquisa realizada numa cooperativa autogestionária de fiação, **Cooperativa Nova Esperança – CONES**, localizada no município de Nova Odessa (Polo Têxtil do estado de São Paulo), nascida a partir do encerramento da produção da Têxtil Nova Odessa, em 1998.

bem como o papel que desempenham nas relações sociais de produção. A pedagogia do trabalho e as relações pedagógicas por ela construídas são definidas então, como categorias importantes tanto para a manutenção como para a superação das relações capitalistas de produção (KUENZER, 1995, p.11).

Com uma concepção próxima, mas vista a partir das novas unidades econômicas, observa Tiriba que em qualquer espaço onde se desenvolvam relações sociais também se desenvolve um processo educativo, que faz do trabalho não só um princípio educativo, mas um fim educativo. Destaca a autora, que da mesma forma como ocorre na fábrica capitalista, verifica-se no bojo do processo de trabalho, um ambiente de educação técnica e política, uma vez que os trabalhadores aprendem a produzir bens, valores e comportamentos, que irão influenciar substancialmente as relações de produção (TIRIBA, 1999, p. 163). Exercitar as atividades próprias do processo de trabalho, demanda a apropriação de conhecimentos científicos, sócio-históricos e tecnológicos, de forma especial, a comunicação, a organização e a gestão dos processos sociais e produtivos, permitindo a criação de demandas que possam transpor as exigências do capitalismo (KUENZER,1999). Reafirmam esta idéia, as considerações de Culti (1999) destacando que o saber técnico é essencial nas cooperativas, na medida em que os trabalhadores necessitam ter o domínio das atividades próprias de sua função e também, de todas as demais atividades executadas, seja na produção seja na administração (CULTI, 1999, p. 15).

A partir das contribuições de Kuenzer (1995), e Tiriba (1999), as relações pedagógicas são compreendidas como o processo educativo que permeia o exercício do trabalho, no qual os trabalhadores e trabalhadoras podem, ao vivenciar relações de trabalho com algum grau de liberdade e autonomia, refletir sobre a maneira de ser, de pensar, de agir, no trabalho e na sociedade; podem criar saberes, socializar conhecimentos e reformular enfim, sua visão de mundo.

A Importância da escolaridade e da qualificação

Sob a ótica de várias cooperativas, a educação é especialmente relevante, porque é entendida como requisito essencial para a elaboração e execução de um projeto alternativo de relações de trabalho e de produção. A concepção de educação que tende a nortear as cooperativas autogestionárias, e que está sendo indicada pela Associação dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), é da formação do homem integral, do cidadão trabalhador, levando em conta várias dimensões: a necessidade da educação escolarizada ou formal; da educação voltada ao saber técnico ou formação profissional; da educação política, voltada à sua atuação dentro e fora

do ambiente de trabalho. Considera, desta forma, que educação formal e educação política não estão separadas, na medida em que, qualquer proposta educacional traz implicitamente, uma posição política. Da mesma forma não é possível separar a educação humanística da educação para os negócios. Dada a disposição dos trabalhadores em empreender um conjunto de ações que objetivam a construção de laços solidários e cooperativos para a instalação de um autogoverno, ou ainda para a reelaboração de um projeto humanístico, fica evidenciada a importância da elaboração de novas propostas de educação formal e política que possibilitem a formação de uma nova cultura do trabalho (NAKANO; 1997).

A educação dos cooperados não pode ser compreendida de forma isolada. Mesmo contendo suas especificidades, a educação desenvolvida no interior das cooperativas é resultado tanto dos projetos cooperativos e autogestionários, dos processos pedagógicos construídos neste espaço de trabalho, das propostas de qualificação profissional e da política educacional como um todo. Souza (1999) informa que à educação se delega a capacidade de promover mudanças profundas no espaço social, político, e econômico, possibilitando maior acesso aos direitos do cidadão, à realização de suas aspirações. No que concerne aos processos produtivos, entretanto, a educação passa a assumir importante papel, enquanto condição necessária para a inserção do país no mercado internacional. Fortemente direcionada pelas políticas do Banco Mundial, a política educacional implementada no estado de São Paulo, contempla propostas como: redução dos desperdícios de tempo de trabalho, redução de custos, e ainda a implementação de novos modelos gerenciais objetivando maior produtividade. Evidencia-se assim, o caráter instrumental da política educacional, que prioriza a eficácia e o sucesso dos resultados (SOUZA, 1999, p. 48).

Desvendar as formas pelas quais o trabalho é desenvolvido numa cooperativa autogestionária, implica conhecer primeiramente, a bagagem formativa dos trabalhadores, tendo em vista a escolaridade, a experiência adquirida no trabalho e a formação profissional. Neste sentido, a qualificação (relação social construída a partir de relações estabelecidas no trabalho, na família, na escola, na sociedade) foi contemplada na investigação, contribuindo significativamente para a compreensão das diferentes formas de intervenção e participação dos trabalhadores, no processo produtivo, especialmente no que concerne às estratégias de gestão.

No estudo realizado, a qualificação dos cooperados, entendida como o *“resultado da instrução e da experiência, sendo que por instrução compreende-se tanto a frequência ao sistema de ensino regular, quanto a realização de cursos profissionais ofertados por instituições específicas de treinamento ou*

pelas próprias empresas” (Kuenzer, 1995. p.132) - foi adquirida, essencialmente, por meio da experiência no trabalho exercido na fábrica, uma vez que lá permaneceram por muitos anos. Dada esta experiência, reassumiram, na nova gestão, os mesmos postos de trabalho, as mesmas funções e foram destinados para os mesmos setores nos quais já trabalhavam. Grande parte destes trabalhadores foi impedida de permanecer na escola pela imposição das necessidades econômicas. Foram para o mercado formal ou informal de trabalho ainda muito jovens, ou até crianças, interrompendo os estudos. Aqueles que não abandonaram os estudos, fizeram-no com dificuldades para conciliar educação e trabalho, concluindo o primeiro e segundo graus já adultos, muitos, casados e com filhos.

Os depoimentos obtidos revelam que a escolaridade é considerada critério essencial para o engajamento e a participação dos trabalhadores na cooperativa. Foi realizado então, um levantamento específico sobre a escolarização, do qual participaram 125 trabalhadores, ou 50,8% do total de sócios. Com base nele, verificou-se que o ensino fundamental incompleto é a escolaridade média dos cooperados.⁴ Tendo como referência a divisão entre Administração e Produção, observa-se que no setor administrativo estão os cooperados mais escolarizados, notadamente os homens que completaram o ensino médio, com 12,5 anos de estudo. As mulheres estão um pouco abaixo, com 11 anos de estudo. Nos setores ligados à produção, a escolaridade é mais baixa, ensino fundamental incompleto ou apenas 7,0 anos de estudo, e neste caso as mulheres apresentam uma escolaridade um pouco mais elevada, comparada à dos homens, 7,1 e 6,7 anos de estudo.

⁴ Para obtenção destes dados é considerada a escolaridade média, período de 10 anos ou mais, de acordo com o sexo. Traduzindo esta informação em anos de estudo, e considerando o recorte por sexo, os dados informam que as mulheres são ligeiramente mais escolarizadas que os homens, 7,6 e 7,5 anos de estudo respectivamente, acompanhando a escolaridade média do estado de São Paulo que, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), é de 7,3 anos de estudo para as mulheres e 7,4 anos de estudo para os homens.

A maior escolaridade dos trabalhadores que estão na administração tem como principal fundamento teórico a divisão entre o trabalho manual e o trabalho intelectual, como é demonstrado por Kuenzer, ao recuperar a análise de Marx, a respeito da permanência nos processos produtivos de um pequeno número de trabalhadores qualificados para em geral, planejar o trabalho, e uma grande massa de trabalhadores desqualificados que dominam somente os conhecimentos suficientes à execução de tarefas parciais (KUENZER, 1995). Cabe salientar contudo que, especialmente na cooperativa, embora seja observada a divisão entre trabalho manual, na produção, e intelectual, na administração, existe algum nível de socialização de saberes, na medida em que a rigidez do controle do trabalho é menor.

Alguns depoimentos informam que a formação escolar adquirida mostrou-se insuficiente para lhes possibilitar maior ampliação de conhecimentos. Desta forma, estão discutindo a necessidade e as possibilidades de serem

implementadas políticas de educação, para contemplar diferentes dimensões, notadamente a formação profissional e a escolarização. É importante ressaltar que, se por um lado, há uma grande expectativa em relação à educação, por outro, há cooperados que, tendo saído precocemente da escola para ingressar no mercado de trabalho, e tendo dessa forma, assegurado condições de sobrevivência, passaram a não valorizar o aprendizado escolar e/ou técnico. É possível observar também, que, ao mencionar a falta de interesse em dar continuidade aos estudos, esses trabalhadores não estão vendo na escolarização, um caminho para assegurar melhores condições de vida. Para eles, apenas com trabalho será garantida a sobrevivência e as condições de vida, ficando a educação, como um requisito apenas complementar (Seminário sobre Incubadoras, 1998).

Acreditando que a escolarização não realizada pelos trabalhadores ao longo de suas vidas seja condição para o envolvimento dos cooperados na vida da cooperativa, os atuais gestores pretendem utilizar os recursos, especificamente voltados para educação, em propostas que possam suprir esta escolaridade. Até o momento, e apesar das dificuldades financeiras, a cooperativa tem atendido às solicitações de cooperados em relação às demandas por educação profissional, por intermédio do FATES – Fundo Assistencial, Técnico, Educacional e Social, previsto no estatuto, especialmente provido para este fim. Para tanto, os interessados encaminham solicitação ao Conselho Administrativo, constando o curso demandado, o valor e a forma de pagamento. Avaliada a procedência da solicitação, especialmente a relação entre o conteúdo do curso e sua aplicabilidade na função e/ou no setor, a demanda pode ser atendida total ou parcialmente.

Foi discutida uma outra proposta relativa à implementação de cursos regulares, fundamental, médio e supletivo, por meio de convênios e/ou parcerias com entidades especializadas, dentre elas Serviço Social da Indústria (SESI) e Serviço Nacional da Indústria (SENAI). Seria efetivada por meio da abertura de salas de aula dentro da própria cooperativa. Mesmo indicando preocupação com a escolaridade dos trabalhadores, é preciso destacar o caráter instrumental da proposta, visto que as entidades mencionadas desenvolvem uma educação para o trabalho técnico e subserviente.

Até o momento a política de educação da cooperativa investigada limitou-se ao atendimento de cursos pontuais, oferecidos pelas organizações assessoras e pelo poder público, ou por meio de financiamento de cursos de Formação Profissional para os cooperados interessados. A idéia de abrir cursos na própria cooperativa atenderia um desejo manifestado por alguns trabalhadores.

É interessante observar que, ao mencionarem a necessidade de maior escolarização, ao enfatizarem a importância da educação, os entrevistados referem-se, na verdade, aos saberes técnicos, indicando apenas em alguns momentos a articulação de saberes técnicos específicos e saberes mais amplos, relativos à formação humana dos trabalhadores. Além disso, não questionam o caráter ou a qualidade da escolarização realizada. Vale lembrar que um dos motivos que impediram a continuidade da escolarização dos trabalhadores foi a dificuldade de conciliar o horário de trabalho com os estudos. Sendo assim, pensar em propostas de educação de forma autônoma, implica considerar esta demanda, em virtude dos diferentes horários de turnos dos cooperados, verificando-se que, para muitos, não existe esta compatibilidade. Mesmo assim, alguns trabalhadores associados, ao reconhecer a importância da escolarização, submetem-se a alguns sacrifícios como a diminuição das horas de sono, na tentativa de compatibilizar a jornada de trabalho, o horário escolar e, especialmente no caso das mulheres, as tarefas domésticas. Já, outros, costumam resistir às idéias como permanecer depois do expediente, ou sacrificar os finais de semana com cursos e/ou palestras.

A “regulação do trabalho”: um processo educativo

Na CONES, embora não tenha havido a aquisição dos meios de produção, o fato da gestão passar às mãos dos trabalhadores, significou uma possibilidade concreta de colocar em prática os princípios da autogestão, rompendo, mesmo que gradualmente, com o modelo clássico da heterogestão e, sobretudo, abrindo caminho para a “*formação de uma cultura produtiva solidária*”. (GUIMARÃES, COUTINHO & KOROSUE, 2001). Porém, a cultura do trabalho, experimentada por muitos trabalhadores que hoje são cooperados, exige um outro aprendizado. Precisam se adaptar à nova lógica, diferente do trabalho mensal, celetista, heterogerido, comandado por um patrão. Muitos dos novos cooperados precisam aprender a utilizar o potencial de conhecimento que possuem e a capacidade de colocarem-se como sujeitos das relações sociais que estão desenvolvendo no interior do processo de trabalho, abandonando assim, a cultura da subordinação ou da autoridade (TIRIBA, 1999; CULTI, 1999).

Foi possível observar durante a pesquisa, que a organização do trabalho na cooperativa proporciona um ambiente com maior liberdade de atuação aos cooperados, que transitam por vários setores de trabalho. Tal abertura favorece, na visão dos entrevistados, a ampliação do aprendizado relativo às especificidades das diferentes funções e setores; à capacidade de análise, ao poder de decisão, produzindo ainda, maior comprometimento, favorecido em grande medida pela oportunidade de exercer a autogestão “...as pessoas

‘podem’ mais e se expressam melhor a si mesmas quando estão motivadas e interessadas, quando estão na origem do que fazem, quando se apossam de um projeto, quando enfim, se tornam autônomas” (MARTINS; 1997, p.37).

Tal visão é compartilhada por alguns cooperados com o argumento de que, pelo processo educativo desenvolvido no ambiente de trabalho, abre-se caminho para a construção de relações mais democráticas no interior das empresas, possibilitando a todos os membros a oportunidade de acompanhar, participar e fiscalizar a administração da organização, de socializar os saberes acumulados, uma vez que estão adquirindo a capacidade de analisar, questionar e apresentar propostas. Além disso, o fato dos próprios trabalhadores assumirem todas as funções da empresa exige que conheçam também a totalidade do processo de trabalho, e que adquiram condições técnicas para desempenhar suas funções, pois como advertido por Vieitez, o despreparo dos administradores, ou mesmo dos sócios é, na grande maioria das vezes, o principal motivo de insucesso dessas organizações (VIEITEZ; 1997).

Porém, permanecem as resistências. O processo educativo vivenciado proporciona sem dúvida, a reformulação do pensamento e da ação. Mas inserido numa realidade contraditória, e por ela tensionado, abriga também as práticas denominadas por Lia Tiriba, como “*deseducativas*” que “... fortalecem os processos em que os segredos da gestão ficam em mãos de poucos, estimulam o egoísmo individual ou o egoísmo coletivo” (TIRIBA; 2001, p.213).

A investigação realizada na CONES permitiu verificar que a estrutura tecnológica herdada pela cooperativa faz com que seja pequeno o espaço de mudanças na organização do trabalho. Porém, a possibilidade de uma gestão mais participativa, permite algumas mudanças relacionadas ao poder despótico que historicamente predominou nas fábricas. São abertos pequenos e novos espaços de participação que limitam, significativamente, o controle burocrático. Pesquisa recente realizada em empresas de autogestão e co-gestão comprovou que

“[...] apesar das dificuldades evidentes, as EAs vêm promovendo modificações no processo de trabalho” com o “...surgimento de uma nova categoria” denominada regulação do trabalho. Segundo os autores “esta categoria, ainda emergente, substitui a categoria de ‘controle do trabalho’, que é afeta à forma capitalista de organização da produção” (DAL RI & VIEITEZ, 2001, p.18).

Ao assumirem o controle de uma empresa por meio de um projeto cooperativo e autogestionário, uma das primeiras medidas é, na maioria das vezes, reduzir ao máximo os mecanismos de controle. Esta realidade foi constatada na Nova Esperança, que desde o início aboliu o cartão de ponto. Além deste aspecto essencial a ser considerado, outro, também primordial é a mudança com relação ao uso do poder. Observam os mesmos autores que: *“O fato dos associados serem os detentores do poder na fábrica gera efeitos que se irradiam para todos os setores dela e que chegam também ao processo de trabalho, não obstante os óbices já apontados”* (DAL RI & VIEITEZ, 2001, p.20).

Outra mudança que nos permite verificar níveis de democratização nas relações de trabalho, refere-se ao perfil do líder de setor. A simples substituição do encarregado ou chefe, reduz o uso do poder de uns sobre outros, na medida em que cabe a estes, uma postura de coordenação orientada pelo diálogo e pela negociação. As falas de alguns cooperados ilustram considerações feitas por Holzmann, segundo as quais, as condições de trabalho e as relações com superiores são significativamente alteradas nas cooperativas. Acrescenta que *“a substituição das chefias por coordenadores eliminou a autoridade incontestada antes exercida por aqueles, e o diálogo passou a ser a via de entendimento, não sem algumas dificuldades e resistências por parte das antigas chefias.”* (HOLZMANN, 2000, p.53).

Contudo, observam-se resistências. A cultura hierárquica e burocratizada, incorporada historicamente pelos trabalhadores, ainda está muito presente. Ao mesmo tempo que reconhecem que na cooperativa as relações de trabalho devam ser democratizadas, defendem a manutenção da autoridade exercida pelos cooperados nas funções superiores, especialmente a de líderes. Posturas contraditórias como estas são comuns nas organizações autogeridas, uma vez que construídas num contexto maior, e da mesma forma, repleto de contradições (TIRIBA, 1999).

No que concerne à rigidez exigida pela disciplina fabril, a qual não permite, em muitos casos, movimentação dos trabalhadores no espaço de trabalho, também são verificadas mudanças. Há sem dúvida uma conduta disciplinar a ser seguida, imposta em boa medida, pela relação homem/máquina. Mas como adverte Castoriadis, é necessário precisar de que forma esta disciplina foi construída e como é aplicada nas relações de trabalho. Tendo sido uma decisão autônoma e coletiva, está acompanhada de maior liberdade. Este talvez seja o aspecto mais importante da autogestão na organização do trabalho: permitir que as pessoas ajam, em boa medida, por vontade própria.

“A questão não é a de saber se é necessária a disciplina ou às vezes mesmo a coerção, mas ‘qual’ disciplina, decidida por quem’, controlada por quem, sob que formas e para quais fins. Quanto mais os fins a que serve uma disciplina forem estranhos às necessidades e aos desejos daqueles que devem realizá-los, mais as decisões que dizem respeito a estes fins e às formas da disciplina lhe serão exteriores e mais haverá a necessidade de coerção para fazê-los respeitar.” (CASTORIADIS; 1983, p.216)

Sendo assim, o processo de trabalho é fiscalizado coletivamente. Existe, mesmo que incipiente, um sentimento de autonomia que atinge, de forma diferenciada, todos os trabalhadores, que os faz acompanhar com maior atenção o produto de seu próprio trabalho. As lideranças são chamadas quando ocorrem fatos e/ou problemas que não podem ser solucionados autonomamente. A igualdade assegurada pela condição de “donos” fragmenta, por um lado, o poder unilateralmente exercido pela burocracia, permitindo por outro, a coletivização das decisões, em diferentes níveis.

A autonomia conferida aos trabalhadores associados possibilita que normas, regulamentos e critérios sejam construídos cotidianamente. Para tanto, necessitam usufruir plenamente do direito à livre expressão. O direito para discutir, negociar e reivindicar são demandas que se destacaram na trajetória de luta da organização operária. Nas cooperativas este direito é assegurado a todos, indistintamente. Uma das entrevistadas, entretanto, demonstrou resistência a este exercício político. Habituada a obedecer o comando dos superiores, argumentou ter pouca disposição e capacidade para participar do debate de idéias.

Há, porém de se considerar a experiência de outras empresas de autogestão sobre a participação e seus limites. A análise de Holzmann, evidencia a relação entre a prática da manifestação e o “*discurso competente*”, entendido aqui como a capacidade de expressão oral dos trabalhadores e que é influenciada pela baixa qualificação, especialmente baixa escolaridade. “*A reiterada recusa a falar nas assembleias, manifestada pelos trabalhadores, foi justificada pelo reconhecimento de que falavam errado, preferindo, então, apenas ouvir; evitando, assim, exporem-se à crítica dos colegas*” (HOLZMANN, 2000, p.54).

Esses limites foram observados na CONES, especialmente nas assembleias, embora não explicitados pelos entrevistados. A condução das discussões e as manifestações dos cooperados restringem-se àqueles com maior escolaridade

e poder de oratória, o que significa que o espaço de participação, assegurado a todos, é apropriado majoritariamente por um número ainda reduzido de sócios, em geral mais qualificados, e ligados à administração. Enquanto para alguns a liberdade exige maior esforço, para outros, é facilmente apropriada. Há cooperados que rapidamente identificam-se com os padrões.

Considerações Finais

A qualificação dos trabalhadores foi adquirida ao longo do trabalho assalariado, e lhes possibilitou assumir a gestão e a produção da empresa. Entretanto, foi recorrentemente indicada como um dos grandes obstáculos ao desenvolvimento da cooperativa, uma vez que, autogerir significa conhecer todas as etapas do processo de trabalho, os princípios da autogestão e do cooperativismo, bagagem incomum dentre trabalhadores assalariados. Os requisitos relativos à qualificação têm sido utilizados como critério para adesão ao projeto cooperativo, no entanto, esta mesma qualificação é contraditoriamente apontada como um obstáculo, na medida que lhe atribuem as lacunas técnico-políticas dos associados, impedindo maior engajamento e participação. É definida também, da mesma forma como nos modelos produtivos empresariais, que exigem do trabalhador, além de competência técnica, capacidade de pensar e decidir.

A escolaridade dos cooperados reflete o perfil da população economicamente ativa brasileira, com predomínio do ensino fundamental incompleto. Na cooperativa, a escolaridade é apontada como requisito para a participação, para a formação das lideranças, no sentido de uma educação política, com alguns indícios do reconhecimento de uma educação *como um fim em si mesma*, que possibilitaria conhecimentos além das necessidades produtivas, estimulando a reflexão sobre a relação do trabalhador com o trabalho, com a família, com a sociedade, colaborando desta forma, para sua visão de mundo (SEGNINI, 1998, p.03). Alegam em contrapartida, que a educação básica realizada, é um obstáculo para a continuidade dos estudos, e que não é condição para a sobrevivência, assegurada apenas pelo trabalho. Apesar da relevância atribuída à qualificação e à escolarização, não há uma política educacional definida, apenas o atendimento de demandas pontuais para realização de cursos específicos.

A discussão acima nos remete à importância das agências de fomento à economia solidária e ao cooperativismo. Além da valorização dos processos formais de educação, dos requisitos de qualificação, da escolarização e da formação profissional, os trabalhadores que estão assumindo a gestão de empresas, necessitam, especialmente no início da experiência, de assessoria técnico-

pedagógica capaz de oferecer os conhecimentos técnicos, assessoria política e especialmente, o estímulo à educação integral, que possa contribuir para a formação de cidadãos trabalhadores, sujeitos do processo social que vivenciam. Nesta relação entre cooperativas e assessorias, merece atenção especial a forte dependência que de modo geral se estabelece, e que exige das agências, um projeto de acompanhamento temporário, conferindo aos empreendimentos solidários a mais ampla autonomia. No que concerne à metodologia de ensino, as preocupações se mantêm. O público predominantemente adulto exige métodos voltados para suas especificidades educativas, que se apropriem e respeitem o conhecimento que já adquiriram em suas singulares trajetórias.

ABSTRACT: In the current context of precarization, unemployment and flexibilization of labor relationships, the strategies used by workers to obtain alternatives for social exclusion, through the cooperativism and self-management, are highlighted. Inserted in the field of solidary economy, the enterprises of cooperativism and selfmanagement: make a rich and complex process of learning, developed by the pedagogic relationships, possible; value schooling and qualification; create more democratic spaces for participation; and experience an everyday life filled with contradictions.

Key-words:
cooperativism, self-management, pedagogic relationships, education.

Referências

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto. “Associativismo”. In: **A outra economia**. Cattani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 15-19.

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto. “Autogestão”. In: **A outra economia**. Cattani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 20-25.

BRUNO, Lúcia. **O que é autonomia operária**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

_____. BRUNO, Lúcia. **Portugal? O “combate” pela Autonomia Operária**. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica. São Paulo, 1983.

CASTORIADIS, Cornelius. **Socialismo ou barbárie: o conteúdo do socialismo**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CATTANI, Antonio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre, RS: Veraz, 2003. 306p.

CRUZ, Antônio. **Uma contribuição crítica às políticas públicas de apoio à economia solidária**. 27f. Artigo de conclusão da disciplina “Economia solidária”, oferecida pelo PPG em Economia da FEA-USP, sob responsabilidade do Prof. Dr. Paul Singer. Campinas, 2002.

CULTI, M.N. Sócios do suor: cooperativas de trabalho. In: Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, VI ABET, 1999.

DAL RI, Neuza Maria (Org.). **Economia solidária**: o desafio da democratização das relações de trabalho. São Paulo: Arte e Ciência, 1999. 192p.

DAL RI & VIEITEZ (Orgs.). **Organizações e Democracia**. Marília: UNESP Marília Publicações, 2001. 96p.

GALVÃO, Marisa Nunes. “Cooperação e solidariedade nas relações de trabalho”. In: Dal Ri, N.M. (Org.) **Economia Solidária**: o desafio da democratização das relações de trabalho. São Paulo: Arte & Ciência, 1999. pp. 115-132.

GALVÃO, Marisa Nunes & CIFUENTES, Ricardo. “Cooperação, autogestão e educação nas novas configurações do trabalho”. In: Veitez, C.G. & Dal Ri, N.M. (Org.) **Organizações e Democracia**. Marília: UNESP Marília Publicações, 2000. pp. 29-35.

GUIMARÃES, Valeska, COUTINHO, Maria Chalfin e KOROSUE, Aline. Autogestão: utopia ou realidade?. In: 4º ENCONTRO REGIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 2001, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre (RS): Softwares, 2001. v. 1.

HOLZMANN, Lorena. “Relatos de cooperativas industriais”. In: Singer, P. & Souza, A.R. **A economia solidária no Brasil**. São Paulo: Editora Contexto, 2000. pp. 49-64.

INCUBADORA DE COOPERATIVAS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - Seminário sobre Incubadoras - Pontos essenciais da experiência da UFRJ. setembro/1998.

JESUS, Paulo & TIRIBA, Lia Vargas. “Cooperação”. In: **A outra economia**. Cattani, A. D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 49-54.

KUENZER, Acácia Z. **Pedagogia da Fábrica**: as relações de produção e a educação do trabalhador. São Paulo: Cortez Editora, 1995. 205p.

KUENZER, Acácia Z. Educação profissional: categorias para uma nova pedagogia do trabalho. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 25, nº 2, 19-29, mai/ago 1999.

MARTINS, Luci Helena. “Autogestão: sua atualidade, suas dificuldades”. In: Vieitez, Cândido G. (Org.). **A Empresa Sem Patrão**. Marília: UNESP, 1997, p.33-41.

MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. livro 1: O processo de produção do capital. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975. vol 1.

NAKANO, Marilena. “Educação formal, política e empresa autogerida”. In: Vieitez, Cândido G. (Org.). **A Empresa Sem Patrão**, Marília: UNESP, 1997, pp.42-46.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Educação, trabalho e desenvolvimento: uma complexa relação. In: WORKSHOP DO PROJETO DE PESQUISA “CONCEITOS EMPREGADOS NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL”, I., Minas Gerais, 1998.

SINGER, Paul. Economia Solidária: geração de renda e alternativa ao liberalismo. **Proposta**, Rio de Janeiro, nº 72, 6-13, março/maio 1997.

SINGER, Paul. & SOUZA, A. R. **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000. 360p.

SOUZA, Aparecida Neri. **A política educacional para o desenvolvimento e o trabalho docente**. Tese de Doutorado, Faculdade de Educação, Unicamp, Campinas, 1999.

TIRIBA, Lia Vargas. “Economia popular urbana: sua diversidade, actores y agentes”. In: **Economía Popular y crisis del trabajo asalariado**: de las estrategias de supervivencia a la producción de una nueva cultura del trabajo, 1999, Cap. III.

TIRIBA, Lia Vargas. **Economía popular e cultura do trabalho**: pedagogia(s) da produção associada. Ricardo Saboya Filho, Diego Tiriba e Daniel Tiriba, tradutores. Rio Grande do Sul: Editora Unijuí, 2001. 400p.

VIEITEZ, Cândido G. “A empresa sem patrão: temas da autogestão dos trabalhadores”. In: Vieitez, C.G. (Org.) **A empresa sem patrão**. Marília: UNESP Marília Publicações, 1997. pp. 9-24.