

## Educar para a autogestão:

Uma nova metodologia e seus desafios.

Patrícia Leança Adriano

**Como citar:** ADRIANO, Patrícia Leança. Educar para a autogestão: Uma nova metodologia e seus desafios. *In:* DAL RI, Neusa Maria (org.). **Trabalho associado, economia solidária e mudança social na América Latina**. Marília: Oficina Universitária, 2010. p.119-136. DOI: <https://doi.org/10.36311/2010.978-85-7983-063-1.p119-136>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

## Educar para a autogestão: uma nova metodologia e seus desafios

Patrícia Leança ADRIANO<sup>1</sup>

### Breve histórico da ANTEAG

A fundação da Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão (ANTEAG) deu-se em meio à conjuntura política e econômica do Brasil, no início da década de 1990, momento de abertura do mercado nacional às empresas estrangeiras, e a chamada 3ª reestruturação industrial, com seu avanço tecnológico e a substituição da força humana por computadores. Tal quadro teve como consequência o fechamento de diversas indústrias nacionais, até então acostumadas a um mercado interno fechado, e o desemprego de grande parte de trabalhadores, considerados *velhos* e desqualificados diante das novas demandas promovidas pelo aumento da competição do mercado e a velocidade das informações dessa nova época.

Em 1991, a ocupação pelos trabalhadores da Fábrica de Sapatos Makerly, então em processo de falência, na cidade de Franca, São Paulo, fez com que surgisse uma nova experiência de luta de trabalhadores no Brasil, a experiência da recuperação da empresa pelos trabalhadores sob o regime da autogestão. Assim, nasceu a idéia da ANTEAG, que veio a formalizar-se juridicamente em 1994 como uma associação de empresas de autogestão,

---

<sup>1</sup> Psicóloga social e assessora técnica da Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão – ANTEAG, São Paulo, Brasil.

empresas estas que, a exemplo da Makerly, foram adotando o mesmo caminho de adoção do regime de autogestão como saída para a crise.

Os fundadores da ANTEAG, então chamados a intervir no processo da Makerly, eram provenientes do movimento sindical e operário de oposição à ditadura militar e à estrutura sindical oficial, que continuava a mesma desde o período de Getúlio Vargas no novo sindicalismo brasileiro. Sob a bandeira *liberdade e autonomia sindical*, esse grupo de militantes lutava pelo desatrelamento da estrutura sindical do Ministério do Trabalho. Além dessa origem, alguns dos fundadores haviam estado no Chile na época do governo de Allende, onde ocorreram importantes experiências autogestionárias, fomentadas por aquele governo. Essa é a herança política e cultural da ANTEAG.

A definição pela autogestão foi uma novidade considerável, pois não havia até aquele momento experiências de recuperação de empresas falidas pelos trabalhadores no Brasil que pudessem servir de referência.

Desse modo, o grupo fundador da ANTEAG iniciou a construção de uma metodologia de assessoria e qualificação dos trabalhadores para a autogestão, baseada nas experiências da pedagogia popular e na atuação a partir da realidade dos trabalhadores que viviam a mudança de empregado para sócio-trabalhador. A formação e a assessoria foram, dessa forma, elementos centrais na atuação da ANTEAG com as empresas, uma vez que a recuperação e a mudança para uma empresa autogestionária exigiam dos trabalhadores uma série de habilidades e comportamentos os quais eles não possuíam enquanto empregados das empresas convencionais.

Devido à persistência do quadro conjuntural de desemprego, a ANTEAG pôde ter contato com mais de setecentas empresas em situação falimentar às quais orientou em seus processos. Muitas se desenvolveram de forma autogestionária e existem até hoje, como, por exemplo, a Cooperminas (SC), Catende (PE), Coopram (SP). Outras encerraram suas atividades ou voltaram a ser empresas capitalistas. Todas contribuíram, e seguem contribuindo para a construção da história da autogestão no Brasil, que não está dada e tampouco livre de contradições, como veremos mais adiante.

No início, a ANTEAG atuava quase exclusivamente com empresas que provinham de situação pré-falimentar ou, simplesmente, de falência. Porém, no início da década de 2000, a partir de convênios com o poder

público para a constituição de empreendimentos com população desempregada, das periferias das cidades ou do campo, ampliou seu raio de atuação através do trabalho de incubação de empreendimentos populares e trouxe para seu horizonte novas questões do mundo do trabalho: não apenas o trabalhador da fábrica que estava em vias de estar desempregado, mas, também, a população já desempregada, muitas vezes fora do mercado formal há anos, muitas vezes sem conhecimento acerca dos processos de produção e sem a disciplina de trabalho organizado, coisa que o trabalhador das empresas recuperadas, bem o mal, sempre possuía.

O formato jurídico de **Cooperativa** logo se mostrou como o modelo mais adequado para a garantia da autogestão, tanto para as empresas recuperadas como para os empreendimentos populares. A resistência anterior em adotar a bandeira do cooperativismo (destacando sempre a *autogestão*) dava-se por conta de marcar diferenças ideológicas e práticas com o cooperativismo existente no Brasil. A partir do desenvolvimento da economia solidária e da consolidação das empresas como cooperativas de produção, o cooperativismo brasileiro passou a ser ressignificado e as empresas e empreendimentos de economia solidária tornaram-se cada vez mais diferenciadas das inúmeras cooperativas brasileiras tradicionais, principalmente das agrícolas tão afastadas do autêntico cooperativismo.

O objetivo da ANTEAG é aglutinar essas empresas e empreendimentos de autogestão de maneira a potencializá-los como força econômica e política e promover uma nova cultura, com valores e formas de interação grupal que não sejam marcados pela política de dominação e exploração, tanto nas unidades produtivas, quanto em redes de produção e serviços. Seus esforços atuais vão ao sentido de garantir o desenvolvimento e a sustentabilidade dos empreendimentos e, também, de garantir sua autonomia em relação ao governo e ao movimento sindical. A economia solidária e a autogestão devem ser apoiadas pelos sindicatos e governos, porém, devem manter seus próprios referenciais, construindo suas formas próprias de representar, articular e atuar com os trabalhadores. Isso porque a estrutura sindical representa relações de trabalho assalariado, portanto, diferentes da autogestão na qual temos uma associação de pessoas em prol do benefício comum da geração de trabalho e renda. Já os governos têm caráter transitório e, não raro, nas concessões de benefícios, fomentam uma cultura de dependência ao invés de autonomia.

## **Qualificação profissional e economia solidária**

Desde seu surgimento, a ANTEAG acompanhou a evolução da qualificação profissional no Brasil pelo Ministério do Trabalho e Emprego. O primeiro convênio se deu em 1997 ainda no governo de Fernando Henrique Cardoso.

Os programas de qualificação profissional, até esse momento, eram concebidos a partir da lógica exclusiva de recolocação no mercado de trabalho e, de modo geral, oferecendo treinamento em atividades como manicure, costura, pintura, marcenaria, etc. As principais críticas que recaíam aos planos de qualificação da época envolviam a carga horária dos cursos (muito pequena), a qualidade e a efetividade econômica e social dos mesmos. Eram cursos de curta duração, voltados ao tratamento de habilidades específicas exclusivamente através de treinamento operacional, imediatistas, segmentados e pragmáticos, com baixa efetividade social e econômica. Outras críticas referiam-se ao baixo controle social sobre o recurso do Fundo de Amparo ao Trabalhador investido nos programas de qualificação, o que resultou, na época, em graves denúncias de desvios e má utilização do recurso.

O que ficou visível, no entanto, foi a gritante modificação ocorrida no mundo do trabalho, com o surgimento de novos tipos de trabalhadores, com novas demandas a serem atendidas, de maneira que qualificar apenas para a busca do emprego passou a ser ação ineficaz. Avançar na sistematização e validação de novas metodologias para a qualificação profissional passou a ser uma necessidade.

As primeiras ações para sistematização e desenvolvimento de metodologia de educação para a autogestão se deram com a confecção dos *Cadernos de Formação do Trabalhador*, através do convênio com o Ministério do Trabalho, o Plano Nacional de Formação (Planfor). Tratava-se já de um processo de sistematização de novas demandas de *novos tipos de trabalhadores*, os trabalhadores das empresas de autogestão. O diferencial foi que os trabalhadores das empresas associadas à ANTEAG participaram ativamente de sua elaboração, levantando as demandas de formação com a equipe de assessoria que, em resposta, elaborou oito cadernos que abordam aspectos centrais da gestão de uma empresa de autogestão. Os cadernos foram utilizados nos cursos de formação oferecidos para milhares de trabalhadores

das empresas e seus conteúdos focam bastante o processo de mudança da empresa convencional para a empresa de autogestão, bem como os desafios da mesma.

Apesar dos trabalhadores associados à ANTEAG não estarem fora do mercado de trabalho, ou seja, de não se tratar de um público de desempregados, estavam em situação de risco de desemprego, pois organizando cooperativas e assumindo uma estrutura produtiva, estavam ocupados, mas dependiam de viabilizar a empresa para não perderem o posto de trabalho. Na maioria dos casos, a gerência não permanecia após a passagem da empresa para o sistema de autogestão. Com isso, muitas vezes, a direção da nova empresa vinha do *chão de fábrica* e necessitava de qualificação gerencial. Isso apontou a necessidade iminente de qualificação desses trabalhadores para o gerenciamento da empresa e, dado que a opção foi de organização em autogestão, uma qualificação para o público voltada para esse tema, considerando suas peculiaridades, mostrou-se de extrema importância.

Foram desenvolvidos os denominados MBAs (*Master in Business Administration*) regionais e nacionais. Em parceria com Universidades, foram realizadas atividades de qualificação para os gestores das empresas de autogestão.

Os MBAs foram nossa primeira experiência nesse sentido, ainda no âmbito da Secretaria de Formação (SEFOR) na gestão anterior ao governo Lula. Consideramos um avanço significativo, dado que foi a primeira experiência de investimento público em qualificação dos gestores nas Empresas de Autogestão, e dos trabalhadores sem função diretiva na compreensão da nova relação de trabalho instituída com a autogestão pelos trabalhadores. O Convênio da ANTEAG com a SEFOR durou até 1999, mas ainda era considerada uma experiência atípica no âmbito do antigo Plano Nacional de Qualificação Profissional (PNQP).

O governo Lula sucedeu o de FHC e tratou de propor elementos de superação de algumas das lacunas da qualificação profissional através dos novos Plano Nacional de Qualificação (PNQs). Surgiram os Programas Especiais de Qualificação (ProEsQs) que têm como objetivo trazer qualidade pedagógica ao PNQ através de ações de estudos, pesquisas e desenvolvimento de materiais técnico-didáticos, metodologias e tecnologias de qualificação. As atividades dos ProEsQs devem desenvolver e validar

teorias e práticas que referenciem e orientem projetos de qualificação, tendo em vista uma formação integral para os trabalhadores e não mais aquela fragmentada.

Além do ProEsQ, foram criados os Plano Territorial de Qualificação (PlanTeQs) e o Plano Setorial de Qualificação (PlanSeQs), esses últimos programas de qualificação, cursos com carga horária pré-definida, diferente do ProEsQ, um trabalho de sistematização de metodologia desenvolvido através de cursos, oficinas, seminários e estudos para experimentação e validação.

O PNQ trouxe a perspectiva da qualificação profissional como política pública, orientada por objetivos sociais e partindo do pressuposto de que os sujeitos são dotados de saberes e identidades diferenciadas e que qualquer proposta de qualificação precisa respeitar estes fatores. Se o foco principal dos planos de qualificação anteriores era a re-inserção no mercado formal, o PNQ traz à evidência outras realidades: os trabalhadores informais e os associados e cooperativados da Economia Solidária e as diferenças regionais. Realidades que passaram a se destacar tanto qualitativa como numericamente no Brasil e que possuem demandas e necessidades específicas, não podendo ser tratados de maneira homogeneizada.

Essa é a razão para uma entidade de representação de trabalhadores e empresas de autogestão, como a ANTEAG, ser chamada para realizar o convênio, trazendo seu acúmulo de anos voltados à assessoria de empresas e empreendimentos de autogestão em nível nacional e podendo, através de sua rede de relações, acessar realidades diversas das experiências de Economia Solidária do país e sistematizá-las.

O primeiro ProEsQ voltado para a Economia Solidária foi realizado pela ANTEAG em 2003 com o apoio de atores diversos presentes no Fórum Brasileiro de Economia Solidária. A construção da metodologia foi feita de maneira coletiva, em que a ANTEAG, além de resgatar sua metodologia e suas informações, sistematizou as contribuições teóricas e práticas de grupos diversos da Economia Solidária: trabalhadores de empresas e empreendimentos autogestionários, entidades, gestores públicos, universidades e movimentos sociais. As entidades compunham, assim, o conselho gestor do projeto, recebendo informações periódicas e sendo convidadas a participarem das atividades de reflexão metodológica.

O projeto PNQ I foi iniciado tendo em mente que seria fundamental haver um diagnóstico das demandas de qualificação, bem como as áreas e temas de relevância que pudessem servir de base para um desenvolvimento de metodologia voltada para as empresas e empreendimentos de autogestão. Todas as atividades, seminários, cursos e oficinas, foram concebidos para atingir o objetivo de construir um quadro das demandas do público alvo prioritário.

Nos anos posteriores de 2004 e 2005, a ANTEAG seguiu com o ProEsQ de maneira bastante irregular, com grandes espaços de tempo entre um e outro, uma vez que os projetos atrasavam em seu financiamento promovendo certas *quebras* na lógica do trabalho. O ProEsQ 2004 envolveu a sistematização e elaboração das experiências de formação e assessoria para a economia solidária realizadas em conjunto com empresas, empreendimentos e entidades. Através de oficinas de trabalho em grupo, uma equipe de sistematização relatava os conteúdos a serem compilados no produto final do projeto.

O ProEsQ, 2005 foi a validação dos PNQs anteriores aplicados nas empresas através de cursos, assessorias, seminários e oficinas.

Os produtos dos três foram os cadernos *Autogestão e economia solidária, uma nova metodologia*, volumes 1, 2 e 3, (ANTEAG, 2004b, 2005, 2007) distribuídos gratuitamente a trabalhadores de empresas e empreendimentos de autogestão, gestores públicos, entidades e movimentos sociais ligados à Economia Solidária dirigido especialmente para trabalhadores, formadores e pesquisadores em autogestão e economia solidária. Foi confeccionado, também, no ProEsQ 2004, o caderno do trabalhador *Autogestão e economia solidária* (ANTEAG, 2004a), voltada para as empresas e empreendimentos, caderno este validado nas empresas e empreendimentos contendo uma linguagem mais didática.

Além de servir como instrumento de interlocução das diversas experiências entre as entidades que compõem o Fórum Brasileiro, pode-se observar que, muitas vezes, o movimento de Economia Solidária utilizou os livros como forma de subsídio para as discussões junto aos trabalhadores. O retorno sobre a utilização dessas publicações apontou casos bem diversos no uso:



- √ Atividades de formação para comunidades indígenas em Roraima;
- √ Subsídio para a elaboração do Programa Apoio à Consolidação de Empreendimentos Autogestionários do BNDES;
- √ Formação de pesquisadores para o Mapeamento de Economia Solidária (Estado de São Paulo), inclusive com a utilização do índice de indicadores da autogestão;
- √ Formação de gestores públicos, assessores e formadores em entidades de economia solidária<sup>2</sup>;
- √ Utilização em disciplinas de cursos de graduação.

Outros relatos dão conta de sua utilização como subsídio para a realização de outros trabalhos: discussão sobre metodologia de pesquisas para empresas e empreendimentos de autogestão e de economia solidária; estudos acadêmicos; assessorias a empreendimentos sociais e, conseqüentemente, divulgação da autogestão e da economia solidária. A utilização do material por outras entidades foi, também, a validação dos produtos construídos através do ProEsQ, o qual preconiza que os instrumentos e tecnologias desenvolvidos devem ser validados junto aos atores da área em que se desenvolve, em nosso caso, a economia solidária.

A seguir apresentaremos alguns pontos do que pudemos apreender, através de nossa experiência com qualificação profissional, no que se refere à formação em autogestão e economia solidária.

### **Educar para a autogestão e economia solidária**

Propor uma metodologia de formação para Economia Solidária no Brasil é tarefa bastante complexa. Estamos lidando com um universo variado e amplo de experiências, pois o campo da Economia Solidária no Brasil é composto tanto por grandes empresas, que passaram por processo falimentar e cujos trabalhadores adotaram a autogestão como forma de reorganizar o trabalho, até pequenos grupos de produção ou serviços ainda não formalizados.

---

<sup>2</sup> O livro vem sendo utilizado na formação de assessores da ANTEAG por diversas Incubadoras Universitárias, pela UNICAFS, pela UNISOL Brasil, FETRABALHO/ SP, Cáritas PA, entre outras.

Estas experiências se dão no meio rural e no urbano - de cidades pequenas a grandes metrópoles - e têm origens diferentes: algumas delas contam o com o apoio de políticas públicas, incubadoras, organizações religiosas, da sociedade civil ou de trabalhadores, enquanto outras surgiram e se desenvolveram a partir da organização espontânea dos trabalhadores.

Diferentemente das empresas que se constituem dentro do mercado convencional, as empresas e empreendimentos da Economia Solidária encontram um universo de limitações e indefinições, tanto de caráter jurídico quanto no que diz respeito às políticas públicas, gerando dificuldades para acessar linhas de crédito tradicionais, participar de licitações ou até mesmo para a formalização do empreendimento.

Essas indefinições fazem com que, hoje, a maior dificuldade de muitas empresas e empreendimentos da Economia Solidária seja a inserção de seus produtos ou serviços no mercado. Em geral, o resultado dos esforços nesse sentido fica aquém do esperado, as táticas utilizadas não estão assentadas em um projeto definido e tampouco são adotadas ferramentas que possam auxiliar esse processo. Nascidas da crise e desenvolvendo-se em sua maioria de forma periférica ao capitalismo, em geral, com atividades econômicas não-centrais na economia nacional, as empresas e empreendimentos possuem ainda bastante dificuldade para sobreviver economicamente. O Mapeamento de economia solidária (primeira fase) mapeou em torno de 15.000 empreendimentos autogestionários no Brasil, porém que representam um valor mínimo no PIB brasileiro. Trata-se de uma importante experiência sociológica, mas que ainda não conseguiu avançar no aspecto econômico, o que traz certo risco ao movimento no que se refere à sobrevivência desses trabalhadores e trabalhadoras.

A questão da mudança cultural é algo que recebe bastante destaque quando falamos em educação para a autogestão. Estamos diante de um novo tipo de trabalhador, o ator da economia solidária: o que era empregado, por vezes militante sindical, e sofreu uma mutação na passagem de sua empresa para uma empresa autogestionária. O desempregado marginalizado, que se encontra agora diante do desafio de tocar um empreendimento. Carregam uma herança cultural de empregado e são envolvidos pela complexidade do duplo papel de sócio-trabalhador, onde necessitam combinar a posse individual com a coletiva. Todos terminam imbuídos por um forte sentido de experimentação, que lhes é bastante desafiadora.

A cultura competitiva do mercado convencional é avessa à idéia da autogestão em diversos aspectos: preconiza a competição, ao invés da solidariedade; o individualismo, ao invés do trabalho coletivo; e inculca a idéia de que os trabalhadores da produção não têm potencialidade para gerenciar a própria empresa. A idéia da divisão do trabalho, a separação que compartimenta os que pensam e os que fazem, a heterogestão, (BOURDET; GULLERM, 1976) é algo ainda bastante arraigado em nossa cultura de trabalho e dificulta sobremaneira os processos autogestionários.

Durante o processo de recuperação das empresas por parte dos trabalhadores, os resíduos culturais herdados da organização hierárquica passam a constituir uma carga que requer um processo de desconstrução de uma determinada concepção e a construção de uma nova visão e prática, pois a cultura do assalariamento e da visão do trabalho subordinado impedem o estabelecimento de uma organização autogestionária.

A partir desse rápido panorama, é possível perceber que a formação em Economia Solidária no Brasil, requer formações diferenciadas e com diferentes níveis de aprofundamento. Com isso, nosso desafio passa a ser o de apontar alguns conceitos fundamentais para a formação em Economia Solidária nas diferentes áreas trabalhadas na execução deste projeto e delinear os princípios metodológicos em que a formação deve se basear, indicando estratégias de formação e recursos metodológicos.

### **Princípios metodológicos**

A *autogestão* subentende a existência de autonomia e pressupõe capacitação para a administração coletiva do negócio. Autonomia tanto nas unidades produtivas quanto em sua instância representativa, isto é, sem dependência dos órgãos governamentais ou para-estatais. Acreditamos que quando se defende a autogestão deve-se garantir o *direito à informação e democracia nas decisões*. Democracia não apenas como voto ou mera representação, mas, principalmente, como partilha de poder e controle da vida do empreendimento coletivo. Por conta disso, *educar para a autogestão* significa promover autonomia e a inteligência coletiva dos trabalhadores.

Na autogestão o *método e a forma de relacionamento* determinam profundamente o trabalho educativo e o resultado da assessoria que se

pretende. Aqui, os meios determinam os fins: coerência e adequação do método com os objetivos são decisivas.

Por conta desses fatores, podemos dizer que a autogestão necessita de um tempo de aprendizado que promova a transformação da heteronomia para a autonomia, da heterogestão para a autogestão. E, as empresas e empreendimentos de economia solidária do Brasil necessitam qualificação profissional e formação política.

A Economia Solidária parte do princípio de que o aspecto central na organização da sociedade é o ser humano. É essa noção que vai redefinir relações sociais, econômicas, afetivas e produtivas. Portanto, a formação em Economia Solidária preza o diálogo com o trabalhador, trazendo para o conteúdo do processo formativo o sentido que é dado pelas suas vivências e anseios. O conhecimento não é um conteúdo que, despejado no trabalhador, vai imediatamente ganhar sentido e transformar-se em ferramenta para lidar com os problemas que se apresentam. Isso só se torna possível quando o formador em Economia Solidária trabalha o sentido da formação juntamente com o trabalhador.

Podemos dizer que a base do processo de formação está na adoção de situações e preocupações concretas capazes de dialogar com a realidade do trabalhador, para só então despertar preocupações mais universais e abstratas que se estendam para todos os trabalhadores e, até mesmo, à humanidade. Estabelecer essa ponte do concreto ao universal, da situação particular daquele trabalhador e daquela empresa/ empreendimento à situação do trabalho e dos trabalhadores em geral, é condição necessária para ajudar cada trabalhador individual a reconhecer-se no coletivo, ampliar o sentido do seu trabalho compreendendo as profundas implicações da escolha de um modelo autogestionário para a sua vida.

Sem dúvida, para os trabalhadores combinarem subjetivamente e objetivamente, a posse individual com a posse coletiva da empresa/ empreendimento é algo complexo, o duplo papel de sócio/trabalhador é de difícil compreensão. Qual o momento de exigir os direitos? Qual o momento de assumir os deveres e responsabilidades? O que significa ser dono do negócio? Deve haver hierarquia, ou não? Como fica a coordenação dos processos e funções? São perguntas que permeiam as concepções de trabalho dos sócios dos empreendimentos e empresas de autogestão.

Quando falamos em formação para a autogestão, falamos na promoção de formas autogestionárias de organização, o que é, antes de tudo, um empenho na elaboração de alternativas, requerendo trabalho permanente de crítica ao estabelecido, com o propósito de construir novas perspectivas em relação ao mercado de trabalho. A promoção de novas formas de administração envolve uma constelação de áreas constitutivas da vivência das pessoas e dos grupos. Neste projeto de educação não basta a consideração do nível consciente e verbalizado de uma determinada cultura organizacional, nem é suficiente tratar apenas daquilo que constitui o universo do conhecimento. Exige-se, ao mesmo tempo, que se leve em conta elementos do inconsciente, reelaborando-se informações e juízos já adquiridos e incorporados, muitas vezes como se fossem naturais. Por conta disso, a construção de um novo paradigma requer a afluência de diferentes áreas, envolvendo conhecimentos, valores, comportamentos, desejos e ideais.

A constituição de agrupamentos de autogestão requer que se mexa em escala de valores, afetando o comportamento e a qualidade das interações dos indivíduos com o grupo em que convivem no dia-a-dia. No entanto, temos que estar cientes de que se trata de um processo em desenvolvimento, que reclama um permanente investimento educativo para que se viabilize, o que nem sempre é algo bem visto pelas empresas, que relegam esse aspecto da formação, muitas vezes, a algo não prioritário em relação a outras áreas como a jurídica e comercial, por exemplo.

Estas considerações são necessárias para compreendermos que a formação de um trabalhador em autogestão vai além da formação para a mera execução de tarefas. Passa pela superação da dicotomia entre pensamento e ação. Como todos os trabalhadores da empresa/empreendimento são responsáveis, é preciso que adquiram uma visão organizacional estratégica do negócio e da sua relação com o campo político. Para isso é importante adotar uma prática pedagógica que tenha como centro o trabalhador e o significado que ele dá aos seus problemas e que, partindo desse significado, permita situá-lo em um contexto mais amplo, mas não desvinculado de sua prática atual. Uma abordagem histórica dos fatos e situações presentes hoje na vida do trabalhador pode ser um recurso metodológico valioso para que ele possa compreender porque é preciso atuar sobre a realidade. O conhecimento de que não é somente o objeto fabricado que é um produto, mas que também o trabalhador é um produto

de uma longa história de dominação, pode ajudá-lo a pensar e agir no sentido de modificar esse estado de coisas. Nesse sentido, a formação pode ser emancipadora, libertando o trabalhador de modos de pensar e ver a realidade segundo a ótica dominante. A economia solidária é um caminho profundamente pedagógico para a ação autônoma dos trabalhadores.

O método de abordagem e de relacionamento determina profundamente o conteúdo do trabalho educativo. Ao contrário da concepção de que o resultado é o que interessa e não o meio para atingi-lo, da idéia de que o produto final é o que interessa e não o processo, no trabalho de educação voltado para a Economia Solidária é necessária coerência entre o método e o conteúdo. Se for usada uma metodologia autoritária no trabalho de autogestão, ela marca o conteúdo irremediavelmente. Podemos estar educando para dissociar o gesto da fala, ou ainda, o espaço de formação da realidade das empresas e empreendimentos. Por isso, o uso de práticas autogestionárias no ambiente de formação é um processo educativo, tanto quanto a elaboração de documentos e instrumentos de gestão, como o estatuto social, as normas internas, o regimento interno, os acordos e o plano de negócios.

O desenvolvimento da Economia Solidária e dos seus princípios envolve um processo lento de educação, de formação, qualificação e capacitação, tendo, necessariamente, que ser permanente e integral.

A metodologia, tanto quanto possível, precisa responder a esses momentos diferentes extraindo sua validade das experiências dos trabalhadores nas empresas e empreendimentos.

Para a superação da cultura *patrão e empregado* é necessário criar um envolvimento generalizado dos cooperados com o todo da produção. É necessário que os cooperados tenham uma visão integrada da empresa e conhecimento de seus processos, compreendendo como se dá o processo do faturamento, sobras e retiradas, o conhecimento sobre os clientes e fornecedores e as características do mercado no qual a empresa está inserida.

Propiciar este nivelamento de conhecimento é uma questão de vontade política dentro da empresa, afinal, informação é poder.

A educação é aqui compreendida em seu mais amplo sentido de interiorização e compreensão dos valores e regras do conjunto da sociedade.

A educação nos permite a aquisição da linguagem, sem a qual não podemos nos comunicar e formular nossas experiências no universo humano. E a linguagem permite adquirir uma visão do mundo, de modo que podemos situar e nele atribuir lugares diferentes para as coisas e os homens. Nesse sentido, a educação permeia a nossa presença no mundo, desde que nascemos até a nossa morte. É parte integrante da formação de todos os seres, portanto, deve ser considerada como fator externo, mas que influencia sobremaneira em qualquer processo formativo (VIGOTSKY, 1991).

Usando os instrumentos que a educação fornece nós nos formamos. Vamos fazer escolhas, decidir com base na experiência e na inteligência, o que consideramos como sendo o melhor caminho para os fins que nos propomos a atingir. Esse é o processo de formação, que pressupõe intenção e escolha. Para trabalhar essas escolhas lançamos mão de processos de capacitação e qualificação. Pensamos como qualificação, um processo formativo voltado para as questões do trabalho. Ela pode envolver formas diversas como assessorias ou cursos de capacitação.

As escolhas devem, pois, indicar o que queremos ser ou fazer e pedem uma avaliação de nossa possibilidade de realizá-las. Precisamos fazer um movimento de por em ação nossas potencialidades e também nossos desejos, para ganhar essas qualidades e, assim, qualificarmo-nos para tanto. A qualificação é a soma de muitas capacidades e, muitas vezes, temos que adquirir essas capacidades, através de atividades que nos abram novas portas.

### **Propostas de formação e assessoria**

Uma formação em Economia Solidária deve partir da realidade e das necessidades de cada empreendimento. O acompanhamento através de *Incubação* ou *Assessoria Permanente* é base para a identificação das demandas e planejamento da(s) estratégia(s) de formação adotada. Essa formação pode ocorrer em dois níveis diferentes, de acordo com a demanda e a realidade da empresa ou empreendimento, o que chamamos de *Cursos de Sensibilização* e *Cursos de Aprofundamento*. A Economia Solidária ainda tem peculiaridades que fazem com que certas estratégias adotadas por empresas convencionais não possam, simplesmente, ser transpostas e empregadas pelas empresas e empreendimentos do campo da economia solidária. Podemos tomar como

exemplo a contratação de um profissional capacitado para assumir a tarefa da inserção no mercado e da comercialização. Um primeiro limitador é o valor que o mercado pagaria a esse profissional, pois muitas empresas/empreendimentos não podem cobrir essa oferta. Um segundo fator peculiar diz respeito ao compromisso de todos os cooperados com as empresas, muitas noções administrativas de que elas carecem são fundamentais para a tomada de decisões responsáveis pelo conjunto dos sócios, *não podendo essa tarefa ser delegada unicamente a um profissional externo ao grupo.*

As formulações dos ProEsQs desenvolvidos pela ANTEAG apontam para a necessidade das empresas receberem *formação permanente e integrada, bem como acompanhamento a partir das necessidades*, o que nos levou a *repensar os conceitos de capacitação e assessoria* e considerarmos inadequado pensar em uma capacitação com conteúdos e carga horária pré-definida. Propusemos, dessa forma, pensar metodologia de capacitação que não seja 100% presencial e sim marcada pela alternância entre capacitação e aplicação dos conteúdos no dia-a-dia, mesclando-se teoria e prática nas empresas/empreendimentos - um avanço no que se refere à qualificação profissional, em geral bastante rígida em relação a esse quesito.

No que se refere às assessorias, percebemos que a intervenção dentro de uma empresa convencional é feita de tal maneira que o assessor cria dependência em relação às empresas, ele não *ensina como pescar* e sim *leva o peixe* para a empresa de maneira que ela necessitará sempre de seus serviços. Na autogestão esse trabalho deve ser a favor da autonomia, ou seja, para que os trabalhadores possam apropriar-se dos instrumentos da assessoria de maneira a utilizá-los da forma como crêem ser a correta, dispensando, se for o caso, a figura do assessor. A assessoria deve caminhar conjuntamente com a capacitação, o trabalhador deve compreender as origens dos problemas e o modo de solucioná-los.

Outro recurso formativo, muitas vezes subestimado pelos programas de formação, mas sempre lembrado pelos trabalhadores, é a realização de *intercâmbio* entre trabalhadores de diferentes empresas/empreendimentos ou regiões como forma de compartilhar o conhecimento consolidado (ou mesmo os problemas enfrentados, o que também é formativo) com outras experiências.



## **Futuro da Autogestão**

De fato temos no Brasil experiências bastante interessantes de desenvolvimento de gestão democrática, novas formas de relacionamento entre as pessoas (mais solidárias) e até propostas de práticas econômicas diferenciadas da lógica da acumulação de capital, como as redes, comércio justo, clube de trocas. Porém, observamos, também, que de fato essas empresas e empreendimentos autogestionários atuam como ilhas de experimentação que não se engendram em um movimento maior de transformação social coletiva. Temos os fóruns de economia solidária que talvez sejam os embriões da estruturação de um discurso e prática de um projeto sócio-político comum, mas que atuam até hoje como plenárias de reivindicação de benefícios do governo e de demandas imediatistas para a sobrevivência econômica dos empreendimentos. Não se conseguiu avançar, ainda, na discussão política em direção a um norte comum. A autogestão das unidades produtivas pode ser um instrumento para transformações sociais em direção a uma sociedade mais justa e igualitária. Seu potencial democrático, igualitário, coletivo, emancipatório e solidário constitui-se em uma excelente forma de produção para a construção de uma sociedade que supere a lógica produtivista acumulativa que está causando o esgotamento dos recursos naturais e promovendo uma precarização dramática da vida humana. Porém, sendo ela um instrumento, nada impede que seja utilizada também pelo capitalismo para fortalecê-lo em sua racionalidade produtivista acumulativa, com as devidas adaptações, próprias do capitalismo.

A educação tem um papel fundamental de aprimoramento desse instrumento e, sobretudo, de ampliação da consciência desses trabalhadores. Para isto, deve ser orientada por um projeto sócio-político, um horizonte comum para uma nova sociedade. Sem isto, teremos a tendência de ter empresas com a autogestão bastante desenvolvida em suas práticas internas, voltando a ser empresas capitalistas por não compreenderem estar fazendo parte de um movimento que tem o POTENCIAL de transformar a atual realidade.

Devemos trabalhar para o desenvolvimento de uma educação que dissemine relações de trabalho nas quais todos os homens e mulheres sejam considerados capazes de aprender tarefas e habilidades diversas, de tomar

decisões sobre os rumos da empresa, enfim de ser dono de seu trabalho e sujeito de sua própria história. Uma cultura de trabalho que tenha a humanidade e o planeta como centro de suas atenções, que combata a discriminação, transformando as diferenças étnicas, religiosas, culturais e de gênero não em desigualdade e sim em complementaridade e uma cultura de trabalho e produção que não promova endividamento ambiental, mantendo a solidariedade também para as futuras gerações.

## **Referências**

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO. *Cadernos de Formação dos Trabalhadores. Autogestão e Economia Solidária*. São Paulo: ANTEAG, 2004a.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO. *Autogestão e Economia Solidária – uma nova metodologia*. São Paulo: Altamira Editorial, 2004b. v. 1.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO. *Autogestão e Economia Solidária – uma nova metodologia*. São Paulo: Altamira Editorial, 2005. v. 2.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO. *Autogestão e Economia Solidária – uma nova metodologia*. São Paulo: Altamira Editorial, 2007. v. 3.

BOURDET, Y.; GUILLERM, A. *Autogestão: uma mudança radical*. São Paulo: Zahar, 1976.

VIGOTSKY, L. S. *Pensamento e Linguagem*. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991. (Série Psicologia e Pedagogia).