



UMA METODOLOGIA DE FORMAÇÃO: GESTÃO E SUSTENTABILIDADE

VIABILIDADE ECONÔMICA E GESTÃO DEMOCRÁTICA DE EMPREENDIMENTOS ASSOCIATIVOS

VOLUME 1

**UMA METODOLOGIA DE FORMAÇÃO:
GESTÃO E SUSTENTABILIDADE**

Autores

**Aída Bezerra
Ricardo Costa
Katia Aguiar
Gabriel Kraychete
Ciro Frossard**

Organizadores

**Rosana Lobato
Maiara Fonseca**

Porto Alegre, 2009



Capa e projeto gráfico
Maumau

Diagramação
Adel Braga

Ilustrações
Azeitona

Revisão
Bolívar Gomes de Almeida

Catarse - Coletivo de Comunicação
www.coletivocatarse.com.br - catarse@coletivocatarse.com.br
Av. Protásio Alves, 2514 - 401 - Porto Alegre - RS

O presente material tem como objetivo descrever a metodologia de formação desenvolvida pela CAPINA no curso de Viabilidade Econômica e Gestão Democrática de Empreendimentos Associativos. Situada no campo da Economia dos Setores Populares, essa formação foi elaborada pela CAPINA em parceria com a UCSAL, SAPÉ e UFF.

Desde 2003, 11 turmas do curso foram realizadas tendo formado 325 assessores/educadores em diversos estados do Brasil e 200 Estudos de Viabilidade realizados.

Este fascículo “Uma metodologia de Formação: Gestão, Formação e Sustentabilidade” faz parte de um conjunto de três, que juntos abordam os conteúdos ministrados no curso.

Metodología



APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA E DO CURSO

Um dos grandes desafios enfrentados pelos empreendimentos associativos é a busca da eficiência econômica através de processos democráticos. A experiência da CAPINA acumulada em 20 anos de assessoria direta a mais de 120 organizações populares em 20 estados do país, conferem o suporte a uma metodologia de formação apropriada à realidade específica dos empreendimentos da economia dos setores populares. É exatamente neste campo, da gestão democrática e da viabilidade econômica que reside esta proposta de formação.

O objetivo é fortalecer a efetividade do trabalho dos assessores no campo da economia dos setores populares, utilizando uma metodologia de formação que considere os dois aspectos em questão: a especificidade

do trabalho dos assessores e a lógica peculiar que caracteriza as iniciativas econômicas populares.

O que se propõe é habilitar os assessores para construir junto com os grupos o estudo de viabilidade econômica de sua atividade. Os números a serem utilizados nos cálculos podem ser identificados junto com os trabalhadores a partir do conhecimento que têm da sua prática diária de produção. O processo de discussão que se estabelece para a identificação coletiva destes números, é caminho natural para a discussão das tarefas que cada um assume nessa prática. A busca coletiva dos números, a discussão das tarefas que precisam ser cumpridas para que a produção ocorra com eficiência e o debate da atribuição de cada

trabalhador neste processo acabam por se constituir em uma rica prática de revisão e aperfeiçoamento do trabalho e de sua gestão - leia-se: a sustentabilidade do grupo. Em última análise, essa sustentabilidade é o objetivo que inspirou o desenvolvimento da metodologia.

A metodologia de formação da CAPINA, consiste na desmistificação das contas, na utilização de números levantados a partir da atividade, na problematização da prática que provoca a discussão das relações entre os participantes, e a proposta da construção de relações mais democráticas e emancipadoras.

Essa metodologia é utilizada no curso de Viabilidade Econômica e Gestão Democrática de Empreendimentos Associativos, que é realizado em dois módulos de cinco dias cada. No intervalo entre os módulos, cada participante deverá elaborar o estudo de viabilidade econômica do empreendimento indicado no momento da inscrição. A intenção da realização do estudo entre os módulos, é que se possa perceber e trabalhar com o efeito do estudo nas relações entre o grupo, e do grupo com os técnicos, como matéria de experimentação e conteúdo a ser trabalhado na segunda etapa da formação.

Também utiliza ferramentas de ampliação da intervenção dos participantes, a exemplo da constituição de equipes de co-gestão das atividades e cria um campo de experimentação no qual os modos de gestão, suas contradições e convergências encontrem espaço de expressão,

enfrentamento e negociação. A exemplo de exposições, trabalho em grupos e exercícios práticos referentes à análise de viabilidade e o acompanhamento individualizado na realização do estudo de viabilidade e gestão, que é o trabalho de campo referido acima.



METODOLOGIA PROPOSTA: AMPLIAÇÃO DA INTERVENÇÃO DOS PARTICIPANTES E CRIAÇÃO DE UM CAMPO DE EXPERIMENTAÇÃO

- **As equipes de co-gestão**

O Curso tem uma programação prevista, mas a dinâmica de seu funcionamento se apóia no desempenho de diferentes equipes de gestão. Todo coletivo, incluindo a equipe de formadores da CAPINA, se responsabiliza através dessas equipes pelo andamento dos trabalhos.

Pensar e agir sobre a organização das condições de trabalho, num primeiro momento, pode parecer da ordem do tafetismo: decidir e dar encaminhamentos às questões mais imediatas – das quais uma boa parte é de ordem material e ambiental - que emergem do cotidiano.

O importante é justamente o cotidiano, porque é nele que as coisas acontecem e que

os processos tomam concretude. Cotidiano, de um modo geral, lembra rotina, repetição do previsto. Essa imagem nos remete à necessidade da criação de um controle para a manutenção dos ritmos, dos gestos, dos lugares, evitando riscos e conflitos que possam ameaçar a produtividade.

Ao longo dos onze cursos realizados, diversas combinações foram feitas constituindo cinco equipes temáticas: Registro, Criatividade, Monitoramento, Infraestrutura e Avaliação. A proposta é criar um campo de experimentação onde os participantes exercitem a cogestão, e participam da criação e recriação desse espaço de formação.

É importante ressaltar que as temáticas a serem trabalhadas nas equipes são escolhidas pelos participantes em conjunto

com a equipe de formação, isso significa que as cinco equipes referidas acima não são um modelo a ser seguido.

Cada equipe delinea o seu modo de intervenção, e aprofunda, ao longo do processo, a sua compreensão sobre os significados e a abrangência das práticas que ficam sob a sua responsabilidade. Apresentando sempre a sua proposta de funcionamento ao coletivo.

O que é pedido é que façamos uma intervenção no coletivo na perspectiva de “abalar” a lógica racional na qual fomos todos, uns mais outros menos, formados ou formatados. Estamos nos confrontando com uma lógica que nos faz sediar a luz na razão, e o lastro de racionalismos que nos habita ainda é muito forte.

- **Trabalho de Campo: O Estudo de Viabilidade Econômica como dispositivo de coletivização.**

A consideração do estudo de viabilidade e gestão democrática como dispositivo na formação sociopolítica, desde uma perspectiva de produção de subjetividades, evidencia a posição/lugar do assessor como estratégico. Ele se localiza numa encruzilhada entre a manutenção do mesmo e os movimentos de mutação social, e seus deslocamentos podem abrir, à análise, as instituições que se atualizam nos processos de trabalho e de construção de conhecimento nas diferentes iniciativas da economia dos setores populares.

A ferramenta do trabalho de campo serve como agregador de diferentes dispositivos, na

medida que coletiviza produtores, assessores e outros atores que interferem direta ou indiretamente na realização da atividade produtiva.

O que os trabalhadores já fazem e como fazem; as dificuldades, desafios e soluções que encontram no cotidiano do ofício; a lógica de funcionamento do empreendimento, constituem, dentre outros elementos, a matéria-prima, o ponto de partida para a investigação a ser empreendida no estudo de Viabilidade Econômica.

VIABILIDADE ECONÔMICA E GESTÃO DEMOCRÁTICA: ALGUMAS QUESTÕES SOBRE FORMAÇÃO DE FORMADORES NO CAMPO DA ECONOMIA DOS SETORES POPULARES

Aida Bezerra



Formação

FORMAÇÃO: PROCESSO EDUCATIVO

Na falta de um nome mais adequado (formação lembra forma, formato), vamos continuar chamando de formação esse exercício de aquisição de novos instrumentos de análise e planejamento para o fortalecimento de uma prática social determinada. No caso, a formação de gestores na economia dos setores populares.

Pressupondo que nesse espaço formativo interagem os responsáveis pela proposta e os candidatos à formação em torno da exploração de conteúdos (saberes, comportamentos/posturas) trazidos por uns e por outros, na expectativa de adquirir uma melhor qualidade/competência no desempenho de suas ações (fazer um passo a mais no entendimento do que se passa e estabelecer novos parâmetros para intervir

nessa dinâmica) podemos entender que estamos diante de um processo educativo.

A formação seria essa oportunidade (mais extensa ou mais curta) onde se criam as condições pedagógicas necessárias para que os participantes refaçam as suas sínteses em torno dos seus campos de interesses. Para chegar a tanto, vale considerar alguns elementos que podem marcar a diferença entre um simples (ou complexo) curso – transferência de conteúdos – e uma atividade formativa mais ambiciosa na qual a expectativa é de que os sujeitos do processo se descubram mais fortalecidos no que são, no que fazem e no que podem.

— Partida —



PONTO DE PARTIDA, PROCESSO E RESULTADOS

Um jeito de olhar a formação, numa perspectiva político-pedagógica, é dizer que tem muito mais importância o ponto de partida (a proposta) e a dinâmica do processo do que os resultados pré-estabelecidos (o ponto de chegada). Acreditamos que a qualidade dos resultados vai estar amarrada na qualidade do processo que os participantes (formadores e candidatos à formação) conseguirem implementar. Nesse sentido, a responsabilização pelos resultados não está unicamente nas mãos dos formadores que ficam sempre com a impressão de que o conjunto dos acontecimentos depende exclusivamente de sua competência, desapropriando assim as possibilidades de intervenção dos outros participantes.

Uma expectativa de resultado é sempre assinalada/desenhada, mas ela ainda não é

um produto definido, como na montagem de um carro.

A atenção pedagógica deveria perseguir a potencialidade do grupo, o que ele pode dar de melhor e o que ele pode gerar como conflito/dificuldade, tomando qualquer das duas tendências no sentido da positividade. A dinâmica do processo certamente será enriquecida pela consideração/exploração desses dois movimentos. A direção do processo pode ser perfeitamente corrigida durante o percurso e por isso usamos uma expressão, que não é das mais felizes, que fala de uma metodologia “processualmente renovável”. Quer dizer, agrega os ganhos da experiência e da crítica ao vivenciado.



AS RELAÇÕES DE PODER CONSTITUEM A ESTRUTURA DA FORMAÇÃO

São as relações de poder estabelecidas entre os agentes da formação que respondem pelo caráter democrático ou autoritário da proposta. Aqui não estamos considerando somente os jargões em uso (diálogo, respeito ao saber do outro, patati-patatá), mas falando da criação de dispositivos de controle do processo exercido por todos os participantes. Temos criado juntos esses diferentes lugares de controle evidenciando a responsabilidade de todos no funcionamento e na condução do processo. O mais comum tem sido a criação de equipes - que se revezam quando o tempo é mais longo -, que se distribuem as tarefas consideradas importantes como: avaliação, registro, condições de trabalho, etc, incluindo a coordenação das atividades.

Isso também é formação/gestão e, para tanto, se abre espaço para que essas equipes possam exercer as suas funções e socializar a sua experiência. Seria mais fácil isolar a discussão do poder enquanto um tema fora do grupo do que tomá-la como um conteúdo formativo tão importante quanto a aprendizagem da viabilidade econômica. Sobretudo se considerarmos que a esses sujeitos é pedido que se tornem educadores numa perspectiva de construção da democracia.



A APRENDIZAGEM DE CADA UM SE APÓIA NO COLETIVO

Isso parte da convicção de que o sujeito se dá sentido a partir das relações com o(s) outro(s) e com o(s) seu(s) contexto(s). O indivíduo figura como uma abstração. Assemelha-se a uma obra acabada e que não pode ser dividida. Como, se na origem ele surge de uma divisão que vira uma síntese e que vai depois novamente se dividir e assim por diante?

Sem filosofar, a idéia é não parar na cognição. A apreensão mais larga de um conteúdo se faz pelo uso/experimentação, conversando com a experiência dos outros ou experimentando juntos de diversas formas, pensando, indagando, buscando resposta, juntos. Isso é vivo e potencializa a aprendizagem. A produção coletiva, socializada, não implica em dizer que todos

interiorizaram exatamente o mesmo saber. Cada um, com as suas conexões, produz a sua síntese e assim continua mantendo a sua rica diferença.

As técnicas de que se pode lançar mão para apoiar esse exercício coletivo ou grupal já são muitas e ainda assim podemos inventar novas para respaldar a especificidade de uma proposta. Nada como apostar na nossa criatividade.

Estamos falando isso porque o desafio de trabalhar com o conhecimento das ciências exatas (matemática e fórmulas) de modo dinâmico e num clima de formação de educadores é uma provocação interessante.



A ANÁLISE DE CONJUNTURA COMO CONTRIBUIÇÃO E ESPELHO DO GRUPO

Além das atividades preliminares a todo encontro (apresentação, jogos de interação, negociação do funcionamento etc), para uma formação, como pressuponho a nossa, preocupada com a consistência política das ações de seus participantes, um exercício de análise de conjuntura permitiria conhecer, tanto quanto possível, a percepção que têm os participantes do momento sócio-político que vivem.

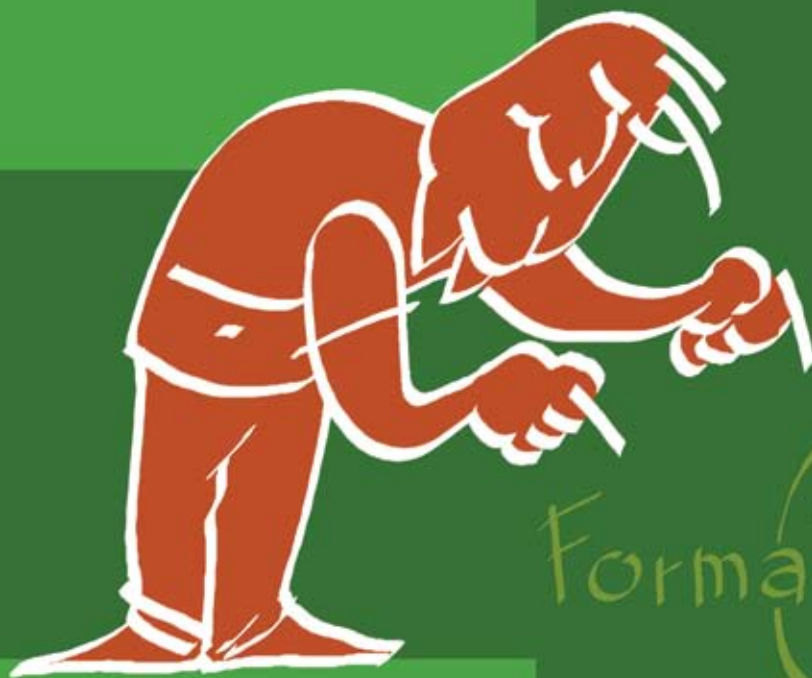
Isso pelo destaque que vão emprestar ao que consideram relevante, pelas sinalizações dos elementos em que se apóia a sua avaliação e análise/explicação e, ainda, o que de imaginário social já deixam transparecer na construção desse cenário. Essa atividade não só pode trazer uma boa contribuição para os formadores em termos de um primeiro

conhecimento do grupo, como pode também ser utilizada didaticamente ao longo da formação. Por exemplo, continuar a compor o cenário inicial: complementando, criticando, atualizando etc.

INTERSEÇÕES ENTRE GESTÃO E FORMAÇÃO

Katia Aguiar

Transcrição da palestra proferida pela Profª. Drª. Katia Aguiar para a 8ª turma do curso Viabilidade, Economia e Gestão Democrática de Empreendimentos Associativos , em 2008 em Porto Alegre



Formação
Gestão

INTERSEÇÕES ENTRE GESTÃO E FORMAÇÃO

O tema a ser explorado neste texto são as interseções entre gestão e formação. Neste sentido, propomos pensar a sustentabilidade por outro viés. Para isso temos que enfrentar a idéia de que os processos de gestão e os processos de formação não estão divorciados. No modo da gente gerir a nossa vida, estamos também nos formando, no sentido amplo, não da escolarização. Nós estamos construindo valores, estamos nos constituindo, como o povo costuma chamar “subjetivamente”, “como sujeitos”, com determinado modo de ser, com as nossas sensibilidades, enfim. Esse campo pode ser um campo mais duro, um campo mais fechado, um campo mais moldado, mais previsto, mais disciplinado e esse campo também pode ser um campo mais aberto,

mais diversificado. Explorando mais esses canais de sensibilidade de outros modos de pensar, de viver e enfim de sentir a vida.

Muitas vezes fazemos um discurso dessa associação, dessa impossibilidade da gente viver e sentir de modos diferentes, e da não dissociação do campo do trabalho, do que a gente faz. Na economia solidária, por exemplo, somos cooperados, cooperadores, autogestionários, parceiros, solidários. No entanto, no cotidiano temos uma dificuldade imensa de conseguir efetuar isso.

É evidente que muitas das questões que nos ajudam a não conseguir fazer essa liga, são fatores além das nossas forças. Mas outras questões estão muito próximas de nós. Estão relacionadas com o nosso dia-a-dia, com

nosso cotidiano, com o modo da gente se relacionar e com o modo da gente pensar.

Muitas vezes não conseguimos interferir nem onde nossa mão alcança, nem até onde o nosso olho vê. Então, se nem ai conseguimos interferir, se nem ai conseguimos produzir deslocamentos de dissidências, como é que estamos querendo uma mudança tão maior? Quer dizer, onde é o ponto de partida? Onde começa essa transformação, essa mudança?

É naquilo que independe de nós ou no que poderia depender de nós por contágio? Pelo crescimento de uma massa, de um outro modo de fazer, de uma aposta nesse cotidiano diferenciado que pode, paulatinamente, ir fazendo uma transformação. Talvez a gente não consiga hoje prever exatamente onde vai chegar mas, com certeza, já está em movimento há muito tempo.

A nossa luta não começou agora. Essas lutas vão se agregando e se intensificando. Tem alguns momentos mais frios, que costumamos dizer que não são muito propícios a essas coisas. Parece que está todo mundo escondido dentro da toca, que ninguém está vendo nada e que nada está acontecendo. O povo não vai pra rua, ninguém se manifesta, ninguém se rebela e nem se revolta. Aí de repente acontece o inverso e a gente não sabe de onde saiu. E saiu exatamente porque existe muito movimento em curso, muita coisa sendo feita e que não é visível. E que talvez não tenha que ser mesmo. Porque talvez se tudo ficar visível de uma hora para outra, mais rápido seremos capturados.

Essa idéia da visibilidade ou da invisibilidade é uma decisão muitas vezes tática. É uma decisão muito tática que nós podemos aprender com os setores populares. Porque eles sabem muito bem disso. Sabem das táticas cotidianas, desses modos do se virar, de dar um jeito pra poder conseguir fazer as coisas. Enfim, como é que eu constituo um modo de vida, uma possibilidade de viver, à revelia de um sistema que não me quer nem vivo.

As práticas hoje não são nem de opressão e nem de exclusão, são de extermínio. E não só aqui no Brasil, são de extermínio na América Latina e no mundo. Então, eu acho que em lugar dessa leitura nos paralisar, ela pode nos potencializar.

Porque se essas coisas são generalizadas, se você não pode mais identificar exatamente onde está o inimigo, mas possibilidade nós temos de efetivamente empreender uma luta. Não precisamos mais esperar que alguma coisa mude daqui a 20 anos ou que alguém assuma o governo daqui a 10 anos, ou que o Estado se transforme. Nós temos lutas diárias a fazer e já estamos fazendo. Então, porque não valorizarmos essas lutas e essas conquistas que temos no dia-a-dia? Porque minimizamos isso?

Será que não é essa minimização das nossas modestas conquistas, essa falta de crédito e de aposta, que nos fragiliza?

Achamos que nunca vamos chegar. Mas onde é que temos que chegar? Quem definiu o ponto de chegada?

No curso que a Capina desenvolve, trabalhamos com o foco de tentar contribuir com os processos de trabalho nos grupos, na formação dos produtores e dos técnicos.

Poder pensar o lugar onde nós nos inserimos enquanto entidade, como pessoas e como profissionais. Nesse sistema, o nosso lugar, a nossa tarefa é, também, poder colocar como questão pra nós como as lógicas macro e micro políticas se articulam, ou vêm se articulando.

A lógica que nos faz tender à dicotomia generalizada, ou é positivo ou é negativo, de um lado está o bem e do outro lado está o mal, pautou as nossas formações escolarizadas, e as nossas formações no que costumamos chamar de educação popular.

Não nos livramos disso. Mesmo quando criticamos a educação bancária, nas discussões cotidianas sobre a valorização de um saber que nós pretendemos reconhecer e acolher, na verdade fazemos isso para que o outro chegue até onde nós chegamos.

Porque o bom é o outro chegar onde você está. Então, na verdade você reconhece a diferença, você acolhe a diferença, você valoriza a diferença e você acha bom querer diferente, mas tomara que um dia ele chegue aonde você está e que ele consiga ter o que você tem. Essa é uma das marcas da nossa formação.

Essa discussão difere da idéia de igualdade na nossa sociedade. Temos o desafio de fazer com que a diferença e a igualdade convivam. Isso virou quase que um desafio

revolucionário das democracias. Nós somos todos iguais, nós somos diferentes e nós não conseguimos dar conta dessa equação. Como podemos ser iguais e diferentes ao mesmo tempo?

Tem uma brincadeira que fazemos dentro desse campo filosófico que é assim: O que se opõe à igualdade não é a diferença, é a desigualdade. Ou eu sou igual ou eu sou desigual. A diferença não é o oposto da igualdade. O oposto da diferença é a mesmice.

A padronização faz toda a diferença na discussão política, na discussão educacional, na discussão sobre processos de objetividades e na discussão sobre gestão. Enfim, a discussão da igualdade é uma grande questão. A igualdade perante a lei, a igualdade de acesso, a igualdade de direitos, enfim, a igualdade econômica. Essa é uma grande questão.

O que se opõe a essa igualdade é a desigualdade, é a falta de acesso ao trabalho, é a não possibilidade de ter educação, saúde, é não ter terra, é não ter habitação. Enfim, é uma desigualdade porque o sistema é desigual.

Se a escola faz com que a igualdade seja oposta à diferença, nós caímos exatamente na homogeneização.

A diferença não aparece como aquilo que é criação, como aquilo que é invenção, como aquilo que é o outro modo de viver. Mas aparece como alguma coisa que não é igual e que, portanto tem que ser desqualificada.

Implicitamente no nosso modo de ouvir, de ver, de operar, de trabalhar e de se relacionar, temos isso marcado e não conseguimos dar conta dessa equação em nós. Equação que foi criada histórica, política e filosoficamente, e que abraçamos como se fosse nossa. Acabamos não dando conta disso no cotidiano, e talvez essa seja uma das fontes e um dos pontos de partida para pensar porque desqualificamos tanto esse micro.

Outra idéia interessante de trabalhar, é que a idéia de micro e macro que vem muito da sociologia e da economia está colada também a questão espacial. Essa questão aparece no plano das práticas cotidianas, não conceitualmente, mas ativamente na ação, e causa discussões na academia.

Quer dizer, a sociologia, ou a idéia do pensamento que de alguma maneira analisou o modo da gente viver ou como é que a sociedade se constrói, trabalhou muito a idéia de que o grande é a soma dos pequenininhos. Portanto, o pequenininho, aquela comunidade ali, tem que viver em harmonia com cada um na sua função, para nada sair do lugar e o sistema não desestabilizar. É necessário que tudo se mantenha deitado de um modo que nada saia do lugar e não desestabilize nada.

Também inventaram isso, não fomos nós que inventamos. Foi inventado em lutas concretas de movimentos sociais, de teóricos, de políticos, enfim, da conversa da ciência com a política e com a economia. Quando digo que não foi inventado por nós, quero dizer que não foi inventado no nosso tempo e por nós mesmos.

Reproduzimos essa lógica e pensamos no macro no sentido de maior como quando estamos em Brasília, quando estamos no fórum brasileiro e quando estamos num partido político. E a lógica do micro como menor quando estamos em casa, quando eu tô na minha terra, quando estamos num empreendimento. E as conseqüências disso, como de todas as outras dissociações, dos outros descasamentos, dos outros desquites, dos outros divórcios e das dicotomias, é o predomínio durante muito tempo desse macro sobre o micro. Do que acontece no macro como se esse fosse o lugar, e/ou o espaço importante, onde se tomam as decisões importantes.

O que o agricultor fala é alguma coisa que normalmente no Jornal Nacional passa rapidinho. A não ser quando alguém quer desestabilizar os políticos locais. Mas o que o ministro da agricultura fala, aquilo sim ganha uma página de jornal. As discussões são feitas numa linguagem que as pessoas sequer entendem. Na economia, tem o que chamamos de “economês”, que não conseguimos compreender nada. E se não entende como vai participar? Como é que podemos interferir numa coisa que não entendemos?

Como conseqüência disso acabamos achando que o macro está no lugar que ele deve estar, com os grandes especialistas, e nós estamos no micro, cuidando do quintal da casa. E assim tudo continua como sempre, e essas coisas não interagem.

O lugar que estamos construindo nos movimentos populares, na educação popular, nos movimentos sociais e na

tentativa de teorizar a esse respeito, é de poder pensar e fazer com que do nosso lugar, possamos entender que sistema é esse. Sendo assim, o estudo de viabilidade da maneira que é proposto pela Capina, é um dispositivo para isso.

Procuramos nos aproximar da linguagem do técnico, do assessor, do apoiador, enfim, da pessoa que trabalha junto aos grupos. E junto com ele poder inventar uma outra maneira de fazer com que aquelas pessoas, possam entender que lugar ocupa e o sistema de capital. Aquelas pessoas que já trabalham e que entendem melhor do que ninguém o trabalho delas. Pois só se pode entender isso a partir do lugar que se ocupa. Não se pode entender isso a partir do lugar do outro. Como nós também, só podemos entender o nosso lugar a partir do lugar que ocupamos.

Por isso a importância das nossas diferenças serem mantidas. Nós temos saberes e lugares diferenciados que precisam se aliar e se potencializar nessa aliança para conseguirmos transformar as coisas e para desestabilizar esse sistema.

Isso tem relação com a idéia de gestão. Só se fala de gestão hoje em dia. Na televisão, nos jornais... Você abre o jornal e tem páginas e páginas sobre gestão. Gestão de pessoas, gestão de conflitos, gestão de materiais, gestão de hospitais, gestão de unidades de saúde, gestão, gestão e gestão! Ninguém agüenta mais ouvir falar nisso. Isso virou uma maneira de ganhar dinheiro. Porque todo mundo passa a achar que não sabe fazer nada e então tem que correr pros MBA da vida, para um curso não sei de que, aprender a fazer gestão.

Sendo entendida desta maneira, a gestão serve como uma estratégia, uma ferramenta, um instrumento desse sistema. O que produz um controle maior sobre os modos de vida, sobre os modos de viver, de gestar o cotidiano do trabalho. Vou dar um exemplo: Essa idéia de gestão define um procedimento de planejamento, de monitoramento e de avaliação, com indicadores precisos. Não só para as escolas. E isso não está acontecendo só no Brasil, isso é uma tendência no mundo. Com procedimentos bem claros e predefinidos de avaliações. Por exemplo: os provões, que agora vão até as crianças pequenas.

Isto acontece também nas ONGs, onde as estratégias de ajustes da colaboração internacional e também dos financiamentos de governo definem o modo de planejar e de monitorar. Eles definem os indicadores antes mesmo de discutir.

Os indicadores servem para indicar se o que você fez foi bom ou ruim, está certo ou errado, foi produtivo ou não foi produtivo e se você está no caminho certo ou errado. Que caminho é esse que se pode definir se é bom ou ruim antes da experiência? É um caminho que já está feito, que já está definido. E foi definido onde? Por quem? Por que políticas? Alguém nos perguntou onde queríamos ir? O que queríamos fazer? O que é melhor fazer e de que modo? Quanto achamos que devemos produzir? O que devemos produzir? Ninguém nos perguntou nada.

Cada vez mais essas questões estão sendo definidas por esse escalão, por esses grandes

especialistas em gestão. Em gestão das populações, em gestão pública para o bem de todos e leia-se para o bem do capital. E nós não estamos livres disso.

Pergunta:

Essa cultura da gestão é um reflexo desse movimento de privatização no serviço público em geral? Porque hoje está tudo privatizado, inclusive a saúde pública.

Em relação ao sistema público efetivamente não há uma tendência da privatização, mas há uma maneira de justificar que esse sistema precisa ser privatizado. Prova-se por A + B que ele é deficiente. Ele é deficiente nos modos empresariais, a partir de indicadores e de definições que são feitas a priori, fora do campo de experiência e do acumulado que costumamos chamar de público.

É perigoso usar a idéia da privatização como o diabo da história. Porque a questão é mais ampla. Na realidade é uma tendência de como gestar esse capital num mundo globalizado.

A flexibilização do capital que não é só financeira, ela efetivamente se materializa nas nossas práticas cotidianas. Essa possibilidade de hoje ter uma empresa, que não é mais uma fábrica, porque se faz um pedaço aqui e outro pedaço ali, colocar tudo dentro de um navio e ficar andando pelo mar vem denunciando isso.

Se não tem pátria, não tem nação. E quem regula o trabalho dessas pessoas? As empresas não precisam pagar imposto nenhum e os trabalhadores estão vivendo em regime escravo. Trabalhando em troca de um

prato de comida. E não é uma nem são duas pessoas, são centenas, milhares de pessoas vivendo desse modo.

A questão da privatização é mais uma armadilha porque nos leva a brigar um com outro no cotidiano. O povo da escola pública brigando com o povo da escola privada. Quando essa lógica não é nem da privada, nem da pública. Vai muito além de todos nós.

Como fazer com que essas coisas conversem e possam se entender? Por exemplo, o povo diz que o campo das ONG's não é um campo público. Nós ligamos o público ao governamental.

O sistema está se acomodando, porque ele também não está bem. Ele é muito rápido e vai procurando maneiras de se acomodar e não perder nada. Tanto é, que cada vez ele embolsa mais. A tendência é cada vez embolsar mais.

As coisas se entrelaçam. Por exemplo, a questão da educação em si. Como avaliar um aluno da escola pública do mesmo modo como um aluno da escola militar que passa por um processo seletivo é avaliado? Como chegar a uma competição igual? Outras estratégias são criadas como o Prouni, as cotas, e tudo mais.

Outro exemplo que podemos dar é o serviço público. Quando a direção do CTO assumiu, no hospital tinha médicos que davam consultas particulares e botavam as pessoas para operar pelo SUS.

Outros médicos tinham vinte horas para trabalhar, iam lá e atendiam três ou quatro pacientes e iam embora. Como podemos

regular isso? Quem está sendo prejudicado? Quem paga todo o mês por isso? Todo mundo paga. Paga e não tem consciência que paga.

Eu chamava a atenção para o potencial e para a potência que tem a população entender e perceber, a partir do lugar onde estão inseridos nessa economia, quem eles são e como essa coisa funciona.

Porque o Estado para todos nós, não só para os setores populares, o estado enquanto conceito, enquanto estrutura, é muito distante da gente. Nós trabalhamos como se o estado aqui tivesse sido construído do mesmo jeito que foi na Europa. Nós importamos tanta teoria que trabalhamos aqui como se o Estado brasileiro tivesse sido construído da mesma maneira, como se o povo fosse o mesmo, se os valores fossem os mesmos, se as idéias fossem as mesmas que na Europa. E o que acontece lá não tem nada a ver com o cotidiano dele. Então, entender como é que o produto interno bruto, como é que aquilo bate no nosso cotidiano. No entanto isso afeta a vida de todos nós e do cotidiano de todos nós.

Pergunta:

Outra coisa interessante é conhecermos o nosso lugar a partir dele mesmo e não o lugar do outro. Essa também é uma questão a se discutir, temos tantas coisas para fazer no nosso dia-a-dia que acabamos atentos só para essa questão do conhecimento e da informação.

Quando falo de pensar no nosso lugar é isso, é poder se dedicar a pensar quais as questões que estamos fazendo no nosso trabalho. Porque falamos muito da autonomia.

A idéia de autonomia e a idéia de autogestão são trabalhadas o tempo todo, mas nós funcionamos movidos pelas questões do outro. Nós não funcionamos movidos pelas nossas questões, pelas questões que nós fazemos. Quando eu falo em nós, eu quero dizer individualmente, na nossa vida mesmo, na nossa constituição como sujeito. Nós acabamos pautados pelas questões do outro.

Fazemos o discurso da autonomia. Mas será que é possível termos autonomia nesse tipo de sistema que a gente vive? Ou a autonomia é sempre um processo em construção? Damo-nos por satisfeitos em dizer que somos autônomos quando constituímos uma cooperativa ou quando compramos a máquina do empreendimento. Aí falamos: “Bom, agora nós somos autônomos”. Achamos que autonomia é isso.

Outro exemplo é o adolescente que acha que terá autonomia quando sair da casa do pai e da mãe. E, no entanto, nunca consegue se despregar. Continua dependendo de uma série de coisas, não só afetivamente como financeiramente.

Enfim, que autonomia é essa? Que desejo de autonomia é esse? Como a gente qualifica essa questão da autonomia? Porque queremos tanto brigar pela autonomia? O que estamos falando quando falamos de autonomia?

Porque virou um conceito amplo, parece que todos estão falando da mesma coisa. E não é assim. Se sentarmos ali no canto e cada um falar o que pensa sobre autonomia vamos

descobrir que estamos falando de coisas diferentes. Isso traz muita complicação para o cotidiano, nos grupos e entre nós também. Acabamos trabalhando tudo pela abstração. O tempo inteiro trabalhando com uma coisa, com um conceito generalizante.

O que propomos é trabalhar a partir da gestão da atividade concreta. Para isso temos feito um esforço conceitual e analítico, tentando transformar isso em ferramenta de ação. O estudo de viabilidade é uma ferramenta de ação, pautada na indissociabilidade entre a idéia do administrativo e da gestão. Porque o capitalismo tirou isso de nós, da mesma maneira que tirou a idéia do coletivo. Hoje até as empresas estão querendo cooperação, estão querendo autogestão e estão querendo autonomia. Eles pegam todos os conceitos que nós construímos nas lutas sociais, e se apropriam deles para transformar em outra coisa. Isso parece que esta lá fora, que está longe, mas não está. Está em nós.

Que tal descolar a idéia de gestão administrativa, quer dizer, de uma dimensão administrativa que existe e que é necessária, da idéia de gestão ou de modos de gestão? Porque são duas dimensões diferentes. A idéia de modos de gestão, essa outra dimensão, é de todos nós.

Quando assessoramos um empreendimento, cada um de nós vai para dentro desse empreendimento com uma história de vida que envolve conhecimentos, saberes e histórias específicas. Quando chegamos nos grupos temos um modo de gerir a nossa vida. O desafio é que não podemos criar um “entre” nós que acabe com a minha diferença. Porque

ficaríamos todas iguais, fazendo tudo da mesma maneira e deste modo não teríamos conflitos. Essa é a imagem que temos da gestão administrativa.

O desafio é como criamos esse “entre” mantendo as diferenças, ou como criamos o “entre” tendo como ponto de partida os nossos modos de gestão que são diferenciados. Essa é a matéria prima para pactuar os nossos processos de gestão coletiva e não gestão administrativa.

A gestão administrativa quer que as pessoas se harmonizem pela homogeneização das práticas. Então, basta definir como se tem que trabalhar. Acreditamos que definindo isso todo mundo trabalhará igual e, assim, não teremos mais problema nenhum. Não teremos mais conflitos, nem problemas na produção, essa é a aposta da gerência administrativa. O que na realidade é uma ilusão.

A gestão é uma dimensão, cuida de determinadas coisas. Ela não pode e não deve, repetir a lógica do sistema do capital nas nossas experiências, nem pode ficar por cima desses modos de gestão. Não pode ser ela que define os modos de gestão. Caso contrário, o que acaba acontecendo é que partimos do abstrato para mudar o que se faz no dia-a-dia. É claro que existem coisas que precisam ser feitas, mas de onde partimos para negociar o que precisa ser feito? Do que o outro diz de fora ou entendendo a lógica de quem processa o trabalho?

Por exemplo, eu assessoro um grupo de costura. E acho que o pano tinha que ser cortado 10 por 10, mas a “fulana” sempre faz

diferente. Por que será que ela faz diferente? Será que algum dia paramos para discutir com ela como é que ela faz? Ela deve ter uma explicação de porque ela faz daquele jeito. Ela tem um modo de fazer que talvez agilize o trabalho dela. Mas ela não consegue perceber que agilizando o trabalho dela, às vezes prejudica o trabalho do outro que vem depois. O modo de gestar a minha vida está relacionado com o modo do “fulano” gestar a vida dele, e está relacionado com o modo do “beltrano” gestar a vida dele também.

E quanto mais nós estivermos próximos isso é mais intenso e mais prenante. No entanto, mesmo que distante os nossos modos de vida interferem uns nos outros, mas isso fica um tanto intensificado quanto mais próximo se está. Se eu convivo com um companheiro de trabalho todos os dias dentro de um escritório, ou se eu convivo com meus filhos todo dia dentro de uma casa, efetivamente os modos deles gestarem as vidas deles interferem no meu modo de gestar a minha vida. Muito mais do que no de uma outra pessoa que mora em outra cidade. É com eles ali que eu tenho que negociar. Não adianta chegar na casa e dizer que de hoje em diante eu não quero mais que isso ou aquilo aconteça, porque isso é o autoritarismo, isso é a heterogestão. O problema não está na heterogestão, no sentido que você tenha normas, de que você tenha pactos predefinidos. A questão é: Quem define essas normas? Onde elas foram definidas? Por que elas se cristalizam? Por que elas viram verdades? Por que elas não entram na roda para serem discutidas pelos trabalhadores? Por que quando o trabalhador entra na cooperativa ele tem que se adaptar a aquilo que já existe?

Como é esse processo? Porque estamos negando que existe um saber acumulado daqueles trabalhadores da cooperativa, que é histórico e que foi negociado passo a passo. O outro trabalhador que entra também traz um saber, também traz um modo de gestão de fazer o trabalho, e ele precisa ser incluído naquele coletivo. Como incluir isso? Dizendo para ele o que ele tem que fazer e o que é para ser feito? Ou fazendo com que o modo dele tenha um espaço ali dentro também, e que possa ser discutido?

A lógica nos leva a pensar a autonomia como um estado, um modo, uma forma que a gente vai tomar e que dali para frente seremos autônomos. Como se um dia fôssemos conseguir a autonomia e dali pra frente nada mais irá interessar. É interessante poder pensar a autonomia de outra maneira. Como a possibilidade ou potência de criação que nós temos, recria esse lugar?

Se uma pessoa ficar totalmente autônoma, que se individualiza totalmente no sentido de desprezar todas as conexões com o ambiente e com os outros, tem autonomia ou tem a morte? Eu acho que é a morte. Isso não é autonomia. Se nos despregarmos de tudo, morremos. Usando a idéia do corpo, da gente como ser vivo, nos despregando totalmente do ambiente (e essa foi a pretensão do ser humano) e ficando só controlando a natureza, controlando tudo com a nossa ferramenta de trabalho. Cada vez mais temos autonomia, cada vez estamos piores em termos de saúde e em termos de tudo. Se o fígado ficar totalmente autônomo do seu organismo, você perde o fígado. É a isso que estamos chamando de pensar autonomia como um

estado, como uma forma final, onde todos os vínculos são cortados e se fica totalmente desvinculado de tudo.

É muito difícil romper com essa idéia porque ela está enraizada. Mas estamos convidando a pensar a autonomia não como um estado, e sim como a capacidade permanente de recriar a vida. Ou seja, de recriar no lugar onde se está inserido. Nós como seres humanos nos recriamos com o meio ambiente entre nós. Aí sim exercitamos na plenitude a autonomia como ser vivo, como aquele que tem o que disponibilizar para o coletivo. Assim a autonomia é entendida de uma maneira diferente. Se pensarmos a autonomia dessa forma, podemos pensar que a idéia de rede está totalmente vinculada a esse modo de pensar.

É quase um paradoxo. Somos ao mesmo tempo extremamente autônomos e totalmente interligados. “E” e não “OU”. A autonomia como estado ela é “OU”. Ou eu estou no coletivo ou eu penso em mim. Não existe o coletivo em mim, eu não sou coletivo, eu sou eu. Essa é a idéia da privatização na subjetividade. O coletivo incomoda, invade a minha privacidade, desmonta a autonomia do sujeito. Essa idéia é uma idéia liberal para o homem liberal. E é uma falácia.

Cada vez mais as empresas usam a idéia da rede, mas não no sentido da potencialização. Porque a rede empresarial, a cooperação empresarial, a autonomia na empresa, o empreendedorismo na empresa, está o tempo inteiro a favor do capital, a favor do lucro, pautada por indicadores e por índices de produtividade que são definidos a priori

das experiências dos trabalhadores. Então, essa rede não está pactuada com a expansão da vida, ela está pactuada com a expansão do capital. Nós vivemos nesse tensionamento, já que não estamos fora desse sistema. Estamos de dentro tentando criar outras redes, que costumamos chamar de redes quentes. Redes que trabalham numa outra lógica. Só que a rede só é quente se ela está o tempo inteiro se refazendo, se está o tempo inteiro se recriando. Se ela cria e fica estagnada, ela não é uma rede quente.

Por estarmos dentro é que às vezes fica muito difícil identificar: “Aqui estamos no mercado da economia solidária, aqui estamos no mercado do capital”. Nós estamos o tempo inteiro nos dois, querendo ou não. Estamos o tempo inteiro lidando com o tensionamento da tendência à cristalização, da tendência à homogeneização, da tendência à gestão administrativa, da tendência às formas que já estão postas e instituídas e que precisamos delas. Porque se só ficarmos no movimento, enlouquecemos.

Precisamos voltar para a casa e ter referências. Temos códigos e temos pactos predefinidos. A questão não está na predefinição ou, como costumamos chamar, no mundo do trabalho, do trabalho prescrito, nas regras, nas normas, no que deve ser feito e no que precisa ser feito. A dimensão prescrita do trabalho é necessária. O problema não está em se ter pré-normatizações. O problema está em como se incluem essas normatizações nos cotidianos dos trabalhadores. A tendência é que isso falte, e que trabalho prescrito tome conta de

tudo. Começamos a agir com projeto liberal de sociedade, a agir nos nossos grupos com aquela idéia de que se todo mundo fizer exatamente o que deve ser feito, nós vamos viver em harmonia. O trabalho já está definido, e o que temos que fazer é só seguir o que está definido.

Um exemplo dentro de uma incubadora: “eles não querem dar certo”. E a pergunta é: Por que eles não querem dar certo? “Por que está tudo planejado. Eu entreguei o plano de negócios, entreguei tudo e eles não querem fazer”. Novamente a pergunta de por que ela achava que eles não queriam fazer. Resposta: “Eu acho que eles têm preguiça, falta de vontade mesmo, pessoal que não tem educação, são grossos, violentos, agressivos”. Aí vem toda lista do que eles são. De todos os qualificativos que dão à nossa população. São preguiçosos, displicentes, burros, ignorantes, não tem escolaridade, vem toda a lista da qualificação de por que não fazem o trabalho. Ora, não fazem porque não querem fazer. E podemos não chegar a esse extremo, mas a gente acaba no dia-a-dia tendendo a ficar colado no trabalho prescrito.

Pensar a dimensão administrativa na gestão, a dimensão dos modos de fazer gestão é dar importância a esses modos de fazer, a essas maneiras que os trabalhadores já têm de fazer a gestão do seu trabalho.

Podemos fazer isso fazendo perguntas. O que foi feito? E principalmente, como foi feito? O que não foi feito? O que deixou de ser feito? O que foi mal feito ou não foi feito

até o fim? É respondendo a essas perguntas que começamos a identificar que é no enfrentamento do imprevisto, do que não está previsto no trabalho prescrito, que os trabalhadores criam a maneira de fazer diferente.

O capitalismo já descobriu isso há muito tempo. Ele já está até pagando pelo trabalho material. Ele aposta nos trabalhadores que criam no processo de trabalho outras maneiras, não só uma tecnologia nova, mas uma outra maneira de fazer, uma outra maneira de se organizar, que dá mais produtividade para a empresa. Eles aumentam o salário desses trabalhadores e compram a tecnologia das outras empresas. E, no entanto, nós deixamos isso de lado, como se isso fosse uma coisa menor.

Trabalhar a gestão nessa perspectiva é reconhecer que existe uma dimensão do trabalho que é prescrita, que é normatizada. E ela foi normatizada historicamente, muitas vezes pelos próprios trabalhadores, mas que essa normatização deveria ser permanente como uma condição de constituição do trabalho vivo e de acolhimento da criatividade dos trabalhadores no processo de trabalho. É ter a possibilidade da autonomia, ser menos um estado, e mais um movimento de criação e autocriação. Não só de nós mesmos, mas do coletivo.

A hierarquia não dá conta de justificar a opressão e as dificuldades que nós encontramos, não só no mundo do trabalho, mas nas nossas lutas. Se a hierarquia desse conta do poder na nossa sociedade tudo seria muito mais simples. Para acabar com uma mesa basta quebrar a perna dela. Para

acabar com uma torre, basta decepar a base e ela vai ao chão. O problema não está só na hierarquia. Na hierarquia no sentido da autoridade só. O problema do poder é que ele opera em rede. Ele está em nós também. No que valorizamos como certo e errado.

Está no colega do lado, no inimigo dentro da empresa que agora senta do meu lado. Porque se eu não botar a perna desses óculos em dois segundos eu diminuo a produtividade da minha equipe, eu diminuo a produtividade da empresa e a minha equipe perde pontos e ganha menos dinheiro. Então, eu não preciso mais do meu capataz atrás de mim com o chicote me mandando trabalhar, porque o meu colega do lado vai dizer: “Olha só, ou você coloca as pernas dos óculos em 30 segundos ou está fora da equipe!” Nós estamos vivendo isso hoje .

Mas se forma um “contra” poder também. Entre aspas o contra porque sempre se dá sentido de dois pólos opostos. A maior parte dos conflitos está ligada a isso. Se forma uma diretoria oficial, outra na sombra e várias outras diretorias virtuais, que ficam competindo ali. A questão é: Qual é o ponto de partida para se discutir e problematizar essas coisas? É dizendo: “Olha, a função da diretoria é essa, essa e essa?” Ou é mais uma vez voltando à carta de princípios e lendo a carta de princípios? Ou é partindo da discussão do cotidiano dessas práticas, dos modos de fazer aquilo ali?

Muitas vezes eu não posso entrar num grupo e o meu silêncio é uma coisa que agride os meus companheiros. E eu jamais vou saber disso. Às vezes eu fico em silêncio porque sou tímida, não consigo falar e não

tenho o que falar. Às vezes basta mudar o dispositivo, a maneira de fazer, e essas pessoas que estão no silêncio revelam coisas interessantíssimas. Coisas que elas nunca puderam falar daquela maneira simplesmente porque não é a maneira delas falarem.

Qual é o ponto de partida? É o trabalho prescrito? É a carta de princípio? É a Lei da cooperativa? Ou é o modo como nós já nos relacionamos? Como é que a gente entende a gestão? Como é que já fazemos? Quais são os nossos desafios? Como a gente lida com a gestão? Como é que a gente lida com essas diferenças pra chegar lá? Será que não é essa conversa que a gente acaba não tendo e fica preso a esse problema no nosso cotidiano?

“Eu não agüento mais as pessoas brigando”. Então, faz o que? As pessoas estão brigando por que? Será que sabemos por que elas estão brigando?

Qual o tempo que damos para esses refinamentos nossos? Porque isso leva tempo, é uma outra temporalidade diferente da temporalidade que está aí.

Será que estamos dispostos a acolher isso nas nossas vidas? Não é ficar no processo, sem saber para onde vai. Não é isso. Mas que esses pontos de chegada sejam revistos permanentemente e que efetivamente a gente consiga ficar mais junto. Não somos nós que definimos as relações, são as relações que definem a gente. A gente inverte tudo. São exatamente as relações que se fazem, que estão postas, que fazem essa inversão.

CONEXÕES DA EDUCAÇÃO POPULAR COM A DEMANDA DE FORMAÇÃO DA ECONOMIA DOS SETORES POPULARES

Aída Bezerra

Educação
Popular



AS DIFERENTES LEITURAS E USOS DA EDUCAÇÃO POPULAR

O debate do tema tem, na medida do possível, a intenção de tratar a educação popular com a preocupação de tomar distância: tanto da ordem do genérico, como é, em média, apresentada, como do imaginário sociopolítico que invade as intencionalidades dos educadores populares. E, ao mesmo tempo, fazer um movimento de aproximação dos nossos desafios concretos para tentar construir uma leitura/prática que ajude a analisar a demanda e a qualidade das tarefas educativas que os processos de fortalecimento da economia dos setores populares estão exigindo de seus educadores. Enfim, é uma tentativa de fugir do simples discurso e da abstração.

O debate do tema tem, na medida do possível, a intenção de tratar a educação popular

com a preocupação de tomar distância: tanto da ordem do genérico, como é, em média, apresentada, como do imaginário sociopolítico que invade as intencionalidades dos educadores populares. E, ao mesmo tempo, fazer um movimento de aproximação dos nossos desafios concretos para tentar construir uma leitura/prática que ajude a analisar a demanda e a qualidade das tarefas educativas que os processos de fortalecimento da economia dos setores populares estão exigindo de seus educadores. Enfim, é uma tentativa de fugir do simples discurso e da abstração.

- **Um pouco da história**

A necessidade de contribuições educativas/formativas diversas, por parte

dos trabalhadores, suas iniciativas e organizações em torno dessa questão, bem como das comunidades populares, é muito antiga. Mas, houve um tempo em que essa nomenclatura de educação popular nem tinha sentido. Pouca diferença fazia, em termos de modos de civilidade, erudição/leitura, entre os habitantes de um castelo e os viandantes das estradas. Houve outro tempo, em que os próprios trabalhadores é que cuidavam de sua formação e isso também não se chamava de educação popular. Com o processo de acumulação de riquezas é que essa dinâmica começou a mudar. A primeira grande ocorrência, além da transformação da força de trabalho em mercadoria foi, concomitantemente, a expropriação dos saberes dos trabalhadores pelos donos do capital. O que vai acontecer como desdobramento é um ordenamento do acesso a padrões de conhecimento segundo as necessidades atribuídas às classes sociais definidas pela inserção no sistema. E o Estado tem um papel fundamental na administração desses quinhões de saberes. Não há como escapar dessa articulação estreita: saber/poder.

Nesse nosso mundo ocidental, passamos muito tempo reconhecendo a aliança escola/família/igreja como responsável pela ordem do educativo, esquecendo que a incontrolável dinâmica da sociedade escapava ao território sob domínio desse pacto subliminar. Muitos dos acontecimentos que mudaram o rumo da história vão ser tecidos nas interfaces de outras esferas onde os interesses se confrontavam e se constituíam os campos de

força; e essas tensões não estavam previstas nos ensinamentos lineares das instituições que produziam a acomodação ao status vigente.

Tomando um atalho na história para observar acontecimentos mais recentes e que influenciaram no modo como foram oficialmente analisadas as necessidades educativas da sociedade - situando o período pós-guerra (1946...) como de fundamental importância - não podemos esquecer a UNESCO, uma das diferentes áreas de intervenção da ONU. A Conferência Internacional para a Educação de Adultos (ICEA), apoiada pela UNESCO, abre uma janela sobre essa demanda específica e a legitima internacionalmente.

O redesenho da geografia do mundo, acompanhado dos processos de descolonização/independência, via negociações e/ou guerras de libertação (sobretudo na África), tiveram muita incidência nesse novo cenário. Algumas metrópoles, mesmo antes desses percursos de independência, já tinham criado seus modelos de intervenção de "caráter educativo" em suas áreas de influência. O desenvolvimento de comunidade foi uma forma mais inglesa, a animação popular, uma proposta mais francesa. Mas, esses métodos e técnicas, queiramos ou não, por diversos caminhos, chegaram ao Brasil e marcaram um novo momento das atividades educativas junto aos setores populares.

Por exemplo, na França, muitos dos que militaram na Resistência e depois se

envolveram na luta de libertação argelina ou no processo de independência do Marrocos, se organizaram em instituições, voltadas para a educação popular, e atuantes em território francês ou em missões de cooperação noutros países. O termo animação popular toma conteúdo educativo nessas experiências. Isso quer dizer que a educação popular não é genuinamente brasileira e que a circularidade de saberes não reconhece fronteiras.

• A experiência brasileira

Sem precisar recorrer aos missionários jesuítas, do que se tem registro, as primeiras iniciativas de atendimento educativo aos setores populares têm muito de religioso e de filantrópico. A prioridade era dada aos jovens no esforço de protegê-los de um destino sombrio (vagabundagem, prostituição, roubo). Vale lembrar que, ainda hoje, muitas das ações tidas como vinculadas ao campo da educação popular guardam essa aura de filantropia: um movimento da gratuidade na direção da assistência aos pobres, carentes e desprotegidos. Eles não têm nada a dar, só a receber.

Ainda no final da década de 50, no Brasil, e nessa leitura pode-se até incorporar as conjunturas similares de uma boa parte da América Latina, já se identificavam sinais de saturação da presença imperialista americana. Alguns fatores se somam e ajudam a elevar o nível das tensões políticas na sociedade, abrindo espaço às manifestações de reivindicação, resistência e insurgência que tomam força na década de 60.

O governo desenvolvimentista de JK foi preparatório a esse clima: negociou com a sociedade um espaço de liberdades políticas (o mais significativo é a retirada do Partido Comunista da clandestinidade) na compensação da abertura do país ao capital internacional. O país sai, então, de sua “vocação agrícola” de pós-guerra (Missão Rockfeller) para impulsionar um parque industrial no percurso da substituição de importações.

É importante dizer que a Missão Rockfeller – uma comitiva de técnicos e empresários que, salvo engano, visita a América Latina em 1947 –   quem vai pautar a negociação posterior com o governo brasileiro na perspectiva de direcionar a produção agrícola. Dessas negociações   que decorre a criação de convênios e dispositivos que iriam permitir a formação de quadros (o núcleo original foi formado nos Estados Unidos – Ponto IV), a estruturação das bases institucionais e a qualidade da extensão rural que se desenvolveu no Brasil. Essa atividade, de cunho educativo, era concretamente uma intervenção na economia agrícola dos pequenos produtores. Eminentemente, tratava-se de uma intervenção técnica, subordinada a interesses econ micos muitos precisos. O caráter educativo se limitava   transferência de informações,   supervisão das práticas do que era ministrado e dos usos dos recursos fornecidos (crédito supervisionado).

Na mesma década de 50, foram criados os Cursos de Ciências Sociais (o estudo do marxismo abria espaço nas Universidades),

multiplicavam-se as Escolas de Serviço Social, conferindo aos seus diplomados o “status” de trabalhadores sociais profissionalizados; e chegavam às Universidades as primeiras levas de alunos provenientes de outros segmentos sociais diferentes dos freqüentadores habituais de famílias das elites. Uma parcela da intelectualidade nacionalista, militante, deu respaldo a essa nova sensibilidade política e social.

Difundia-se, então, uma outra leitura das condições socioeconômicas do país, agora de cunho estrutural, que começou a dar um novo sentido às lutas. E, em conseqüência de todo esse deslocamento político, começam a se estreitar as alianças entre os movimentos e organizações dos trabalhadores urbanos e rurais e as plataformas nacionalistas fortalecidas pelo momento conjuntural.

Não esquecer que a vitória da Revolução Cubana funcionou como um crédito às utopias e como alimento dos sonhos possíveis.

É nesse clima que diferentes expressões da educação popular se estruturam, se pronunciam e atuam. Suas manifestações se concretizam em vários campos: do teatro, da música, da saúde, da alfabetização, da formação de quadros sindicais (urbanos e rurais), da valorização da cultura popular etc. Algumas ganham maior amplitude, seja pela consistência de seus fundamentos, seja pelo poder de convocação ou pela oportunidade do contexto. Mas convergem numa única direção: a democratização da cultura, as possibilidades de exercício da cidadania, a

consideração dos saberes em presença e, sobretudo, a importância da contextualização da intervenção, e o reconhecimento do outro enquanto sujeito histórico e atuante no seu próprio processo educativo.

Os ganhos dessa experiência, sócio/político/pedagógica, de curta duração, e apesar de toda repressão exercida pela ditadura, influenciou o que veio depois como abordagens educativas dos setores populares, fossem elas da iniciativa do Estado, ganhando espaço dentro das Universidades e dos sistemas de ensino em geral, ou das organizações de origens diversas, inclusive as que se inspiraram no movimento de renovação das Igrejas, cuja presença é indubitavelmente reconhecida no momento anterior e, mais fortemente, na etapa posterior à instauração da ditadura militar. Isso se explica: em termos de estatura institucional, quem poderia fazer face a um Estado totalitário?



AQUI E AGORA

Com toda valorização que se possa emprestar a esse período, já mais de 40 anos se passaram. E, considerando todo referencial filosófico/teórico no qual se apoiavam essas iniciativas históricas, ainda fica a impressão de que elas, na sua maioria, nunca ultrapassaram seus vínculos com um leque de racionalismos nas suas diferentes expressões: o iluminismo, o positivismo, o funcionalismo, seu herdeiro mais moderno. Quer dizer, a razão/conhecimento como sede das transformações, o homem dado como pré-inscrito nas suas possibilidades, a necessidade da criação de controles sociais para a manutenção da ordem e para a abertura e gerenciamento dos canais do progresso.

Agora, não só vivemos numa outra conjuntura histórica, mas as referências que apóiam as práticas educativas também foram mudando como resultado das indagações sobre a própria experiência vivenciada. Diante da tarefa que está posta hoje, em termos do fortalecimento dos empreendimentos populares, o primeiro desafio a enfrentar somos nós mesmos. O que ficou como marcas, em nossa formação, dos mesmos racionalismos referidos acima. Em média, fomos todos formados dentro de hierarquias e dissociações: a cabeça separada do corpo; a educação separada do econômico e do político; a classificação de saberes, em superiores e inferiores; e um lugar distinto para quem detém o poder do saber.

A insistência com que a maioria dos autores se refere à importância do trabalho educativo, junto aos trabalhadores envolvidos com empreendimentos associativos numa perspectiva de mudança, é convincente. Mas de que educação se trata? Como é feita a leitura dos sinais da demanda por educação emitidos pelos setores populares? Como interpretá-los, como intervir como educadores para agregar conteúdos às forças de mudança? E, ainda, tentar formular esses novos desafios, buscar referências que atualizem as interpretações que se possam dar aos mesmos. Refazer as propostas de enfrentamento com conhecimento de causa, visto que é isso que está sendo pedido aos empreendimentos.

A ênfase desse tipo de atuação sempre foi dada em atenção ao que falta aos trabalhadores para atenderem às convocações do desenvolvimento, num entendimento de que é preciso recuperar o estado de atraso. Poucos abordam o que há de positividade na experiência vivida, acumulada; no que sabem de diferente ou a mais. O educador tem muito a agregar, mas não é ele quem comanda o espetáculo. A clareza que tem do seu lugar vai sinalizar o modo de apoiar, com arte, o dinamismo do coletivo. É no interior desse jogo de relações que se processa boa parte da formação do educador.

Considerando que os acontecimentos são construídos historicamente, assim como os conhecimentos, adquiridos/elaborados para analisar/explicar esses acontecimentos, vale lembrar que, nesse retalho de história

que os assessores/educadores percorrem com os empreendimentos populares eles estão juntos e, ao mesmo tempo, preparando acontecimentos e tentando apreender a dinâmica que os move para conseguir fazer as suas escolhas com maior clareza.

SUSTENTABILIDADE E VIABILIDADE DOS EMPREENDIMENTOS ASSOCIATIVOS

Gabriel Kraychete - Professor Titular da Universidade Católica do Salvador - UCSAL



Processo
Viabilidade
Gestão

PROCESSO DE TRABALHO, VIABILIDADE ECONÔMICA E GESTÃO DEMOCRÁTICA.

A produção, fora do seu contexto, é uma abstração. Não existe uma produção em geral. Qualquer processo de trabalho, seja de uma empresa privada, de um agricultor familiar ou de um empreendimento associativo da economia solidária, possui os mesmos elementos constitutivos, ou seja: 1) a força de trabalho; 2) o objeto de trabalho (matérias-primas) sobre o qual o trabalho atua; e 3) os meios de trabalho (instrumentos de trabalho) através dos quais o trabalho atua.

Na realidade, o que existe são formas concretas de produção que supõem uma determinada combinação de relações técnicas e relações sociais de produção. Um indivíduo que trabalha a terra para a produção de cana-de-açúcar estabelece

determinadas relações técnicas com a terra e com os meios de trabalho. Essa pessoa, entretanto, pode ser um agricultor familiar, um trabalhador assalariado, um escravo etc. Ou seja, concretamente, um mesmo conteúdo técnico toma diferentes formas sociais de produção, que expressam diferentes relações de propriedade dos meios de produção e de apropriação do resultado do trabalho.

A produção de mercadorias não é uma invenção do capitalismo. Nem todo produto é mercadoria e nem todo dinheiro é capital. A mercadoria resulta do trabalho humano e se destina ao mercado. O que caracteriza o capital não é o uso de máquinas e equipamentos, mas a transformação da força de trabalho em mercadoria. O capital é uma relação social caracterizada pelo uso do

trabalho assalariado. Não existe capital sem trabalho assalariado.

Em outras formas sociais de produção a força de trabalho não se constitui numa mercadoria. É o caso, por exemplo, do trabalho realizado de modo individual ou familiar, ou dos empreendimentos associativos. Nestes casos, os trabalhadores vendem as mercadorias que produzem, mas não vendem a sua força de trabalho.

Para a transformação do dinheiro em capital, o dono do dinheiro terá que encontrar no mercado o trabalhador livre, em duplo sentido: livre para dispor de sua força de trabalho; e livre no sentido de despossuído, ou seja, não possuir outra mercadoria a não ser a sua própria capacidade de trabalho, que vende em troca de um salário.

O capitalista compra os elementos necessários ao processo de trabalho: os meios de produção (matérias-primas, máquinas, equipamentos) e a força de trabalho. O processo de trabalho ocorre entre coisas que pertencem ao capitalista. O resultado do trabalho (o lucro) pertence ao empresário. É o empresário que decide sobre as técnicas de produção, os mecanismos de controle e de gestão que vai utilizar. A avaliação das alternativas e as decisões são tomadas visando o maior lucro. As grandes empresas possuem departamentos e gerentes que decidem e prestam contas aos acionistas.

Na empresa capitalista o processo de trabalho manifesta-se como um meio do processo de valorização do capital. É o local

onde o capital produz e é produzido e, por isso mesmo, requer o controle imposto, abusivo ou refinado, sobre os trabalhadores.

O estudo de viabilidade de uma empresa capitalista, portanto, tem por substrato a reprodução de uma determinada relação social de produção, marcada pela propriedade privada dos meios de produção, pela condição de mercadoria da força de trabalho e pela apropriação do resultado do trabalho, – sob a forma de lucro – pelo capitalista. Esta forma social de produção gera e necessita mecanismos de controle e de gestão impostos aos trabalhadores.

Em um empreendimento associativo, instalações, máquinas e equipamentos pertencem ao conjunto dos trabalhadores. O empreendimento associativo produz mercadorias. Neles, entretanto, a força de trabalho não se constitui numa mercadoria. Os ganhos econômicos representam uma condição necessária à existência e reprodução ampliada dos empreendimentos associativos, mas são distribuídos ou utilizados conforme as regras definidas pelos seus participantes. Para que a atividade funcione é preciso que cada um dos envolvidos assuma, de comum acordo, compromissos e responsabilidades. São estas regras de convivência estabelecidas pelos próprios associados que determinam a forma e a qualidade dos processos de gestão e de controle utilizados no empreendimento.

O estudo de viabilidade de um empreendimento associativo, portanto, tem por substrato a reprodução de uma determinada relação social de produção,

marcada pela propriedade coletiva dos meios de produção, pela condição de não mercadoria da força de trabalho e pela apropriação do resultado do trabalho pelos trabalhadores associados conforme as regras por eles definidas. Esta forma social de produção gera e necessita mecanismos democráticos de controle e de gestão.

Conclusão: as condições que caracterizam um empreendimento associativo são diferentes daquelas que caracterizam uma empresa capitalista. Pensar a viabilidade de um empreendimento associativo, portanto, é substancialmente diferente de pensar a viabilidade de uma empresa capitalista. O que se pretende viabilizar (reproduzir de forma ampliada) são relações sociais de produção substancialmente diferentes.

Se o que buscamos são formas de trabalho economicamente viáveis e emancipadoras, a eficiência econômica e o modo de gestão não podem ser pensados separadamente. A eficiência econômica não é um fim em si mesmo, não é uma meta que se autovalorize, mas pressupõe a indagação: eficiência econômica para quais objetivos?

Nestes termos, nos deparamos com o seguinte desafio: como implementar estratégias de formação em que os integrantes dos empreendimentos associativos construam, simultaneamente, a compreensão das condições necessárias à viabilidade econômica e autogestionária dos empreendimentos, considerando as relações técnicas e sociais de produção peculiares a cada empreendimento? Ou seja,

como implementar estratégias de formação que contribuam para a sustentabilidade dos empreendimentos da economia popular solidária?



SUSTENTABILIDADE DOS EMPREENDIMENTOS ASSOCIATIVOS

Apesar dos avanços conquistados pelo movimento da economia solidária, os empreendimentos associativos, quando observados de perto, revelam grandes dificuldades e fragilidades. A sustentabilidade dos empreendimentos associativos populares pressupõe que os seus associados se encontrem habilitados para assumir a condução do empreendimento. Ou seja, que os associados compreendam as condições necessárias para que a atividade venha a dar certo. Isto envolve tanto questões internas como externas ao grupo.

O grupo deve saber tocar e gerir o empreendimento. Mas a sustentabilidade da atividade também depende de condições que, por si só, o grupo não tem condições de resolver. Por exemplo: condições

adequadas de crédito e financiamento, legislação e sistema tributário apropriados, infra-estrutura, pesquisa, formação dos trabalhadores etc.

Entendida desta forma, a sustentabilidade dos empreendimentos da economia popular solidária não é um problema estritamente econômico nem se equaciona no curto prazo, mas pressupõe ações políticas comprometidas com um processo de transformação social. O que está em jogo não são ações pontuais, localizadas, compensatórias ou filantrópicas, mas intervenções públicas que, através do fortalecimento da cidadania, criem condições favoráveis ao desenvolvimento de uma outra economia.

Não se trata apenas de gerar alternativas ao desemprego, mas de enfrentar o seguinte desafio: como desenvolver relações de trabalho que sejam, ao mesmo tempo, economicamente viáveis e emancipadoras?

No caso dos empreendimentos associativos populares, a eficiência econômica e a forma de gestão (democrática) não podem ser pensadas separadamente. Se é verdade que um pressuposto primordial à sustentabilidade dos empreendimentos associativos é que os seus integrantes conheçam as condições necessárias para que a atividade que desenvolvem ou pretendam implementar tenha maior chance de êxito, um instrumento essencial a ser utilizado é o estudo de viabilidade.

Para que este estudo tenha uma utilidade prática e contribua efetivamente para uma maior consistência dos empreendimentos da economia popular solidária é necessário que o mesmo considere a lógica peculiar de funcionamento desses empreendimentos.

Viabilidade



ESTUDO DE VIABILIDADE DOS EMPREENDIMENTOS ASSOCIATIVOS

O estudo de viabilidade é um processo de aprendizado de todos os participantes do empreendimento direcionado para o conhecimento de todos os aspectos da atividade que realizam. O que se pretende através do estudo é aumentar a capacidade do grupo de intervir e influir na realidade em que se situa.

Ou seja, o estudo de viabilidade é um instrumento que instiga a reflexão dos trabalhadores sobre as questões internas ao grupo (a organização e o processo de trabalho, o que cabe a cada um fazer e porque, as relações de cada um com os outros), e externas (as relações com a comunidade local, com o mercado, com as entidades de apoio e fomento, com o Estado e com as diferentes esferas do governo),

contribuindo para gerar demandas por políticas (crédito, educação etc.) adequadas à sustentabilidade dos empreendimentos da economia popular solidária. Ele não se restringe, portanto, aos aspectos estritamente econômicos. Entendido desta forma, o estudo de viabilidade não é uma questão técnica, mas essencialmente educativa e política.

As organizações econômicas populares possuem uma lógica peculiar. Não podem ser avaliadas ou projetadas copiando ou tomando-se por referência os critérios de eficiência e planejamento típicos à empresa capitalista. Tradicionalmente, os instrumentos de gestão, planos de negócio, análise de mercado e estudos de viabilidade reportam-se às características

das empresas de médio ou grande porte, distanciando-se das realidades encontradas nos empreendimentos associativos.

Em geral, os empreendimentos não são precedidos do estudo de viabilidade, mas apenas de uma “lista de compras” referente ao valor dos investimentos. Ou, então, quando realizados, esses estudos nem sempre consideram a lógica peculiar de funcionamento dos empreendimentos associativos. Exemplo disso é o tratamento das questões econômicas e do processo de gestão como coisas separadas, estanques, diferentes. Ou a realização de um plano de negócio, como se o empreendimento associativo fosse uma pequena ou média empresa.

Quando realizado exclusivamente por um técnico, sem a participação do grupo, o estudo tem grandes chances de ter pouca utilidade prática, mesmo porque quem vai tocar o projeto é o grupo e não o técnico. O estudo, desta forma, transforma-se em mais um documento a ser muito bem guardado e esquecido em alguma prateleira.



UMA FORMAÇÃO ADEQUADA À REALIDADE DOS EMPREENDIMENTOS ASSOCIATIVOS

As atividades de formação descoladas dos processos de trabalho concretos peculiares a cada empreendimento, constituem-se numa abstração. Em geral, as atividades de formação para o associativismo atêm-se aos princípios do cooperativismo e do trabalho associativo. Estes princípios são uma declaração do dever ser. Expressam uma meta, um ponto de chegada, um enunciado que todos concordam, mas que vale tanto para as primeiras cooperativas na Europa do século XIX, para um empreendimento associativo de grande porte, como para um pequeno grupo de mulheres que se organiza numa associação de costureiras. As condições concretas do processo de trabalho e das condições em que ele ocorre são muito diferentes em cada um

destes empreendimentos, com evidentes implicações para a gestão cotidiana dos mesmos.

Se nos atemos apenas aos princípios e não nos deixamos interpelar pela realidade podemos enfrentar problemas incontornáveis. Por exemplo: o primeiro princípio do cooperativismo é a associação livre e voluntária. Mas sabemos que, numa realidade como a brasileira, a busca de uma alternativa de trabalho face ao desemprego se constitui na principal motivação para a organização dos empreendimentos associativos.

É grande a responsabilidade das instituições de apoio e fomento em estimular a reflexão sobre a viabilidade dos empreendimentos

associativos. Trata-se da sistematização de um conhecimento novo que permita equacionar, de forma apropriada, as condições que, uma vez atendidas, aumentem as possibilidades de êxito desses empreendimentos.

Tal como o entendemos, o estudo de viabilidade envolve, necessariamente, a participação dos integrantes dos empreendimentos associativos. Ou seja, não se trata de um trabalho tecnocrático, realizado por especialistas externos ao grupo, mas de uma construção coletiva de conhecimentos em que os integrantes dos grupos e assessores descobrem juntos as condições necessárias à sustentabilidade do empreendimento. Nesses termos, a realização do estudo de viabilidade assume uma perspectiva totalmente distinta de um trabalho exclusivamente técnico, hierarquicamente superior, realizado por terceiros e que desconsidera o contexto cultural e a lógica peculiar de funcionamento dos empreendimentos populares.

Referências bibliográficas

CORAGGIO, J.L. Sobre la sostenibilidad de los emprendimientos mercantiles de la economía social y solidaria. Disponível em ↓ <http://www.coraggioeconomia.org>. ↑.

FOLADORI, G. Limites do desenvolvimento sustentável. Campinas, SP: Editora da Unicamp, São Paulo: Imprensa Oficial, 2001.

KRAYCHETE, G., COSTA, B., LARA, F. (orgs.) Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia. Petrópolis, RJ: Vozes; Rio de Janeiro: Capina; Salvador: CESE; UCSAL, 2000.

KRAYCHETE, G. Economia dos setores populares: sustentabilidade e estratégias de formação. Rio de Janeiro, CAPINA, OIKOS, 2007. Disponível em www.capina.org.br

MTE-SENAES. Sistema nacional de informações em economia solidária. Relatório nacional 2005. Disponível no site www.mte.gov.br

CAPINA

www.capina.org.br

Rua Evaristo da Veiga, 16 - Sala 1601 - CEP 20031-040 - Rio de Janeiro / RJ Fone (21) 2220.4580

Apoio:



Parceiros:

