

Um dos cursos, ministrado por uma psicóloga, destinava-se a estimular e motivar os trabalhadores, assim como as demais palestras transportadas das empresas tradicionais. Esse curso havia sido desenvolvido também na Staroup, o que suscitou interesse em aplicá-lo na cooperativa. O curso aplicado na cooperativa foi dividido em módulos, conforme a função dos trabalhadores na empresa: para os diretos da produção, o enfoque foi motivação e auto-estima; para os indiretos versou sobre chefia e liderança, enfocando o problema da comunicação. A forma de estruturação do curso, dividindo os trabalhadores conforme as funções técnicas. A própria maneira de estruturação do curso, ao conservar a demarcação das funções, demonstra desconhecimento da organização da propriedade coletiva, já que, na condição de gestores do empreendimento, todos os cooperados estariam habilitados a frequentar o mesmo curso, assim como ocorre com os cursos sobre gestão da cooperativa oferecidos pela Anteag. A partir do conteúdo do curso, pode-se inferir que ele é adequado a estrutura de poder das empresas tradicionais: de um lado, os cursos de chefia e liderança buscam desenvolver o comportamento dos indivíduos que desempenharão as funções de controle e o aprimoramento da comunicação para criar um clima amistoso e estimular a produtividade; de outro, contempla a motivação e a satisfação do indivíduo no trabalho, para que ele produza mais e melhor, como foi defendido pela escola de relações humanas.

Os cursos que eles fazem [cooperados da produção] são inferiores aos dados para os indiretos. Por exemplo, um curso sobre chefia vai transmitir informações de como falar com o grupo. O curso da psicóloga para o direto já enfocava mais como falar com o colega. Que nem, brigou na casa, não desconfiar no colega, é mais orientação. Agora do indireto ele tem que saber se colocar, tentar contornar a situação [referindo-se ao conflito]. O curso do indireto foi mais complexo, devido a própria função dele.²⁶⁷

[...] para as costureiras mais a importância de produzir, para a coordenadora mais como liderar [...] eles não iam mostrar para as costureiras como chefiar ou liderar mudaram alguns tópicos que não tinham sentido [...]²⁶⁸

²⁶⁷ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁶⁸ Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

As opiniões a respeito desse treinamento divergem, mas de modo geral, uma parte significativa dos trabalhadores indiretos mostrou-se satisfeita. Também a presidente da fábrica entende que seja mais adequado à realidade da empresa.

Não tem como diferir muito [referindo-se aos cursos da empresa tradicional], só quando se trata de autogestão. A forma administrativa, a forma de motivação tudo tem que ser igual uma empresa capitalista né. Não difere muito, não tem como. A Antea os cursos são voltados para a autogestão. Eu prefiro os cursos voltados para a chefia e liderança, motivação, porque a base principal você não tem [...] você era empregada como vai falar em administrar se você não sabe como vai chegar na administração, precisa chegar lá primeiro [...]²⁶⁹

A cooperativa, na condição de empresa produtora de mercadoria e que concorre no mercado, permite que muitos dos critérios utilizados nas empresas clássicas sejam implementados, uma vez que essas empresas são consideradas, por alguns associados, como bem sucedidas no mercado. A compreensão de que os cursos da empresa tradicional são adequados à realidade da cooperativa, embora não seja consenso na fábrica, justifica-se pela abertura que eles encontram para adentrá-la e estimular comportamento próprio da sociabilidade capitalista, além de reforçar os diferenciais de qualificação técnica.

Tudo indica que a presidente se equivoca ao acreditar que esses cursos são capazes de preparar a base para a gestão coletiva, pois esta pressupõe capacitação de todos em conteúdos técnico-educacionais e não o desenvolvimento de comportamentos submissos à autoridade e engajados. Mesmo quando se trata do desenvolvimento comportamental para a gestão coletiva, a cooperação dá-se paralelamente à necessidade de questionamento, argumentação e criatividade em um sentido próprio, como foi observado anteriormente. Além disso, os diferenciais de conteúdo preservados nesses cursos indicam que somente um grupo estaria se preparando, dentro do conceito de administração tradicional, para comandar a fábrica, o que auxilia na formação dos quadros.

²⁶⁹ Presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

Para a maioria dos cooperados diretos e poucos indiretos, esses cursos nada acrescentam em termos de conhecimento e não capacitam para a compreensão do funcionamento da fábrica. Por isso, entendem ser um dispêndio desnecessário de recursos financeiros. Esses cooperados colocam-se contra a aplicação desses cursos, na cooperativa, o que pode ser notado nas falas a seguir:

Pra fazer os cursos da Anteag tem as pessoas certas. Eles pagaram quatro mil reais pra falarem coisas absurdos pra nós, falou de casa que não pode reclamar da vida, pessoa que vivia com a mesma roupa, esse curso não tinha nada a ver[...] teve o curso com a psicóloga que as pessoas fizeram e não mudaram nada. O curso com a psicóloga não adianta, sobre cooperativa sim. A psicóloga veio e falou que a pessoa tem que ir ao banheiro duas vezes por dia, você acha? Depois no final do ano não tem sobra porque fica fazendo esses cursos sem utilidade. [E curso pra mostrar como se faz o faturamento, que ajude a administrar a cooperativa?] Isso eu acho certo, agora pra ficar fazendo ginástica não, se você precisa de psicóloga tem que ser fora daqui, ficar falando quantas vezes você tem que ir no banheiro, beber água é um absurdo[...]²⁷⁰

O da psicóloga foi um dinheiro jogado fora, porque a gente vinha aqui pra lavar a roupa suja, ela queria ver se tinha união no grupo, cooperação [...] Se tivesse um curso sobre cooperativa, fosse mais aberto pra nós, escrevesse na lousa dia a dia não ficaria desconfiança [...] Cursos e palestras sobre cooperativa não teve.²⁷¹

O curso para os cooperados eles acham que é gastar dinheiro[...] eles não pensam que os cursos tá beneficiando eles[...] a cooperativa não pode fazer alguma coisa porque os cooperados não querem. Então não tem uma prática pra qualificar, um projeto, um trabalho[...] eu queria comprar uma fita do Marins de mudança, o pessoal não valoriza, o pessoal não vê necessidade, você como pessoa tem que ir buscar porque a cooperativa não oferece[...]²⁷²

É comum, na fábrica, algum cooperado indireto mencionar que a ausência de cursos deve-se à falta de recursos, pois os demais cooperados não aprovam financiá-los por entender que os cursos não os capacitam ao exercício da gestão. Os dados revelam que a ausência de cursos e outras formas de capacitação nos conteúdos da gestão não se justifica pelo desinteresse dos cooperados, mas a resistência refere-se ao conteúdo, já que os cooperados manifestaram descontentamento e desinteresse por cursos de motivação.

A contratação de cursos e palestras particulares depende da aprovação dos associados em Assembléia, prática essa que difere bastante do que ocorre na empresa

²⁷⁰ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁷¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁷² Presidente e cooperada, em entrevista concedida à pesquisadora.

tradicional, em que o conteúdo é escolhido pelos dirigentes e, geralmente, imposto ao coletivo, conforme a necessidade de melhorar os critérios de produtividade. Pode-se perceber que, a partir do momento em que o cooperado tem poder para se expressar, ele não se submete à vontade de alguns poucos.

[...] um cursinho que vai pagar pra uma pessoa indireta nós somos criticados. Se a gente quer fazer tem que fazer do bolso da gente, fora da cooperativa, custeado pela a gente mesmo.²⁷³

[...] pra fazer um curso aqui tem que ter passado pelo conselho, dependendo do curso, tem que ir para a Assembléia. Então não se tem autonomia nenhuma pra se fazer curso. Entre receber 100% e fazer curso ninguém vai deixar de receber 100%[...]²⁷⁴

Ao contrário do que menciona a presidente, o fato de os cursos terem de passar pela Assembléia para a aprovação de todos demonstra maior autonomia do coletivo, à medida que o cooperado pode decidir como quer empregar seu dinheiro e o conteúdo do curso que entende ser mais adequado as suas necessidades. No entanto, para decidir sobre o conteúdo, os cooperados devem estar envolvidos na gestão, sentir necessidade de compreender um ou outro assunto, ou seja, aprofundar as relações democráticas na fábrica e dispor de recursos para investir. Além disso, a justificativa de ausência de recursos, por si só não se sustenta, no caso da Cooperjeans, pois a empresa é conveniada a Anteag, que oferece cursos para capacitação dos trabalhadores em empresa de autogestão, e solicitam muito pouco esse serviço. A referência abaixo evidencia que os cooperados buscam os cursos que os capacitem à gestão e consideram a condição de sócios do empreendimento.

Os sócios procuram mais voltados para a nossa realidade. Mesmo que procure outros treinamentos, tem que ter alguma coisa a ver com o cooperativismo, porque senão não tem como assimilar [...] Nessa palestra em que eu fui mesmo [sobre motivação e cooperação na empresa], ele falou assim: você tem que ser um empregado útil, então é visto só o empregado; o chefe procurar atender o subordinado da melhor forma possível; que você faça um trabalho bom pra que a empresa vá pra frente pra você garantir seu emprego. Na cooperativa você tem que pensar mais ainda se não você não tem faturamento, pior ainda, é ligado diretamente as questões financeiras da empresa. O treinamento na cooperativa deveria ser voltado para o empresário. Em vez de ter curso para o empregado, tem que ir mais além, ter um curso para o patrão.

²⁷³ Supervisora administrativa, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁷⁴ Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

Você tem que aprender como faz igual o patrão, o patrão vai lá nos Estados Unidos e traz uma inovação pra empresa dele ganhar mais dinheiro, o sócio tem que visualizar esse lado.²⁷⁵

A democratização das relações de trabalho, na fábrica, o envolvimento dos trabalhadores com os assuntos sobre gestão, ainda que incipientes, bem como a condição de sócio vivida pelos cooperados constituem nos primeiros elementos capazes de resistir à adoção de práticas extraídas das empresas capitalistas que se destinam ao controle dos trabalhadores. Isso se explicita quando rejeitam os cursos destinados a uma categoria apenas, quando dizem interessar-se pelos cursos de gestão que atinjam a todos e quando reprovam os cursos inadequados. Pode-se inferir que a razão pela qual os cursos não são implantados e a não continuidade deles deve-se à inadequação à realidade da cooperativa. Tais cursos não parecem esclarecer ou orientar sobre as questões que geram os conflitos, como: as desconfianças por falta de compreensão, as dúvidas sobre faturamento, entre outros conteúdos que não se encontram devidamente trabalhados na cooperativa.

[...] O da psicóloga foi um trabalho que nós não vimos resultado [...] ²⁷⁶

[...] a aplicação na prática não é bem aproveitado, igual com o da psicóloga, a própria chefia e liderança não aplicou na prática, grita com o sócio [...] ²⁷⁷

Durante o curso todo mundo começa a fazer correto, depois do curso ninguém aplicava mais [...] ²⁷⁸

A incompatibilidade desse tipo de curso com a forma de sociabilidade que começa a se constituir, na cooperativa, revela-se por meio do comportamento que ele incita. O clima de disputa instaurado nos grupos não parece ser compatível com os valores necessários à sociabilidade autogetionária, uma vez que individualiza a busca pela produtividade e impede

²⁷⁵ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁷⁶ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁷⁷ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁷⁸ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

de ver a fábrica como um coletivo, como ocorreu com alguns grupos de produção na Cooperjeans, explicitados anteriormente e no capítulo 2 deste trabalho. Singer (2000, p.137) diz que, na empresa autogerida, a confiança e ajuda mútua são vitais para recuperar a competitividade, não há possibilidade de alguns se beneficiarem em detrimento de outros, diferente da empresa tradicional em que os cooperados competem por prêmios e promoções. Desse modo, esse tipo de curso parece estimular a reprodução de critérios individualistas de competitividade, aplicado nas organizações tradicionais.

Depois teve com a psicóloga pra unir em grupo e concorrer nos grupos, uma cooperativa é ajudar o do lado também. Era pra ter menos discussão com o colega, entender mais sobre cooperativa, ficava uma hora cada grupo [...] através desse curso eu comecei a pensar desse jeito, pensar na colega do lado, em mim mesma, porque assim você dá mais produção [...] ²⁷⁹

Contudo, essa é apenas uma dimensão do fenômeno, já que elementos nascidos a partir da nova sociabilidade tendenciam à constituição de novas necessidades que requerem práticas inovadoras opostas à sociabilidade capitalista. A necessidade de apropriação da totalidade dos conhecimentos envolvidos na produção faz com que os cooperados requeiram outros tipos de treinamentos, cursos que são desconhecidos pelos assalariados.

A alteração da estrutura da divisão do trabalho anterior suscita novas necessidades em termos de aquisição de conhecimentos, próprias da sociabilidade autogestionária. Tendo em vista que os trabalhadores não se relacionam por meio da condição de assalariamento, a cooperativa deve que orientá-los a respeito da sua condição de inserção na fábrica. Essa orientação dá-se no dia em que a pessoa é admitida como sócio, por meio da explicação do estatuto da empresa pela presidente e, geralmente, mais um membro do conselho de administração. No cotidiano da fábrica, há outras formas de orientação, que vão dos esclarecimentos informais às pessoas com dúvidas, às reuniões destinadas à transmissão das

²⁷⁹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

informações, como as plenárias. Em alguns momentos, essas práticas aprofundam-se e configuram-se em um processo educativo original onde se ensinam aos trabalhadores alguns fundamentos da organização produtiva, mas não com o objetivo de esclarecer conflitos e oferecer uma capacitação permanente.

Grande parte dos sócios procuram o membro do conselho pra saber o que tá acontecendo, pra saber, perguntar. As pessoas têm interesse de saber o que está se passando no momento “quanto deu faturamento de hoje”. Mas, orientação para esclarecimento não tem, esses dias teve uma palestra com o Reitor de umas vinte pessoas que vieram procurar.²⁸⁰

Segundo os relatos de todos cooperados, o gerente administrativo (o que pôde ser verificado no ato da pesquisa), propõe-se, constantemente, a orientar um grupo de estudos para estudar o estatuto, discutir questões da cooperativa, entre outras. No entanto, o próprio gerente menciona que os cooperados não demonstram interesse nesse tipo de orientação por algumas razões: não se dispõem a ficar além do horário de trabalho, pois têm os afazeres de casa; sentem dificuldade de compreender a linguagem técnica utilizada; sentem-se distanciados dele pela função ocupada desde a fábrica anterior; demonstram interesse em ouvir alguém de fora, para verificar se o que se faz na cooperativa é realmente correto; e os conhecimentos que gostariam de obter extrapolam o estudo do estatuto.

[...] o Reitor já se propôs a explicar fora do horário o estatuto, o regimento interno, mas as pessoas não se interessam, pra cooperativa ir pra frente, os sócios precisam entender o que é uma cooperativa [...] Agora tá vindo um técnico da Anteag explicar o estatuto pra gente, mas acho que a gente devia saber mais sobre a gestão da cooperativa, não só o estatuto [...]²⁸¹

O que tem na cooperativa é que às vezes a gente se reúne para ver normas, regimento interno, estatuto [...] seria um esclarecimento. Na maioria das vezes é quando tá acontecendo alguma coisa que o pessoal tá meio bravo ou não tão entendendo, aí a gente pega e lê o estatuto e o regimento interno.²⁸²

[...] treinamento sobre cooperativa não tem, o Reitor propõe pra gente vir no sábado eles explica [...] o que o cooperado entende tem que ir buscando, não sei se alguém

²⁸⁰ Membro do conselho fiscal, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁸¹ Membros do conselho fiscal, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁸² Coordenadora de grupo, em entrevista concedida à pesquisadora.

já solicitou uma explicação, acho que nunca aconteceu de alguém procurar pra fazer isso.²⁸³

Nota-se a insuficiência e a pouca expressão dessas orientações dispersas, na fábrica, assim como a insuficiência dos mecanismos destinados à transmissão das informações, pois a socialização do conhecimento depende da constituição de práticas educativas mais sistemáticas. Deve-se considerar, ainda, que há uma ênfase generalizada sobre importância do conhecimento do estatuto, o que pode se limitar apenas aceitação passiva dessas normas, configurar-se em um imobilismo em que a norma se sobrepõe aos interesses reais dos cooperados.

Rothschild e Witt (1991, p.131) mencionam que quando o processo de crítica se dá coletivamente pode cumprir uma função construtiva para a organização, de modo a fazer com que os líderes e membros sejam submetidos a críticas públicas e legítimas pelos membros, o que contribui para reduzir a desigualdade e o abuso de poder. O espaço destinado ao estudo do estatuto, além de se configurar em um espaço de aprendizagem das questões jurídicas e troca de informações sobre o funcionamento de uma empresa, pode ser um momento de crítica e análise das leis vigentes. O estatuto não mais estaria envolvido por uma relação estranhada, distante dos sujeitos da fábrica, mas seria construção do coletivo à medida que, por meio da autogestão, escreve a sua história. Muitas vezes, as falas dos cooperados demonstram intenções diferentes na apropriação do conhecimento do estatuto, pois alguns desejam alterá-lo e acreditam que não são todas as leis que podem ser alteradas, outros mencionam somente a necessidade de adquirir tais conhecimentos.

[...] a gente tá querendo mudar o estatuto, mas parece que não é tudo que pode[...]²⁸⁴

[...] Por ser cooperativa todas as normas podem ser mudadas[...]²⁸⁵

²⁸³ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁸⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

Só no dia que eu entrei que eles falaram sobre cooperativa, como é, como funciona, e que você tem que obedecer o estatuto. O que dá pra entender é que não pode mudar o estatuto.²⁸⁶

[...] eles colocam tem dívida falta serviço, mas quando tem lucro eles não colocam[...] eu acho que deveria ter conhecimento do estatuto, porque no estatuto o Reitor escreveu tudo o que tinha que fazer pra ir pra frente. A pessoa tem que ter vontade, gostar de ler, saber e entender o que tá escrito [...]²⁸⁷

[...] Principalmente sobre a cooperativa, o que é cooperativa, sobre o estatuto o regimento interno, inclusive antes de entrar, porque você tem que saber o que é e aceitar, porque nós não temos CLT, férias patrão [...]²⁸⁸

[...] o desconhecimento do estatuto não permite que eles utilizem os recursos que eles tem [...]²⁸⁹

Na Cooperjeans, a ambivalência em relação à liderança, em que ora negam sua existência, ora se reconhece a necessidade de líderes, assim como foi observado por Rothschild e Witt (1991, p.131), parece apresentar-se também no modo de os cooperados conceberem a importância do estudo do estatuto da empresa. Alguns acreditam que a necessidade desse estudo seria apenas para compreenderem e aceitarem; outros percebem que é necessário conhecê-lo para modificá-lo. Cabe salientar que o estudo do estatuto desvinculado da ação sobre os conteúdos da gestão, da apropriação dos mecanismos técnicos da gestão e de iniciativas que ampliem o grau de escolaridade dos associados, pode contribuir para a evolução da ambivalência no sentido de reforçar e legitimar a posição da liderança.

[...] Tá tendo pro conselho fiscal com o Jaime, da Anteag. Mas, acho que os cursos deveriam ensinar como administrar, não ler o estatuto, porque se é nosso, então a gente tem que saber [...]²⁹⁰

Apesar da extrema importância que assumem os cursos (ou treinamentos) de conteúdo administrativo, jurídico, organização e técnicas de produção, uma vez que os

²⁸⁵ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁸⁶ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁸⁷ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁸⁸ Monitora, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁸⁹ Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁹⁰ Membro do conselho fiscal, em entrevista concedida à pesquisadora.

cooperados decidem sobre questões que necessitariam de mais conhecimento sobre esses aspectos, na prática, eles ocorreram raras vezes. A falta de cursos sobre autogestão e cooperativismo foi observada também por Vieitez e Dal Ri (2001, p.131), nas fábricas de autogestão pesquisadas no Brasil, o que, para eles é surpreendente devido aos problemas de falta de informação e formação autogestionária dos associados. Essa realidade também se coloca para a Cooperjeans, pois muitos de seus problemas na transmissão de informações e comunicação devem-se à falta de compreensão da autogestão e às deficiências de formação técnico-educacional dos cooperados. As falas seguintes expressam a inexistência desses cursos.

Muito difícil ter cursos sobre cooperativismo, desde que eu entrei aqui teve uma ou duas vezes só, faz dois anos, é mais o pessoal daqui. No curso sobre cooperativismo eles explicam que não dependem do grupo é geral. O grupo serve para saber seu posto.[...] ²⁹¹

A cooperativa não incentiva a fazer palestra nem curso. Sobre cooperativa a única coisa é o estatuto, o papel que eles dão pra gente ler. ²⁹²

Na parte da administração não [referindo-se aos cursos], pra explicar sobre faturamento não[...] só quando eu entrei aqui que me explicaram que se a gente não trabalhar não ganha. Explicaram alguma coisa do estatuto, até deram pra mim ler. Explicaram que tem que descontar um tanto pra pagar as cotas, depois eu recebo de volta porque aqui eu sou sócio. ²⁹³

Aqui dentro teve no começo pra virar cooperativa. O Reitor começou a explicar o básico, a gente aprendeu como a virada viria. Mas um curso pra mostrar como realmente é não. As vezes fala se quiser aprende olha, o regimento tá aqui, qualquer dúvida é só chamar, o que a gente tem é o regimento interno, estatuto e faz Assembléia e passa pra gente o que foi decidido, se a gente concorda ou não concorda ²⁹⁴

Pode notar que a ausência de mecanismos educacionais que auxiliem os cooperados na compreensão do que é cooperativa, autogestão, técnicas envolvidas na administração, conhecimento da empresa na sua totalidade (conexão entre processo de trabalho e administração) contribui, em grande medida, para que eles tenham uma visão superficial da

²⁹¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁹² Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁹³ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁹⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

organização na qual se inserem. As noções fragmentadas que possuem da cooperativa parecem ser provenientes da falta de orientação sistematizada na empresa, já que muitos só tiveram orientação sobre cooperativa no início do trabalho. O fato de terem somente o estatuto, sem uma análise e sem condições de crítica, pouco significa em termos de capacitação, por ser de difícil compreensão pelos cooperados. Esses elementos constituem-se em barreiras à tomada de decisão, dificultando a constituição da democracia, na fábrica. Na medida em que as relações se tornam menos democráticas, menos oportunidades os cooperados terão de conhecer os fundamentos da organização coletiva e da gestão. Os cooperados entendem que os cursos auxiliariam na compreensão de todos sobre o funcionamento da empresa e ampliaria seus conhecimentos para votarem com mais clareza. A importância dos cursos que os auxiliam na capacitação para o exercício da gestão pode ser percebida pela fala desses cooperados:

Fomos fazer esses cursos [referindo-se ao da Anteag e Osesp] porque ninguém sabia nem o que significava cooperativismo, então os cursos foram para tentar melhorar esse lado. Também, devido a mudança que a pessoa sofreu, por exemplo, ele era empregado, só fazia o serviço dele, de repente tem que se preocupar com o faturamento, com despesa, com prejuízo, com lucro. Então pra poder ser melhor treinado, aprimorado, melhor qualificado e pra ter um conhecimento melhor nessa área também. Saber o quanto tem que faturar para a retirada dele, quanto é pago de despesas, porque é necessário essas despesas. Eles não entendiam né, olha! Porque que gasta com isso.²⁹⁵

Nunca fiz curso assim [de conteúdo jurídico, econômico e sobre gestão da cooperativa] se tivesse eu participaria, as vezes é bom ouvir as pessoas explicando como funciona. Se as pessoas daqui explicasse certinho nem precisaria vir gente de fora [...] igual essa parte é bastante interessante, de poder mudar o estatuto[...] Se a gente tiver interesse ajuda porque abre a mente para que a firma cresça[...]²⁹⁶

Eu leio o estatuto, as normas e posso tirar dúvidas com o Reitor, mas dizer que tem um curso não tem [...] seria bom pro pessoal saber sobre cooperativa, pra saber quanto mais se trabalha mais se ganha, bom pra todo mundo ficar ciente de que tem que sair a produção pra dar o pagamento todo. Se todo mundo soubesse o que é cooperativa ia produzir mais. Porque se a pessoa tá com dúvida ela podia pegar as notas e ver se tá tudo certo. O que acontece aqui é que tem muita coisa que não é exposta [...]²⁹⁷

²⁹⁵ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁹⁶ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁹⁷ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

[...] Se tivesse esses cursos seria tudo mais fácil, porque se tivesse uma assembléia as pessoas iriam votar sabendo, tem gente que vota e não sabe no que tá votando [...]²⁹⁸

[...] eles tem que dar oportunidade pra nós aprender mais, entender mais. Mas, são poucos os convites que tem, eu fui nesse, um homem que veio dar palestra sobre gestão da empresa. Teve outro que eu achei que fosse importante e eles não deram, foram só eles que foram, era mais elevado mais eu achei importante dar pra gente também, né[...]As pessoas deveriam ter mais cursos pra entender mais. Precisa de mais curso pra entender melhor, porque você não entende da primeira vez tudo, você precisa de mais. Igual, a menina não vai saber de tudo de uma vez, leva tempo pra entender. Essas explicações de boca a boca são insuficientes, porque eles fazem reunião, aí demora e as pessoas vão embora. Tem pessoas que não entendem, meio da idade da pedra. Tem que entender pra ter menos intriga, menos briga, menos fofoca.²⁹⁹

Nós não tivemos, viemos da Staroup que trabalhávamos no departamento pessoal pra cooperativa que é completamente diferente sem um treinamento nenhum. Precisaria de um treinamento mais específico sobre lei da cooperativa, sobre norma da cooperativa., apesar de não ter terminado o curso, porque o pessoal não foi mais, foi muito interessante, a gente tava praticamente do zero na cooperativa e tudo o que nós sabemos foi a partir do curso[...]³⁰⁰

[...] Igual o fundo natalino [...] as pessoas concordaram porque ia ter dinheiro, eu mesmo não entendi muito sobre o fundo natalino, não teve perguntas por parte dos sócios só concordaram[...] Os cursos sobre cooperativa é mais importante do que o da parte técnica, as pessoas ficariam bem mais informadas, nem que tirasse uma semana pra explicar o que seria, curso que abrange o regimento, o estatuto e o que é ser uma cooperativa de autogestão.³⁰¹

[...] Se você tem cursos técnicos, administrativo, de gestão, você aprende o que é um negócio e vai discutir o negócio com muito mais clareza, muito mais entendimento. Se não entender a empresa não vai querer fazer isso, aí as decisões começam a ser tomadas por emoções, por momentos, por convencimento e não por convicção. Os cursos ajudaria a aumentar a cultura, ganha mais conhecimento.³⁰²

Se, por um lado, os quadros mencionam que a inviabilidade de se ter cursos deve-se ao desinteresse dos cooperados diretos, por outro, (como podem ser observados nos relatos anteriores) os cooperados diretos sentem necessidade de fazer os cursos que os capacitem à gestão. No entanto, há maior interesse por cursos de conteúdo jurídico, econômico, noções administrativas e gestão da cooperativa, e não por aqueles de motivação, transportados das empresas tradicionais.

²⁹⁸ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁹⁹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

³⁰⁰ Supervisora administrativa, em entrevista concedida à pesquisadora.

³⁰¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

³⁰² Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

Tinha que ter cursos, palestras voltadas para a realidade da cooperativa. Até teve palestra era sobre qualificação profissional, mas não era voltado pra sociedade. Primeiro, porque os sócios já não queriam a palestra, aí fica difícil de eles aproveitarem. Tem que ser uma coisa que vai mexer diretamente com o sócio. Acho que tem que ter curso até na parte profissional, ele vai melhorando o lado profissional aí ele vai começar a se interessar mais. A pessoa vem aí faz a palestra e a gente não vê aplicação, mas se tiver um conhecimento técnico que vai ter um ganho [...] A gente até faz alguns cursos de empresa em geral, mas a preferência é pelos cursos da Anteag e Osesp, é que o empregado só tem que aprender a parte técnica, o sócio tem que aprender tanto a parte técnica como voltado para a parte social. A Anteag e a OSESP são organizações voltadas para esse lado social, pra treinar as pessoas tem que ser uma coisa mais voltado pra cooperativa, o curso de contabilidade da OSESP está mais voltado para cooperativa. [...]³⁰³

Essa necessidade que se coloca para os associados autogestionários, ao se interessarem por esses tipos de cursos, parece ser uma peculiaridade da empresa de autogestão, que traz consigo a possibilidade de aprofundar o processo democrático, no curso do seu desenvolvimento. Isso não acontece na empresa tradicional pela impossibilidade de os assalariados inteirarem-se acerca dessa dimensão da organização produtiva.

Na Cooperjeans, a capacitação dos cooperados por meio de cursos sobre cooperativismo e autogestão, bem como, a elevação do nível educacional é condição para o desenvolvimento e sobrevivência do empreendimento, pois ao dispensar o mercado para contratar especialistas e formar seus quadros, a cooperativa tem que capacitar tecnicamente os seus cooperados. Além disso, a cultura democrática que começa a se formar é um incentivo para que os mecanismos de capacitação sejam homogêneos e sirvam a todos os cooperados, diferente do que ocorre nos treinamentos das empresas tradicionais.

Aqui é um negócio coletivo [...] Esses conhecimentos [jurídicos, econômicos, administrativos] pode fazer falta para o associado, igual só quem conhece da parte jurídica é o Reitor, se o Reitor for embora, quem conhece essa parte na cooperativa? Ninguém. Nem mesmo um advogado normal entende como pode defender a cooperativa. [Qual a importância desses treinamentos para a cooperativa?] a pessoa ia começar a entender mais sobre a própria empresa dele, por exemplo, ele vai entender que nessa lei aqui não pode fazer isso. Até se alguém usar uma arbitrariedade, autoridade dentro da cooperativa, na prática, hoje ele saberia [...], mas hoje não sabe, a reunião eu posso marcar a hora que eu quiser, não sabe que a lei prevê uma regra pra assembléia [...] ajudaria na qualificação do profissional, pois

³⁰³ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

ele entenderia a lei da cooperativa, seria um autogestionário mesmo [...] A cooperativa se torna melhor, fica mais competitiva no mercado, ela fica mais compacta, mais integralizada. É uma cooperativa moderna, ela adianta na frente das outras [...] Esses conhecimentos ajudam na busca no próprio mercado de trabalho, o sócio se tornaria mais competitivo [...] É importante porque ia ampliar os conhecimentos [...] Não tendo esses cursos quando chegar daqui a 5 anos, 20 anos e não tiver mais essas pessoas o que vai acontecer? As pessoas não vão estar preparadas sobre o que é cooperativismo, como administrar [...] Como é um ramo que todo mundo tá aprendendo precisa.³⁰⁴

A importância de qualificar os cooperados nos conteúdos que compõem a administração da empresa assume dupla importância, pois, ao mesmo tempo em que é condição para o exercício democrático da gestão pelo coletivo - uma vez que passam a ter maior clareza das potencialidades de uma empresa de autogestão e, assim, tendem a rejeitar as arbitrariedades, a ter maior rotatividade nas funções, a aplicar o princípio da revogabilidade em respeito às necessidades coletivas, entre outras - é também uma necessidade que emerge da excentricidade da cooperativa de autogestão na sociedade, já que se requer uma formação específica, voltada para a realidade cooperativista. A formação dos especialistas e técnicos, assim como se observou anteriormente sobre a formação escolar, pauta-se, em grande medida, nas exigências requeridas pelo mercado capitalista, ou seja, os conhecimentos transmitidos em um curso superior de administração de empresa, por exemplo, tem como referência a organização da empresa capitalista e não as autogestionárias, que são ainda periféricas. A apropriação desses conhecimentos técnico-educacionais é fundamental para a empresa autogerida, no entanto sua aplicação na empresa demanda certas adaptações, propícias à realidade da autogestão. Não cabe ao mercado proceder a essas adaptações, mas aos técnicos que se formam, tendo como referência, além do mercado, a especificidade da autogestão. Conclui-se, pois, que a empresa de autogestão, diferente da empresa clássica, não pode contar exclusivamente com o mercado para qualificar seus membros, mas deve começar a desenvolver ações educativas com essa finalidade. Dal Ri e Vieitez (2000, p.133) mencionam

³⁰⁴ Mecânico e cooperado, em entrevista concedida à pesquisadora.

que para as organizações autogeridas, diferente do que ocorre com as empresas tradicionais que mantêm a força de trabalho segmentada por habilidades e recorre ao mercado para atualizar seus profissionais por meio de novas contratações, o método de atualização não pode ser o mesmo. Esse é um desafio colocado para as empresas de autogestão e, mesmo em uma perspectiva futura, a necessidade de práticas educativas de aprimoramento sobre cooperativismo e autogestão é vislumbrada, na Cooperjeans, como um fator de desenvolvimento e sobrevivência da empresa.

4.2 Anteag e os cursos para gestão na Cooperjeans.

A Cooperjeans é conveniada a Anteag, associação que tem, dentre outros, o propósito de capacitar os trabalhadores das empresas autogeridas para administrarem com transparência, democracia e responsabilidade, com base na inteligência coletiva.³⁰⁵ A Anteag constitui-se em uma alternativa às empresas de autogestão para qualificar seus cooperados e atender às especificidades da autogestão. O jornal informativo da Anteag evidencia seu compromisso com a educação dos trabalhadores das empresas de autogestão, questão central para essa associação. Uma das reportagens desse jornal, que tem como título “ Para formar e capacitar, a Anteag cria Centro de Educação Autogestionária”, expõe:

Assumir uma empresa autogestionária implica em capacitação e formação do coletivo para que as decisões e controle pertençam, de fato, aos próprios trabalhadores. A educação é o apoio para que adquiram o conhecimento de todas as áreas envolvidas nos negócios, e, muito importante, superar vícios, preconceitos, formas burocráticas de relacionamento. (ANTEAG, 2001, p. 9)

De acordo com Alves, a Anteag propõe-se a auxiliar essas empresas para:

³⁰⁵ Segundo Alves (2001, p.273) três principais objetivos da Anteag, além do já referido, referem-se: a amenizar o problema social por meio da preservação e manutenção do emprego; ajudar as empresas autogestionárias a se tornarem lucrativas, com base na distribuição dos resultados.

Democratizar as tarefas que envolvam raciocínio, dando oportunidade para que o conhecimento chegue para o conjunto dos trabalhadores, tornando-se coletivo; eliminar todo e qualquer represamento de conhecimento em prol da partilha de conhecimento; buscar envolver o conjunto dos trabalhadores nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, aproveitando talentos e estreitando as relações das pessoas com as estratégias da empresas; fomentar toda e qualquer atividade no sentido de trabalho em equipe, pois as equipes captam e direcionam talentos em prol do coletivo; transformar a inteligência coletiva no principal patrimônio da empresa e cultivá-la no contexto da ação. (ALVES, 2001, p.276).

Apesar do propósito que a Anteag manifesta de qualificar e formar os trabalhadores das empresas autogeridas, uma vez que ela destina 70% do seu tempo ao trabalho de educação das empresas de autogestão, na Cooperjeans, ela tem pouca expressão no desenvolvimento de práticas educacionais, assim como também constataram Vieitez e Dal Ri (2001, p.132), em suas pesquisas nas empresas de autogestão no Brasil. Praticamente, todos os cooperados mencionaram nunca ter feito os cursos da Anteag. Além disso, manifestavam desconhecimento sobre a verdadeira natureza desses cursos, bem como os confundiam com aqueles oferecidos por assessores de empresas convencionais. Por essa razão, não foi possível analisar a importância desses cursos (na prática) na cooperativa. De acordo com os relatos coletados na fábrica, houve apenas um curso com oito módulos, dos quais seis foram desenvolvidos devido às desistências dos cooperados. Esse curso ocorreu quando iniciou a cooperativa. De modo geral, os cooperados que fizeram os cursos da Anteag referem-se àqueles que participaram ou participam dos conselhos administrativo e fiscal. Os cursos da Anteag, conforme pode ser confirmado a partir do material didático existente na fábrica, tratam dos seguintes conteúdos: comunicação e autogestão; trabalho e fluxo de produção; formação e história da autogestão; legislação e funcionamento; a história da autogestão e a autogestão dos dias atuais, a empresa autogestionária e o mundo externo - sua relação com o mercado; o sentido do trabalho autogestionário; a empresa autogestionária, investimentos financeiros e balanceamento das contas; conhecimento do produto, do setor de produção e objetivo da produção na autogestão; a relação produto e produtor, na autogestão;

organização e administração da empresa de autogestão e faturamento e salário. Muitos desses conteúdos referem-se às solicitações, feitas pelos cooperados, dos conhecimentos e cursos necessários para capacitá-los ao exercício da gestão. A proposta de capacitação da Anteag, ao menos no que se refere aos conteúdos do seu material didático disponibilizado, encontra-se em consonância perfeita aos interesses dos cooperados. Cabe perguntar: Por que esses cursos não têm maior repercussão na fábrica?

Não se tem a pretensão de responder a essa inquietação, mas apenas levantar algumas contradições a respeito. Deve-se considerar que os depoimentos dos participantes ressaltam a pertinência e contribuição dos cursos à cooperativa, bem como aprendizagem deles decorrentes.

Esses cursos preparam melhor as pessoas para a administração da cooperativa. No pouco tempo em que eu fui presidente, eu acredito que se não fosse esses cursos eu não seria a pessoa adequada pra ser presidente. As vezes, as pessoas falam assim, qualquer um pode ser presidente. Realmente, desde que seja mais votado você pode ser presidente, como você tem que falar diretamente com as pessoas, relacionamento, esses cursos ajudam bastante. Ter que apresentar a empresa, perguntas sobre cooperativa. As vezes tem pessoas de alto nível que perguntam "Como funciona a cooperativa todo mundo manda?", aí numa frase você tem que mostrar que tem conhecimento a altura dele. Se eu não tivesse feito esses cursos eu não teria condições de ser um presidente, de fazer parte do conselho. Igual agora mesmo tem os holandeses, que a gente vai fazer calças pra eles, esses cursos ajudam no comportamento com o cliente[...]³⁰⁶

Hoje fica solto [referindo-se a ausência de cursos], o conteúdo quando eu vou no curso da Anteag eu acho ótimo, mas nós não conseguimos implantar isso na empresa. Até a gente teve a idéia de repassar vem alguém aqui e repassamos, mas vai esbarrar sempre no desinteresse dos cooperados em adquirir conhecimento. A maioria não vem mesmo e se eles não estiverem convictos do que eles querem eles não vão aplicar [...]³⁰⁷

[...] o curso sobre cooperativa é mais importante que o técnico [para o exercício da função], porque como eu falei pra você mudou meu jeito de pensar, aí eu fui me interessando de aprender mais. Ao invés de eu ficar lá fora conversando, eu tô aqui dentro querendo aprender, interessada [...] mudou bastante meu jeito de pensar se a colega estiver precisando eu vou lá e ajudo. O mais útil é de cooperativa porque você tem vontade de trabalhar, porque compreendendo o que é uma cooperativa, você vai querer aprender, vai querer crescer aqui dentro [...]³⁰⁸

³⁰⁶ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

³⁰⁷ Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

³⁰⁸ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

[...] Olha, o que nós fizemos foi muito bom, a gente aprendeu muita coisa, auxilia bastante. Só que começa com 50 pessoas e no final termina porque não vai ninguém porque são cursos feitos no sábado. Deveria ser curso mais curtos da 5h00 às 6h00 da tarde. Na cooperativa tem muita coisa pra gente aprender ainda, tem muita coisa que a gente não sabia sobre quota parte, distribuição. Muita coisa foi pelo curso que a gente aprendeu.[...] ³⁰⁹

Eu fui uma vez em São Paulo em um congresso sobre cooperativa todos davam depoimentos [...] Eu me senti responsável [...], serviu pra eu conhecer um monte de coisa sobre cooperativa, eu mesma não sabia que a cooperativa tava tão abrangente no Brasil e fora e fora tá bem mais que aqui, aqui o conhecimento é ainda pequeno. Hoje em dia eu não sou uma funcionária da Eliene a responsabilidade é de todos, ainda tá dividido não é todo mundo que entende.[...] ³¹⁰

A partir desses relatos, pode-se inferir que os cursos são adequados às necessidades de conhecimento sobre a gestão da cooperativa, pois auxiliam na compreensão do funcionamento da empresa; ampliam os conhecimentos sobre conteúdos voltados à gestão da cooperativa, já que extrapolam a demarcação das funções operacionais; auxiliam no desenvolvimento intelectual e comportamental dos trabalhadores, ao se considerar o próprio conteúdo que os compõem e a organização didática do material. Os trabalhadores entendem que a participação nesses cursos ofereceu instrumentos que os habilitaram ao exercício da gestão.

Tendo em vista o que foi exposto anteriormente, parece que o argumento de que os cursos não são solicitados pelo desinteresse dos cooperados não se sustenta, embora não haja iniciativa do coletivo no sentido de implantar esse tipo de capacitação, na fábrica, pois a própria presidente parece não aprovar os cursos da Anteag, como pode ser verificado.

Fiz muito pouco curso da Anteag, embora eles insistiam para eu fazer quando era presidente. No caso mesmo da chefia e liderança eles até tinham, mas a gente optou por fazer por fora, embora a gente paga pra Anteag todo mês, paga 500 reais pra Anteag e não usa, praticamente. Porque a pessoa que fez o curso pra gente a gente já conhecia e era muito boa. Eu, particularmente não gosto do curso da Anteag[...] Eu acho[que não atende a realidade da empresa], eu, praticamente, na época que eu estou na gestão, como presidente, eu não procuro o pessoal da Anteag[...]. Já teve da Anteag, começou no sábado com 150 pessoas e foi diminuindo, diminuindo, o

³⁰⁹ Supervisora administrativa, em entrevista concedida à pesquisadora.

³¹⁰ Inspetora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

monitor não agradou, depois que teve esse curso o pessoal até desestimulou em vir em curso [...]

Esse depoimento, aparentemente contraditório, evidencia, além da preferência da presidente pelos cursos das empresas tradicionais, que a escolha dos conteúdos dos cursos, na maioria das vezes, restringe-se a poucos associados que ocupam funções executivas. O coletivo dos trabalhadores, apesar de recusarem, por meio do voto, os cursos que não consideram apropriados, não se coloca ativamente na busca de outros cursos que sejam mais adequados às suas necessidades. Se, por um lado, os trabalhadores demonstram interesse pelos cursos sobre gestão, por outro, nada fazem para obtê-los na cooperativa, o que significa uma postura pouco participativa em defesa de seus interesses. O mesmo ocorre com a não utilização dos espaços de poder para reivindicar seus interesses e questionar as escolhas do conselho, pois o coletivo demonstra uma atitude passiva diante da busca por capacitação, o que tem efeitos sobre sua qualificação profissional. Ao não fazer da capacitação e da interferência na gestão pauta de suas reivindicações, restringindo-as, exclusivamente, ao faturamento, os cooperados dificultam a apropriação efetiva da gestão e a constituição do processo democrático. Dessa forma, a diferença de remuneração tende a se justificar cada vez mais pela diferença de qualificação, o que afeta de forma significativa a qualificação profissional dos trabalhadores.

A situação de ambigüidade em que se encontra a cooperativa de autogestão indica que a restrição à qualificação técnica é sempre uma possibilidade, apesar de as novas formas de socialização sinalizarem para a ampliação da qualificação desses trabalhadores e pode ser notada pelos conteúdos que decidem, pelas necessidades que se lhes impõem e pelas práticas que começam a ser desenvolvidas.

4.3 O conselho de administração e fiscal e a ampliação da qualificação.

Um outro aspecto a ser considerado refere-se ao fato de os cursos de autogestão destinarem-se a todos os cooperados de forma homogênea, sem considerar a demarcação funcional. Por um lado, esse procedimento nega a divisão do trabalho conservada nos cursos destinados às empresas tradicionais, por outro, quando o curso tem um nível mais elevado, esbarra na má-formação técnico-educacional dos cooperados, fruto da inserção que tiveram no processo produtivo na sociabilidade capitalista. Singer (apud ALVES, 2001, p.268) menciona que as empresas de autogestão proporcionam a criação de postos de trabalho, em um nível inevitavelmente lento, pois exige um processo de reeducação da maioria dos trabalhadores. A deficiência na formação dos cooperados diretos e as dificuldades que enfrentam na apropriação dos conteúdos sobre cooperativismo e autogestão são percebidas quando o curso se destina aos dirigentes da Cooperativa, como é o caso do MBA, mencionado no primeiro relato a seguir.

Teve o curso da Anteag ia duas pessoas de qualquer área, era o mesmo curso. Tinha pessoas que iam entender mais, outras não entendiam nada, se ficar dependendo da sua capacidade não iam entender nada. A gente fez um curso sobre capitalismo, o nível era tão elevado que a maioria das pessoas que tava lá não entendeu nada do curso. Iam pessoas da diretoria da gerência, mas também ia costureira, operador de fábrica. então, como é que você dá um curso de alto nível com pessoas de chão de fábrica[...] são níveis diferentes de conhecimento, na maioria deles não tem a mesma capacidade de entendimento. [...] Eu fiz nove cursos sobre gerência, aí ia uma pessoa comigo, cada mês uma costureira, mas ninguém entendia nada a linguagem [...]³¹¹

O Reitor ensina a gente a fazer muita coisa certo, mas tem linguagem muito difícil, o da Anteag foi bem fácil, tudo bem explicadinho pra você entender. De modo geral, se tá fazendo um que tem um nível maior e, outro, com o nível menor todos entendem a mesma linguagem. Isso é o que a gente já teve no passado, hoje tá complicado [...]³¹²

Os depoimentos referem-se a níveis diferenciados de cursos. O primeiro destina-se aos dirigentes de cooperativa, enquanto o segundo, a todos os cooperados. A partir dos relatos

³¹¹ Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

³¹² Supervisora administrativa, em entrevista concedida à pesquisadora.

extraídos na fábrica, constatou-se que a Anteag possui modalidades de cursos diferenciados e os dirigentes e outros que os freqüentam nem sempre reproduzem para os demais membros da fábrica. Os conteúdos dos cursos são os mesmos, apenas há adaptações na linguagem e métodos utilizados, o que facilita a compreensão dos cooperados.

Na Cooperjeans, quase a totalidade dos cursos sobre cooperativismo e autogestão³¹³ destinam-se aos membros do conselho ou à diretoria administrativa, fator que contribui para a segmentação do conhecimento na fábrica e dificulta o acesso dos demais a esses conteúdos. Dessa forma, os membros dos conselhos apresentam maior possibilidade de se qualificarem por duas razões fundamentais: primeiro, têm mais acesso às informações na íntegra e às análises e escolhas dos procedimentos envolvidos nas decisões; segundo, porque estão sujeitos a fazer mais cursos para se capacitarem ao exercício da gestão. Os relatos evidenciam a ampliação da qualificação dos membros do conselho, a partir do momento em que passaram a refletir e agir sobre os conteúdos envolvidos na gestão.

[...] a pessoa que participa do conselho fica mais bem inteirada do funcionamento da fábrica [...]³¹⁴

O pessoal do conselho, com certeza, é mais bem informado. É aí que eu acho que todo mundo deveria fazer parte do conselho, porque o pessoal do conselho é mais informado. Quando você faz parte do conselho você se mantém mais atualizado, você tem outra visão. O pessoal lá embaixo fala que o pessoal que tá no conselho virou puxa saco. Não é que virou puxa saco começou a entender como funciona a cooperativa. O conselho tem essas informações mais precisas da cooperativa, tem todas as informações mais precisas da cooperativa, não tem como não passar essas informações pro conselho.[...]³¹⁵

Desde quando eu entrei aqui, vai fazer quase um ano, eu não entendia o que era cooperativa, mesmo sendo cooperado. A partir do momento em que eu entrei no conselho fiscal, eu passei a entender um pouco mais o que era cooperativa. Pra quem tá no conselho fiscal e de administração e se dedica mais, procura ler, saber como funciona a cooperativa, o porquê de certas coisas. As pessoas que estão na máquina sentam e trabalham, o sistema é esse.[...] Curso em geral pra todas as pessoas não

³¹³ Alguns cooperados, membros do conselho fiscal, fizeram os cursos da OSESP sobre cooperativismo. No entanto, esse curso, geralmente, atinge somente os membros dos conselhos e tratam do cooperativismo em geral, o que, muitas vezes, segundo o gerente geral da fábrica, não contempla devidamente a cooperativa de produção. Esses fatores fizeram com que não se explorasse melhor esse curso neste trabalho.

³¹⁴ Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

³¹⁵ Presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

precisa [...]. O fato de saber sobre faturamento, contabilidade, administração, ela não usaria enquanto está na máquina, mas se um dia ela fosse do conselho ela saberia.³¹⁶

[...] No meu cargo eu tenho que estar bem informada de tudo o que a cliente quer, saber conversar com a cliente, ter postura, porque a gente conversa direto com o cliente. Como cooperada eu acho que seria interessante saber mais sobre cooperativa, saber direitos e deveres[...] Numa empresa normal você não tem que saber nada, aqui você tem que ter uma base pra procurar se não fica meio perdido.³¹⁷

A partir desses dados, conclui-se que os membros do conselho têm mais possibilidade de se qualificar, na cooperativa. Observa-se que o sentido do desenvolvimento comportamental não é o mesmo da empresa tradicional, difere do sentido de cooperação no trabalho, para produzir mais, enfatizado na fábrica. O desenvolvimento comportamental encontra-se atrelado ao conteúdo da gestão, isto é, adquirir cliente, dialogar com ele, esclarecer as eventuais dúvidas sobre a produção na fábrica, combinar o preço da peça, entre outras questões de ordem técnica que necessitem de esclarecimento. Todos esses conhecimentos integram os saberes do conselheiro. O fato de a capacitação dos membros do conselho conduzirem a maior clareza da gestão da cooperativa, segundo a presidente, faz com que eles mudem sua maneira de pensar. As acusações de cooptação feitas aos membros que passam a ser do conselho parecem indicar que esse desconhecimento, relatado pela presidente, referire-se à insuficiência de acesso e transmissão das informações na íntegra. Os dados coletados mostraram que alguns cooperados acreditam que as pessoas acabam sendo cooptadas pelo conselho:

[...] não pode falar o que se debate no conselho, algumas coisas não pode falar, outras sim [...] Tem gente que entra no conselho e esquece que é costureira. De Arandú a gente perguntava o quanto foi pago e eles respondiam que não sabia. A Eliene não aceita que a gente dê opinião, acho que ela percebeu que não há outra pessoa pra ocupar o cargo de presidente, então ela pensa que tem de ser do jeito dela por isso, está aproveitando por isso. Mas eu acho que tem, se continuar assim não vai dar [...]³¹⁸

³¹⁶ Membro do conselho fiscal e costureiro, em entrevista concedida à pesquisadora.

³¹⁷ Membro do conselho de administração e inspetora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

³¹⁸ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

Foram verificados dois fatores relacionados com o exercício do poder e que dificultam a ampliação do conhecimento dos membros do conselho: um deles refere-se à posição de liderança que a diretoria administrativa exerce sobre o conselho, muitas vezes adiantando-se nas decisões e expondo-as à aprovação do conselho; o outro se refere à insuficiência dos cursos ministrados aos conselheiros. Os relatos refletem essa situação.

[...] como cooperada eu acho que sim [possibilidade de ampliar o conhecimento], porque se eu tivesse condições eu poderia fazer uma administração de empresa, contabilidade [...] eu já fui do conselho, a gente tenta, mas falta conhecimento. Tem um monte de coisa que eu poderia fazer pra ajudar entender mais, se eu pudesse ser contadora não precisaria buscar alguém de fora, poderia ser eu mesma, ajudaria a administração da cooperativa.³¹⁹

[...] Ainda não fiz os cursos do conselho fiscal da Anteag, está previsto para o mês que vem agora não sei se vai ter porque o conselho está desfalcado. Faz um ano que estou aqui e ainda não fiz nenhum curso [...]³²⁰

[...] eu sinto assim, a maioria da gente que é do conselho nunca fez parte do outro conselho, é tirado da máquina e posto pra cá[...] então o que a gente faz aqui é mais a Eliene e o Wilsino[presidente e vice] que tem mais experiência e passam pra gente e a gente analisa. Eu acho que seria legal se o conselho inteiro tivesse as mesmas informações que eles assim, não querendo igualar porque eles tem uma sabedoria bem maior que a gente em relação a administração e tudo mais. Se soubesse pelo menos passar quando alguém perguntar como faz tal coisa da administração a gente não sabe, não tem nem como explicar, porque a gente faz aqui, mas a gente pergunta pra eles aqui em cima, aí eles falam pegam o estatuto e vê, vamos fazer assim, vamos fazer assado.³²¹

Embora tenham mais condições de se capacitarem, os conselheiros encontram-se diante das mesmas necessidades de ampliar seus conhecimentos sobre a cooperativa e da insuficiência de mecanismos para isso, conforme o relato dos cooperados diretos. Tudo indica que a carência de ação sentida pelos membros do conselho, sobre os conteúdos da gestão, deva-se à gestão dos quadros que se vai constituindo na fábrica e se justifica pela experiência e pelo conhecimento adquirido com ela. Witt e Rothschild (1991, p.39) mencionam que o conhecimento técnico de alguns pode converter-se em um instrumento de poder, que se for permitido que ele cresça pode dar a algumas pessoas uma quantidade exagerada de poder e

³¹⁹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

³²⁰ Membro do conselho fiscal, em entrevista concedida à pesquisadora.

³²¹ Membro do conselho de administração e inspetora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

influência no grupo. Na medida em que os quadros, no caso da fábrica representado pela diretoria administrativa, centralizam as decisões, a capacitação dos membros do conselho tende a reduzir, já que deixam de agir sobre conteúdo complexo para assumir a função de formalizar as decisões já tomadas. Nesse sentido, a socialização desses conhecimentos é de fundamental importância para a qualificação dos trabalhadores em sentido amplo, bem como para a democratização da gestão.

4 Processo educativo na Cooperjeans

Tendo em vista o que foi exposto sobre a importância da educação para a cooperativa, pretende-se, neste ítem, evidenciar algumas práticas educacionais que emergem no cotidiano da fábrica em razão da necessidade de capacitar os cooperados para o exercício da gestão. A busca de resolução dos conflitos que ocorrem, na Cooperjeans, reflexo da luta de classe, conduz ao desenvolvimento de práticas educacionais, a fim de que os cooperados compreendam o funcionamento da empresa. À medida que o coletivo dos trabalhadores sente a necessidade de capacitar-se nos conteúdos técnico-científicos envolvidos na gestão e se iniciam algumas práticas educativas, a centralidade da educação na organização autogerida pode ser vislumbrada na prática. O vínculo que a Cooperjeans estabelece com a educação é bastante excêntrico, principalmente se considerar o vínculo que as empresas tradicionais têm mantido com a escola e outras formas de educação. A relação que vigora entre a educação e empresa clássica tem o sentido de conservar a cisão entre conhecimento geral e técnico, e o primeiro só passa a ser solicitado quando o processo de trabalho se torna complexo, mas não há uma integração no sentido de compreender o funcionamento da fábrica em nível de gestão, em que o próprio conteúdo do trabalho integra educação geral e técnica. A autogestão, nessa perspectiva, assinala para a possibilidade de integrar a educação e o mundo do trabalho, de

forma que o trabalho se torne, para todos os trabalhadores da produção, um local em que se pode ampliar seu conhecimento intelectual, comportamental e emocional. Manacorda (1986) menciona que o trabalho, como parte do processo educativo, não pode, sozinho, subverter as condições sociais e libertar o homem, mas pode ser um elemento que concorra para sua libertação à medida que se integre ao processo educativo. Entretanto, essa imbricação do trabalho com um processo educativo será tanto mais eficaz quanto menos seja um mero recurso didático, mas sim uma inserção real no processo produtivo social, vínculo entre estruturas educativas e estruturas produtivas, o que não significa necessariamente vínculo escola-fábrica, mas vínculo ensino-produção. (MANACORDA, 1986, p.55). Embora a prática educativa aqui referida seja bastante incipiente, pode-se notar que a relação ensino-produção se encontra integrada, uma vez que o aprendizado do próprio conteúdo do trabalho, no que se refere à compreensão da produção e sua relação com a gestão, integra essas duas dimensões. A possibilidade de se ampliar o desenvolvimento intelectual do trabalhador deve-se a essa maior integração, pois para apreender o funcionamento do processo de trabalho e a formação do faturamento, é preciso conhecer como se processam esses cálculos.

Na Cooperjeans, as práticas educativas dividem-se em dois níveis. O primeiro refere-se aos canais destinados à transmissão de informações, como: as reuniões com os grupos de produção para esclarecimento de dúvidas, as plenárias, as orientações informais sobre o estatuto oferecidas por alguns membros, embora tenha pouca repercussão na totalidade dos cooperados, e as reuniões do conselho. O segundo refere-se ao estudo coletivo do estatuto, as aulas destinadas à compreensão do funcionamento da empresa a todos os cooperados. O segundo nível das práticas educativas encontra-se mais próximo da configuração de um processo educativo na fábrica do que os primeiros. No entanto, tudo indica que haja uma continuidade entre esses níveis, pois, à medida que a resolução dos conflitos sinaliza para o aprofundamento da democracia participativa, os primeiros níveis tendem a evoluir em direção

ao segundo, assim como, as práticas do segundo nível tendem a tornar-se mais freqüentes e sistematizadas.

No que se refere às práticas educativas do primeiro nível, faz-se necessário demonstrar alguns trechos que evidenciam o esclarecimento das dúvidas das cooperadas e indicam que os questionamentos feitos por elas buscam a maior compreensão da relação entre processo de trabalho, geração de valor e balanço administrativo.

Uma das reuniões do grupo, registrada no período de observação, ocorreu porque havia um comentário por toda a fábrica de que não iriam atingir o faturamento naquele mês. Diante disso, um dos grupos de produção solicitou que a presidente esclarecesse o que estava ocorrendo e a razão pela qual estaria dificultando a retirada total dos cooperados. O diálogo ocorrido entre a cooperadas e a presidente explicita a necessidade de compreensão (por parte das cooperadas) dos conhecimentos elementares acerca da dinâmica de funcionamento da cooperativa.

Costureira: O que você vai fazer pra fechar o faturamento 100%?"

[A presidente explicou que os grupos estavam vindo aos sábados e esclareceu o quanto de produção estava saindo].

Costureira: Porque não está saindo produção, está parada em algum lugar esta produção?

[a presidente disse que não dava pra cobrar todo o tempo, referindo-se a necessidade de otimizar o ritmo]

Costureira: Acho que é porque está limpo ali no estoque que eles vão diminuindo o ritmo. [levanta hipóteses]

Costureira: O problema é falta de serviço?

Presidente: Não, é produção. Eles [a Staroup] estão mandando serviço para onde estão produzindo mais. A Staroup falou que não vai mandar porque nós não estamos soltando serviço.

[A presidente pegou a calculadora e fez as contas na frente dos cooperados. A presidente explicou que não pode repor quando a pessoa está de licença e que, quando diminui pessoas, faturam menos.

Costureira: O INPS paga pra ela, ela não está recebendo aqui.

Presidente: A gente não paga R\$ 25,00 pra ela, quando desconta por falta, mas ela deixa de produzir R\$ 1.800,00. O que perde em produção é maior.

Costureira: Eu queria ter um livro, uma folha pra estudar esse negócio de minuto.

Costureira: É pra jaqueta deveria ter um tempo especial.

[Uma costureira sugeriu passar o baixo assinado pra ganhar por grupo e depois votar em assembléia]

Ao explicitar as perdas de produtividade decorrentes das faltas, evidencia-se que é o tempo de trabalho que gera valor e, por isso, as peças são avaliadas pelo tempo de produção. A relação social vivida pelos cooperados obriga-os a conhecer o processo produtivo a fundo e as práticas administrativas da cooperativa e acontece quando eles têm que viabilizar sua subsistência. Nota-se que os cooperados questionam, levantam hipóteses acerca do problema do faturamento, o que indica uma predisposição à aprendizagem, a partir do questionamento do objeto. Os relatos são elucidativos:

Às vezes, eles colocam até pessoa qualificada pra ensinar. Eu acho que sim [amplia o conhecimento], porque, na cooperativa, você é livre pra opinar. Você pode falar o que pensa, só o fato de falar, fazer comentário, não sei te falar o que é que muda em mim, mas eu acho que sei de mais coisas. Você aprende mais, você fala, mas você também escuta, você fala algo que acha que é certo, mas também não é certo, aí a pessoa explica e você entende.³²²

Porque como eu falei, você é empregado você fica restrito é só o patrão que sabe das coisas, é só o patrão. Na cooperativa não, a cooperativa é uma coisa sua, então você tem que estar inteirado. Então você vai ter um conhecimento, vai conversar com mais pessoas, você vai ter mais informações da pessoa. O conhecimento é maior do que se fosse empregado. Eu vejo vantagens sim de estar numa cooperativa, porque você sendo um cooperado, você pode querer mais.[...] Ter um negócio seu e trabalhando você faz a diferença em conhecimento, na renda.³²³

O ato de questionar, levantar hipóteses, confrontá-las com as novas informações que lhes são oferecidas e ouvir tende a suscitar uma reorganização em nível mental dos trabalhadores, modificando a estrutura mental anterior. Entretanto, para que ocorra a aquisição de conhecimento, pressupõe-se que a transmissão das informações dê-se de forma a detalhar os mecanismos que a constituem, caso contrário, não parece oferecer muitos elementos para a apreensão pelo sujeito. Ainda que nesse tipo de orientação as hipóteses e dúvidas sejam pouco exploradas, posteriormente, as aulas terão o objetivo de aprofundar essas discussões. De qualquer forma, a reflexão sobre esses conteúdos, nessas reuniões

³²² Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

³²³ Coordenadora de grupo, em entrevista concedida à pesquisadora.

informativas, parece agregar os primeiros elementos que auxiliam o indivíduo na compreensão dos mecanismos de funcionamento da empresa.

O desenvolvimento da cooperativa passa pela apropriação, pelos cooperados, dos mecanismos envolvidos na gestão, por isso a capacitação coloca-se central na Cooperjeans.

Se todos tivessem um conhecimento mais técnico da administração da cooperativa seria importante, porque cada decisão que nós tomamos seria um crescimento para a cooperativa [...] se visse que aquela decisão não é tão correta pode-se voltar atrás, mas normalmente seria correta. Mas, 50% sabe o que tá fazendo e 50% não sabe o que tá fazendo. Pra cooperativa crescer, o cooperado tem que querer conhecer sobre cooperativa. Ele tem que querer aprender sobre o que é cooperativa. A cooperativa ela é muito voltada para o sócio, os sócios tem que tomar decisão. Se pra tomar decisão não tem conhecimento técnico, científico, a coisa afunda, tem que ter a base de alguma coisa. E, na cooperativa, tem que ser a vontade da maioria. Qualificar, qualificar, não [referindo-se à Assembléia]. Ele vai passar a conhecer mais um pouco né, vai aprender a cada dia. No outro dia mais uma reunião, aí ele vai aprendendo sobre cooperativa. Só que não dá pra esperar a Assembléia pra qualificar eles, aí vamos ficar 100 anos e não vamos qualificar. Eu acho que tem que dar muito mais informação do que ficar esperando só na Assembléia pra aprender aquela coisa[...] teria que saber tudo, como tá o processo produtivo, buscar informações financeiras, eles tem que buscar esses dados, só que não buscam. Se tivesse isso tava qualificando muito, você taria desenvolvendo [...] ³²⁴

A partir do relato, pode-se concluir que os canais de informações são ainda insuficientes para a plena capacitação dos cooperados ao exercício da gestão; no entanto, eles oferecem os primeiros elementos para o questionamento, reflexão e provoca inquietações nos cooperados, que sentem a necessidade de aprofundar mais seus conhecimentos a respeito do funcionamento da cooperativa. Além disso, como sujeitos do processo decisório, encontram-se numa posição ativa em que, necessariamente, entrarão em contato com o conteúdo e decidirão sobre ele, o que estimula o sujeito ao exercício da reflexão. Assim como as reuniões, a tomada de decisão, em assembléia - ainda que insuficiente para a capacitação do associado, devido à forma rápida e sintética como são transmitidas às informações e o fato de ocorrer duas a três vezes ao ano - coloca o trabalhador na posição de sujeito, o qual é instigado a ouvir a informação, avaliá-la e tomar uma posição. Como pode se extrair do relato

³²⁴ Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

de uma cooperada, o fato de ouvir a informação, questionar e ter uma opinião própria já modifica o sujeito que, na empresa tradicional, sequer tomava contato com tais conteúdos. Ainda que no atual estágio de desenvolvimento da sociabilidade, na cooperativa, muitos dos cooperados decidam sem conhecimento de causa, sem comprometer-se com a decisão, como foi relatado por alguns deles “levantam a mão porque o outro levantou”, uma parcela significativa deles entende que, ao agir sobre esses conteúdos, amplia sua qualificação.

[Se as decisões que tomam contribuem para a qualificação profissional] Contribui porque ele não é só empregado, ele faz parte das decisões da empresa, que nem aprovar um balanço que antes era impossível [...] a pessoa fica com mais conhecimento, sabe tomar uma decisão[...] ³²⁵

Hoje você precisa de mais conhecimento da cooperativa, mostrar pras pessoas o quanto a gente tá perdendo de não saber administrar o que você tem hoje, aqui o pessoal dá valor, a gente tem muito mais cuidado com as coisas, pra você comprar uma máquina, você tem que ver no orçamento é tudo planejado. ³²⁶

Antes a gente não sabia o quanto custava, agora eu economizo pra sobrar mais em dinheiro. Aqui eu aprendi mais sobre a qualidade da peça, eu aprendi mais. Aumenta porque é passado o preço da peça, aumenta o conhecimento na parte da produção porque tem que ter mais qualidade. Na outra firma a gente não fica sabendo se a máquina quebrar dá prejuízo pra gente, não sabia quanto custava uma agulha, agora a gente liga se a agulha quebrar. ³²⁷

No que se refere à plenária presenciada, algumas informações sobre o funcionamento da cooperativa são solicitadas pelos cooperados, como por exemplo: “Quantos sócios têm? Como está indo Arandú? Quantos eles estão produzindo? Quanto cada grupo está produzindo?” A presidente falou sobre a importância dos cooperados informarem-se e tratou do problema do faturamento, sobre o qual foi questionada: “Está tudo incluído aí? O de Arandú está incluído aí? Eu me informei e em Arandú não produz tantas peças”. Esse exemplo indica que a plenária, além de ser um meio de transmissão de informações, é também um indicativo da necessidade de maior aprimoramento dos cooperados nas práticas administrativas, bem como dos próprios instrumentos de transmissão dessas informações.

³²⁵ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

³²⁶ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

³²⁷ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

Tanto as reuniões quanto as plenárias e assembléias mostram-se importantes, porque os questionamentos e reivindicações feitas pelos cooperados incentivam o aprofundamento das questões e, conseqüentemente, a instauração de mecanismos mais aprimorados para a capacitação dos sócios. No entanto, isso parece ocorrer, na Cooperjeans, pelas reivindicações dos cooperados ao não aceitarem as diferenças de remuneração e algumas práticas existentes sem questionarem e denunciarem.

O segundo nível das práticas educativas corresponde às aulas que se iniciaram, na cooperativa, no final do período de coleta de dados para essa pesquisa. Durante a pesquisa, a cooperativa apresentava intensos conflitos, como pôde ser observado pela luta de classe travada na fábrica. Temerosos em não receberem sua retirada na íntegra, insatisfeitos com a forma pela qual estavam sendo conduzidas algumas ações e usufruindo do espaço de liberdade que possuem os cooperados, passaram a questionar e solicitar maior esclarecimento técnico sobre os assuntos que envolviam o faturamento da cooperativa. Além disso, a presidente entendia que uma forma de cooperarem mais no trabalho, não faltarem, ficarem além do período de trabalho e acabarem com as acusações e desconfianças, era fazê-los compreender o processo de faturamento. As aulas, na cooperativa, iniciaram a partir dessa problemática instaurada na fábrica, como pode ser observado:

O curso que a gente vai dar hoje é mais voltado pra parte econômica, como funciona o processo, como faz o faturamento. Vamos fazer com a fábrica inteira, montar pequenos grupos. [Por que essa iniciativa] porque o pessoal precisa saber como funciona a parte econômica, de onde tira o faturamento, agora eles só querem saber que tem que dar 100% e ninguém sabe de onde vem o 100%, nós sabemos, mas eles não. A gente trabalha por minutos produzidos, aí, no final do mês, eles cobram uma coisa que ele mesmo não aplicou. Chegou a hora, precisa explicar o processo, como faz.[...] ³²⁸

A necessidade de se capacitar os cooperados sobre aspectos econômicos da empresa aparece, em um primeiro momento, como fator fundamental para o incremento da

³²⁸ Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

produtividade e para a redução dos conflitos provenientes de desconfianças e da falta de entendimento do processo de produção. O coletivo dos trabalhadores, ao compreender os mecanismos envolvidos na economia da empresa, passa a se apropriar de mais conhecimentos sobre a totalidade da produção, fator essencial para a substituição dos cargos diretivos, para o rodízio na administração e, principalmente, para se instaurar uma política de remuneração mais eqüitativa, na fábrica. Deve-se ressaltar que a ocorrência dessa aula foi de iniciativa do coletivo, pois reunião do grupo de produção, ocorrida um dia antes da aula, os cooperados solicitaram saber mais sobre o tempo da peça. Essas iniciativas demonstram o interesse do coletivo em compreender os fundamentos de sua vida produtiva para se apropriar de forma mais ativa da gestão da empresa.

Eu acho que o sócio deveria ter conhecimento de como se trabalha na cooperativa, administração também, mais o que mais falta é o conhecimento dele como sócio mesmo [...] Seria bom eles conhecer sobre administração, como é o tempo da peça, porque eles se perdem muito, eles acham assim: vamos supor que a produção seja de mil peças por dia, mas se a frente produzir mil peças e parar, as mil peças não chega no acabamento, eles tem que ver que é por minuto que eles tem que produzir as mil e chegar a peça lá na frente, tem que ver que é por minuto, as mil só conta depois que sai do grupo, e eles já contam no grupo.³²⁹

Aqui eles ensinam sentar e costurar, mas eles deviam trabalhar mais a cabeça da pessoa, deveria pegar um sócio que é entendido que soubesse o que é cooperativa. Soubesse que o cliente quisesse o produto hoje e que tem que entregar [...]. A gente usa até as palavras que trouxemos de outras empresas, como salário. Nem os próprios indiretos, nem o próprio conselho está preparado pra falar o que é uma cooperativa. Vem a Anteag, mas eu acho que eles deveriam aprimorar mais, os cursos que eles deveriam dar é ensinar a gente administrar mesmo. Devia passar um curso nos dois primeiros meses que habilitasse a administrar nos anos seguintes. Deveria ter um curso que ensinasse a administrar porque a gente está administrando.³³⁰

Nota-se a modificação na relação social e, conseqüentemente, na composição da qualificação, pois, se na empresa tradicional a forma autoritária da sociabilidade fazia com que os cooperados produzissem determinada quantidade sem compreenderem o processo, na Cooperjeans, o conhecimento do processo de trabalho a fundo e sua relação com o

³²⁹ Membro do conselho de administração, em entrevista concedida à pesquisadora.

³³⁰ Membro do conselho de administração e inspetora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

faturamento torna-se condição para o aumento da produtividade na fábrica. Os cooperados não aceitam imposições sem justificativa da ação a ser executada.

Aumentei meu conhecimento porque não sabia nada sobre estatuto nem tempo da peça. Desenvolve porque você sabe que trabalhar mais vai produzir mais, você sabe o motivo, você tem que se preocupar, fica mais interessado [...]³³¹

Na cooperativa, o sentido da qualificação situa-se além do aspecto técnico, ou seja, refere-se ao grau de aprimoramento nos conteúdos da gestão. Por essa razão, quando se voltam para o aprimoramento dos cooperados nesses conteúdos estão ampliando a qualificação dos mesmos. O conteúdo dessas práticas desenvolvidas na cooperativa sequer existem na empresa tradicional, então o sentido da qualificação que se começa a construir-se encontra mais ampliado.

O relato seguinte evidencia o conteúdo da prática educativa que começa a desenvolver.

Agora vamos começar a fazer um trabalho com eles de começar a mostrar para eles como calcula o tempo da produção, aí tá qualificando em conhecimento [...]. A gente vai começar a fazer isso semana que vem. Vamos pegar os diretos primeiro, depois vamos fazer com os indiretos e mecânicos, uma hora dia. Vamos montar um organograma para mostrar pra eles como se calcula o tempo da produção, pra ver se todos mudam um pouco a idéia. [Porque essa necessidade?] Porque através disso é que vamos produzir mais e produzindo mais nós vamos pagar mais, enquanto nós não tivermos o conhecimento disso nós não vamos produzir, não vamos ganhar nunca. Eles não têm conhecimento, não sabe como funciona. Se eles tiverem mais conhecimento eu tenho esperança que mude. Isso influi na qualificação, eles vão começar a entender mais a parte produtiva, né. Através disso, eles vão começar a abrir os olhos para muitas coisas, que é a base da nossa produção. Se não tiver isso não adianta nem continuar a cooperativa. Alguém tem que começar, né. [Eliene]³³²

A partir do relato anterior, pode-se inferir que a qualificação, na Cooperjeans, refere-se, além do desempenho satisfatório da função, ao conhecimento dos fundamentos do

³³¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

³³² Presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

processo produtivo e da economia da fábrica, condição fundamental para a manutenção da cooperativa.

A aula iniciou-se dez minutos antes do final do período produtivo, na sala de reuniões da fábrica, com o objetivo de explicar o cálculo da produção para obter o faturamento na íntegra. Como recurso didático a presidente utilizou um organograma grande com folhas em branco, para efetuar os cálculos da produção, e um pincel. A presidente explicou e escreveu na lousa a equação da qual deriva o faturamento: minutos de cada peça multiplicado pela quantidade de peças, e esse total dividido pelos minutos da execução. Para essa explicação, fez cálculos e utilizou exemplos fictícios para que as pessoas pudessem visualizar como se calculava esses números. Nesse momento, as costureiras olhavam e prestavam atenção. Os questionamentos feitos a partir dessa explicação são elucidativos para demonstrar a integração do conteúdo matemático com o processo produtivo.

Costureira: Eu entendi, mas quando a gente vê a dívida na lousa a gente desanima.

Presidente: Não adianta somar as dívidas do grupo, como vocês fizeram isso se não fechamos o faturamento ainda, entendeu?

Presidente: É por isso que não tem sobra, porque estamos produzindo menos. O tempo da calça é menor do que o tempo que estamos levando para produzir e vocês vêm no sábado porque não estava produzindo isso. [Após ter tido isso, a presidente dividiu a produção total que deveriam ter pelo número de sócios, para que todos vissem]

Presidente: Vejam como vocês conseguem produzir isso sem vir aos sábados.

[As costureiras esclareciam dúvidas que tinham sobre como funcionava e qual era a medida de produção no grupo]

Costureira: essa dívida que você coloca na lousa é pra ter sobra?

Costureira: Eu produzi no grupo da Cilmara, mas aí a Claudinéia disse que o grupo estava com dívida.

Costureira: Igual eu produzi no grupo da Cilmara e nossa dívida continua para o mês seguinte?

Presidente: A gente podia tirar uma pessoa de cada grupo pra produzir a jaqueta que é mais cara.

Costureira: Porque não ensina outro grupo a fazer jaqueta?

Costureira: Que bom, se dá mais dinheiro.

[As costureiras mencionaram que achava bom ter essas aulas pra todos]³³³

Esse procedimento evidencia que o faturamento é formado pelo tempo de trabalho despendido na execução de cada peça, e que esse tempo já vem imposto pelo mercado, sendo

³³³ Trecho extraído da observação empírica da aula, na cooperativa.

correspondente ao preço da peça. O fato de os cooperados saberem que a formação do produto, seu preço, decorre do tempo de trabalho despendido por eles parece ter importância não apenas do ponto de vista de ampliação do conhecimento pelo trabalhador, mas principalmente por desvendar os mecanismos que constituem a produção e fundamentam a exploração na produção capitalista, até então obscuros. Internamente, um dos efeitos do reconhecimento desses mecanismos parece ser a constatação de que a forma pela qual se encontra organizada a produção apresenta-se inadequada à forma coletiva e cooperativa do trabalho. Há a constatação de que a intensidade de trabalho imposta pelo mercado, embutida no cálculo da peça, e o tipo de atividade parcelada e fixa que realizam é inadequada à cooperativa, como podemos observar:

Para trabalhar seria importante fazer a marcação, gabarito, fazer ajustes mecânicos que a gente não sabe. Elas[referindo-se as monitoras] ouve pouco o que a gente fala, não leva a sério, os buracos pequenos do gabarito são muito ruins, mas só fazem buracos pequenos[...] nós deveríamos saber calcular o SAM para ter uma medida que não a da Staroup, devia ter o SAM nosso e não o que vem da Staroup, porque eles fazem num tempo que é impossível fazer[...]³³⁴

O duro é agüentar mais dezoito minutos. É o corpo também que não agüenta. [Em resposta a presidente sugeriu para ficarem mais tempo para atingir maior produção]

³³⁵

Esses primeiros elementos de contestação da estrutura organizativa da produção, em razão da apropriação de mais conhecimento sobre o funcionamento da fábrica, parecem indicar a possibilidade que se abre para se pensar outras formas tecnológicas de organização. Essa parece o início de uma experiência que vai além do capital, porque contesta suas bases de organização. No entanto, ela possui limites, colocados pelo capital, à sua expansão, inerentes à condição de produtor de mercadoria que se insere na divisão social do trabalho e participa da relação de troca entre os produtores. A relação de troca de mercadorias, da qual decorre seu caráter feitichista, faz com que a igualdade do trabalho humano fica disfarçada sob a forma de igualdade dos produtos do trabalho como valores, e a medida de valor,

³³⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

³³⁵ Costureira. Relato registrado a partir de observação.

resultado do dispêndio de força humana durante um período de tempo de trabalho, aparece como quantidade de valor dos produtos do trabalho, o que significa que a relação entre seus produtores assume a forma de relação social entre os produtos do seu trabalho. A forma acabada da mercadoria, sua propriedade, sobrepõe-se à sua natureza verdadeira, que é o produto do trabalho humano individual e do trabalho total dentro da forma de relações sociais estabelecidas.

A mercadoria é misteriosa simplesmente por encobrir as características sociais do próprio trabalho dos homens, apresentando-as como características materiais e propriedades sociais inerentes ao produto do trabalho, por ocultar, portanto, a relação social entre os trabalhos individuais dos produtores e o trabalho total, ao refleti-la como relação social existente, à margem deles, entre os produtos do seu próprio trabalho. Através dessa dissimulação, os produtos do trabalho se tornam mercadorias, coisas sociais, com propriedades perceptíveis e imperceptíveis aos sentidos [...] Aí os produtos do cérebro humano parecem dotados de vida própria, figuras autônomas que mantêm relação entre si e com os seres humanos. É o que ocorre com os produtos da mão humana, no mundo das mercadorias. Chamo a isso de fetichismo, que está sempre grudado com os produtos do trabalho, quando são gerados como mercadorias. É inseparável da produção de mercadorias. (MARX, 2001, p.94)

A condição de produtor de mercadoria (ou de valor) coloca obstáculos para se implantar uma nova forma de organização do trabalho, o que pode significar o limite de desenvolvimento da sociabilidade cooperativa dentro do modo de produção capitalista. No entanto, essa não parece ser tão tranqüila de se fazer, uma vez que outros elementos históricos podem colidir com esse fenômeno e assinalar para outras direções. O que se observa em relação ao fenômeno é que a forma de ser do capital coloca-se, a todo o tempo, como obstáculo para se pensar novas formas organizativas.

Do ponto de vista da ampliação do conhecimento do trabalhador, a explicação do conteúdo matemático ocorre em razão do ensino dos fundamentos econômicos da produção, desse modo estes conteúdos encontram-se integrados. Demonstrar, de forma detalhada, o

processo de cálculo da produção, por exemplo, implica em uma reflexão do indivíduo sobre tais questões.

A transmissão de informações, de modo rápido, tende a surtir pouco efeito de compreensão, pois não se expõem todos os elementos que a constituem. Além disso, sua apreensão parece requerer um nível de abstração elevado, construído à priori. Por isso, há necessidade de detalhar os mecanismos que formam a informação, de modo que o sujeito possa coordená-la a partir de vários parâmetros e, assim, apropriar-se, não de seu conteúdo, mas dos instrumentos que o formam, ou seja, a aprendizagem desse conteúdo pressupõe que o indivíduo extraia os mecanismos que o constituem no plano da representação, com intuito de aplicar tais mecanismos na resolução de problemas correlatos. Piaget (1995, p.6) denomina *abstração reflexionante*³³⁶ o processo de coordenação de esquemas mentais que o sujeito faz no plano da ação e da representação, a partir da apropriação dos elementos que estruturam o objeto.

A transmissão desses conteúdos pretende ensinar os fundamentos de uma organização produtiva, a fim de capacitar os cooperados ao exercício da gestão ou do processo decisório. Nesse sentido, a aplicação desse conhecimento não ocorre em uma situação prescrita, mas em um contexto em que o indivíduo terá que usar seu componente intelectual, na medida em que o mobiliza devido ao nível de abstração das ações que têm que coordenar, ao buscar soluções aos problemas e fazer escolhas. Tomar decisão que afeta o futuro da empresa, a princípio, implica em coordenar as informações recebidas, avaliar a potencialidade de sua implementação, pensar no processo de constituição, visualizar as possíveis implicações e relacioná-la ao funcionamento do mercado em geral, ou seja, todo esse processo ocorre no nível da abstração e da representação do sujeito. O próprio processo

³³⁶ Para Piaget (1995, p.5-6) abstração reflexionante é um estágio superior à abstração empírica, uma evolução a partir dela. A primeira, refere-se a ação do indivíduo sobre o objeto, mas o que se abstrai dele é a partir da ação empírica, não se trata da apropriação dos mecanismos a partir do conceito, no plano da representação.

de tomada de decisão pode funcionar como uma primeira provocação, pois coloca o sujeito diante de uma situação que requer uma postura ativa e reflexiva. Desse modo, o indivíduo tem a possibilidade de se desenvolver, intelectualmente, a partir da ação sobre os conteúdos envolvidos na gestão.

A pessoa que é qualificada ela poderia ter uma decisão melhor, mais pautada em critérios. Na assembléia ela vai obter uma informação pra decidir naquele momento, então ele tá recebendo uma instrução pra decidir aquilo. Agora, se ele conhecesse aquilo estaria decidindo com mais conhecimento de causa.

Considera-se, ainda, que a aula, na Cooperjeans, é um momento privilegiado para se discutir diversos assuntos relacionados à organização da cooperativa e para que os cooperados se inteirem mais da vida da cooperativa, bem como registrem suas impressões. Esse é um fato de extrema importância porque abre espaço para que as regras e procedimentos utilizados na fábrica sejam questionados e, por meio da troca de informações e impressões entre os cooperados, possam conduzir ao aprimoramento dos mesmos nos demais aspectos da vida da cooperativa.

Uma questão discutida no final da aula referiu-se à classificação das costureiras, cujos critérios não estavam muito claros. Os trechos a seguir evidenciam essa discussão:

Porque eu fico mudando de lugar eu fico só no vermelho e, por isso, não subo de classe.

Presidente: O problema não é que você tá no vermelho, seu problema é falta. A gente quando vai avaliar a pessoa, conta colaboração, quem não chega atrasado. A gente avalia melhor uma pessoa que faz mais operações e está no vermelho que outra que só faz uma, a gente vê que está no vermelho porque não pára em lugar nenhum.

Costureira: Eu também mudo muito de máquina vou ficar só no vermelho e não vou subir de classe.

Presidente: Vocês acham que ela avalia a operação porque ela está no vermelho? A gente exige azul de quem faz uma. Uma pessoa que faz várias operações a gente avalia isso e sabe que está no vermelho.

Costureira: Ah! Eu achava que era assim que avaliava.³³⁷

³³⁷ Trecho extraído da aula, na Cooperjeans.

Surgiram ainda algumas perguntas a respeito da fábrica de Arandú:

Costureira: E Arandú, estão produzindo bem?

[A presidente disse que naquele mês tinham tirado o salário deles e a cota]

Costureira: quem é o cliente deles? Staroup?

Costureira: E o cliente deles pagam certinho?

Costureira: E a calça que estamos fazendo, pagou certinho?

Presidente: Tivemos problema com um cliente, mas no geral eles pagam certinho.

Costureira: É peça padrão?

Presidente: vocês precisam ir lá e ver como é.

Um outro assunto discutido referiu-se à aprovação (pelo conselho) de punições para os cooperados que não permanecessem para entregar mercadoria ao cliente, como havia ocorrido com dez pessoas da fábrica. Neste caso, as costureiras não concordavam com essa medida e diziam que o conselho não poderia decidir isoladamente.³³⁸ Todas essas questões perpassam a aula, o que indica que ela pode constituir-se em um eficiente instrumento de transmissão de informações de forma mais detalhada, com reflexão e discussão entre o coletivo. O processo educativo em que o conhecimento do funcionamento da totalidade da organização passa pela aprendizagem de conteúdos técnico-científicos inicia-se, na Cooperjeans, como indicativo da necessidade de capacitar os associados ao exercício da gestão, ainda que de forma embrionária. Nessa medida, o local de trabalho acena, muito timidamente, com a possibilidade de aprofundar o vínculo entre ensino-produção.

O término da reunião parece confirmar que os conflitos, dúvidas e, principalmente, a maior participação dos cooperados na gestão necessitam de meios que viabilizem a socialização das informações e conhecimento dos fundamentos técnicos da cooperativa, o que se traduz em maior qualificação dos cooperados. No entanto, o aperfeiçoamento, na gestão, requer outras práticas educativas, como a formação geral e cursos voltados para a

³³⁸ A presidente, em resposta, alertou que a suspensão das dez pessoas foi diferente, porque o que havia acontecido é que já havia combinado com o pessoal de entregar as peças pra o cliente e o pessoal foi embora sem cumprir o compromisso. “Se não entregou no dia é a Cooperjeans que respondem, eu sou uma mera intermediária”, completou a presidente.

administração e autogestão, uma vez que os cooperados, de forma geral, não estão plenamente capacitados nesses conteúdos.

Presidente: Foi boa a reunião. Eu não sou igual a [refere-se a um cooperado], que reclama das pessoas que questionam. Agora, tem que questionar, eu sou a favor disso, mas eu quero que vá atrás da informação e não fica falando que estamos roubando. A cooperada veio buscar informações e o pessoal ficou chamando de puxa saco. Não tem nada de puxa saco, tem um pessoal que só faz barulho. Nós não queremos que vocês calculem porque a gente paga pro Reitor fazer isso, mas quero que vocês entendam.

Costureira: Tem coisa que a gente tem que entender.

Costureira: As vezes eu falo que entendi, da minha maneira, mas se eu chegar a falar pra outra pessoa não vai entender.

Costureira: É capaz que eles falem que a gente veio aqui pra fazer lavagem cerebral na gente, envolveu a gente.

Presidente: Não é lavagem. É que agora vocês passam a entender.³³⁹

Uma outra experiência educativa que ocorreu, na Cooperjeans, no início de suas atividades sob a direção dos cooperados, foi uma semana dedicada, durante a qual estavam sem atividade produtiva. O coletivo organizou-se em grupos, dividiu o estatuto de acordo com a quantidade de grupo e cada um encarregou-se de estudar e depois resumir e transmitir o que havia entendido. A princípio, a disposição de organização do grupo e a metodologia adotada parecem favorecer a comunicação de todos, bem como estimularam os cooperados a exporem suas dúvidas. A compreensão do estatuto é fundamental para que se possa revogar as normas que não atendem à necessidade do coletivo. Diferente do que ocorre na empresa clássica, em que a falta de serviço se traduz em demissões em massa³⁴⁰ e não há espaço para o tempo livre na produção, a cooperativa demonstra que o espaço livre pode se traduzir em um momento de aprimoramento dos indivíduos nos conteúdos que envolvem a gestão da cooperativa. Bihr (1998) menciona que o advento de uma sociedade comunista não pode ter outro sentido senão a redução do tempo de trabalho ao mínimo necessário, isso porque ela é condição necessária, embora não suficiente, para a superação da divisão social do trabalho e para o

³³⁹ Trecho extraído da aula sobre processo de trabalho e faturamento, ocorrida na cooperativa.

³⁴⁰ Bihr menciona que a utopia do tempo livre, na sociabilidade capitalista, que decorre do incremento de capital constante, transforma-se em pesadelo, pois a redução do trabalho necessário traduz-se em desemprego abundante e instabilidade. Isso porque, a produção social capitalista vê na redução do tempo de trabalho necessário um meio de aumentar a mais valia.

aprofundamento da democracia. Para este autor, a superação da divisão entre trabalho manual e intelectual exige uma democratização das competências, que supõe um processo de formação permanente, tanto geral quanto profissional. Nesse sentido, a redução do tempo de trabalho é, assim, uma das condições para que a maioria dos indivíduos possa ter acesso ao exercício das tarefas profissionais qualificadas, complexas, enriquecedoras, criativas e, de modo mais amplo, do processo de decisão política, conforme a autogestão das tarefas coletivas (BIHR, 1998, p.189). O autor traduz uma idéia que estava em Marx, em que a redução da jornada, tendo em vista utilizar tempo livre para o desenvolvimento pessoal e cultural dos indivíduos, só será possível com a generalização do trabalho.

A experiência da Cooperjeans parece indicar que se abre a possibilidade, na fábrica de autogestão, para a apropriação do tempo livre como uma forma de capacitar os indivíduos nos assuntos que envolvem a gestão. Isso se coloca por duas razões fundamentais: de um lado, não se pode demitir trabalhadores; de outro, o processo democrático que se começa a constituir, na fábrica, faz com que a capacitação dos cooperados seja central. No entanto, tem-se que considerar o limite de apropriação do tempo livre atualmente, na Cooperjeans, uma vez que a implementação tecnológica é precária e a concorrência imposta pelo mercado encontra-se no sentido de aumentar a produtividade por meio da ampliação do tempo de trabalho. Além disso, a condição de produtores e consumidores de mercadoria conduz ao aumento da produtividade.

De qualquer forma, a sociabilidade que se vai constituindo acena para uma possibilidade de utilizar o tempo livre para capacitar os cooperados. Tudo indica que a ampliação que o conceito de qualificação encontra na cooperativa advém da nova forma de relação social que começa a se desenvolver no interior da fábrica. A capacitação de todos os cooperados ocorre na medida em que se democratizam as informações sobre todos os aspectos da organização, se instauram práticas educacionais para explicarem os fundamentos técnicos

da administração e, ainda, se oriente sobre procedimentos administrativos, autogestão e cooperativismo. Na medida em que o processo de democratização vai se constituindo de modo a abolir a divisão do trabalho entre planejar e executar, a educação tende, cada vez mais, a ser central para a empresa. A qualificação profissional na cooperativa pressupõe a aquisição de informações sobre o funcionamento e situação do mercado de trabalho, conhecimento técnico do processo de trabalho e de administração, bem como o aprofundamento nos conteúdos de cooperativismo e autogestão. A inserção em uma forma de sociabilidade mais democrática e distinta daquela que vigora nas empresas tradicionais situa o conceito de qualificação, nas empresas autogestionárias, além da qualificação técnica, mas se refere a uma perspectiva ampla de apropriação de conhecimento sobre a totalidade da produção. A qualificação profissional, com esse conteúdo, é condição para que os cooperados possam exercer a gestão de forma a desenvolver o empreendimento. Nesse sentido, a empresa autogestionária introduz uma relação inovadora entre produção e educação, como pode ser observado no relato que segue:

[...] A cooperativa praticamente ela força a pessoa a ter conhecimento do cenário de maneira geral [...] Se ele entendeu [o que é cooperativa] ele vai saber que o trabalho dele não se resume em eu fiz a minha parte[...] ela vai além, pensando na empresa dentro de um processo. Ele tem que estar atento de como está o mercado, quais as perspectivas para o futuro, saber quando tem que mudar de rumo. Enfim, o mundo lá fora é importante para o cooperado. Eles não entenderam ainda, acham que é tarefa dos órgãos da administração. O dia que eles entenderem melhor o que é cooperativa, teriam que melhorar nesse aspecto. A cooperativa ela força isso, desde que o cooperado se veja como cooperado. Eu acho que essa é a grande vantagem da cooperativa e se compreender eles vão ter que saber que tem que passar esse conhecimento pro outro. Ele já não é mais empregado é um sócio e se o sócio quer saber como funciona isso ele tem de passar [...]³⁴¹

Se na condição de trabalhadores da produção, de acordo com o processo de trabalho em que se inserem, não há chances de se desenvolverem intelectualmente, como associados, a ampliação do conhecimento dos trabalhadores nos diversos aspectos que envolvem a gestão

³⁴¹ Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

de uma empresa se faz necessária, o que significa que o local de trabalho deve estimular e viabilizar o desenvolvimento de um processo educativo voltado para a qualificação dos cooperados. No entanto, o desenvolvimento de práticas educativas encontra-se condicionado à forma pela qual as relações sociais se definem no decorrer do processo de produção, o que implica em dizer que, se o desenvolvimento das relações sociais reproduzir a forma de organização capitalista, ela tende a não se efetivar. Assim, a democratização das relações sociais é condição para o desenvolvimento de práticas educativas que capacitem à gestão, assim como a construção dessas relações depende delas.

5 Mudanças de valores

As constatações registradas evidenciam as contradições e ambigüidades nas relações sociais, na cooperativa e, conseqüentemente, na forma de apropriação dos conteúdos envolvidos na gestão. Pode-se notar a possibilidade de reprodução das práticas das empresas tradicionais, bem como as necessidades e as incipientes práticas que emergem das relações sociais que começam a se desenvolver. Nesta seção, tem-se a intenção de enfatizar as mudanças nas relações sociais que viabilizam novas experiências³⁴² para os trabalhadores, o que suscita novos comportamentos, conhecimentos e valores dos indivíduos. Essas necessidades se consubstanciam em práticas educativas, ainda embrionárias, que começam a se desenvolver na Cooperjeans.

³⁴² O conceito de experiência utilizado remete, em parte, àquele utilizado por THOMPSON (apud SILVA, 1992, p.18), em que “as pessoas respondem a partir de experiências anteriores, em relação as quais construíram valores, noções, condutas e práticas que se configuram como um patrimônio orientador da elaboração de novas respostas às situações novas que se apresentam. No entanto, os homens constroem sua experiência historicamente por meio das relações sociais que vivenciam, o que implica em dizer que a constituição de novas formas de relações sociais dentro da fábrica tende a integrar, também, o universo da experiência dos trabalhadores. Ainda que, num estágio incipiente dessa socialização, eles reproduzam as experiências anteriores, conforme constroem e aprofundam a democracia, na fábrica, a experiência vai se constituindo, nesse processo, salientando outras referências”.

Essa forma de sociabilidade que se inicia na cooperativa impulsiona modificações nos valores dos cooperados, reflexo da liberdade para se expressarem, reivindicarem, buscarem informações, decidirem, assim como a própria natureza do trabalho cooperativo que se instaura. Na empresa tradicional, a cooperação só é possível por meio do controle do capital, uma vez que ela não significa interação ou qualquer laço de proximidade entre os trabalhadores, mas a forma de dispor os trabalhadores de modo a se constituir em tecnologia produtiva. Vieitez e Dal Ri (2001), a esse respeito, mencionam que na empresa autogestionária a realidade é outra, pois embora subsistam contradições, a cooperação surge desde o início por meio do estabelecimento de um vínculo de natureza comunitária, realizado de comum acordo pelo coletivo dos trabalhadores e que pressupõe sua reprodução e desenvolvimento.

[...] Desse modo, a inserção de novos trabalhadores a essa comunidade valoriza pessoas que a partir de elementos de sociabilidade já existentes possam estabelecer esses vínculos.

O contrário ocorre na empresa capitalista, para a qual a solidão e o anonimato do trabalhador em busca de emprego no mercado é uma das premissas de um dos mecanismos mais potentes do controle exercido pelo empresário sobre os trabalhadores. As pessoas precisam e buscam trabalhar cooperativamente com o objetivo de retirar da natureza o que necessitam para viver.(VIEITEZ e DAL RI, p.2001, p.40).

Para Santos e Rodríguez (2002), as experiências alternativas na produção, ao encarnarem valores e formas de organização oposta ao capitalismo, geram um conteúdo emancipador. No nível individual, implicam, freqüentemente, em mudanças fundamentais nas condições de vida de seus atores e, no nível social, implica em ampliação dos campos sociais em que operam valores e formas de organização não capitalista. “[...] estas experiências guardam, de fato, a promessa de transformação em maior escala na direção de formas de sociabilidade e organização econômica não capitalista” (SANTOS E RODRÍGUEZ, 2002, p.31). Os germes dessa nova sociabilidade, diferente da que se encontra propagada na

empresa clássica, parecem ser encontrados, na Cooperjeans. Os relatos elucidam essas mudanças:

Do que a gente era a cinco anos pra hoje o que a gente já evolui, a gente não pensa tanto em individualismo, tem, mas em comparação há cinco anos atrás. Então leva tempo pra você ensinar, erros que a gente cometeu no passado nós estamos procurando não cometer esses erros [...] Esse individualismo, se antes a gente tinha 90%, hoje, a gente tem 50%, eu acho que é com o tempo que você vai conseguir passar mais esse tipo de coisa. Era mais individualismo, não tem dúvida, porque você vem daquele contexto em que você ganhava pra você, se você fez a sua parte era só você. Hoje não, afeta outras pessoas também, é diferente. Você não trabalha só pra você, você tá ajudando pra sair o pip de todo mundo, quando você é empregado isso é diferente [...]³⁴³

[...] Eu acho que tem no sentido dos indiretos conhecer melhor o que eu faço. Lá fora eles não estão preocupados com a pessoa, se você tá produzindo tá bom se não manda você embora e pronto. Aqui quando você falta procura saber porque faltou, não critica como lá fora. Aqui tudo depende de você e da sua boa vontade, se a gente aprende tem chance de subir. Nas outras empresas eles se preocupam mais com o dinheiro. Aqui tudo é dividido, o lucro, os prejuízos.

Os valores como cooperação, transparência, sinceridade e respeito não são instrumentos ideológicos para a cooptação dos trabalhadores, a fim de que aumentem a produtividade, mas sim fatores que se constroem da nova relação estabelecida entre os indivíduos e demonstra-se fundamental para o desenvolvimento da empresa. Gutiérrez (1997, p.31) menciona que dois passos são importantes para o sucesso da experiência autogestionária: um deles é distinguir entre o engajamento efetivo do coletivo e o envolvimento formal e aparente; o outro é tentar desarmar as generalizações de desconfianças, falsidades e articulações estratégicas, colocando as relações humanas num patamar mais saudável, moralmente mais maduro e politicamente mais consciente. O relato seguinte expressa essa necessidade.

A comunicação no conselho é geral, a comunicação entre líder e sócio deveria melhorar, porque ele viveu vinte anos na Staroup e não aderiu, ainda, que são sócios[...] hoje acha que é sócio pode mandar[...] Se tem um jeito de falar mais amigável amplia o conhecimento dos dois. Na cooperativa, tem que mudar o jeito de

³⁴³ Supervisora da reengenharia, em entrevista concedida à pesquisadora.

se comunicar[...] Tem que ver a pessoa como sócio, a transparência, a sinceridade ajudaria na comunicação e teria um ambiente melhor[...]³⁴⁴

Na Cooperjeans, esses valores não se constituíram plenamente, mas tudo indica a possibilidade de evoluírem nessa direção à medida que as desconfianças e acusações, ocasionadas muitas vezes pela má transmissão das informações, dificuldade de compreensão e centralização de algumas decisões, dêem lugar às práticas que viabilizem a socialização do conhecimento. Nesse sentido, esses valores integram a prática produtiva e educativa, na fábrica, pois se constrói a partir deles, uma subjetividade pautada numa forma de socialização mais igualitária, compartilhada e justa. Nessa perspectiva, a educação, na cooperativa, transcende a dimensão comportamental e intelectual e sinaliza também para a possibilidade do desenvolvimento afetivo. Essa necessidade coloca-se para a empresa:

[Referindo-se aos conhecimentos ou habilidades que precisam para tomar as decisões, na cooperativa] Primeiro, eles precisariam não ter sido empregados, porque numa empresa você é bitolado, se numa empresa eles já tivessem um mínimo de uma educação assim, na cooperativa, seria diferente, ou a cooperativa teria que haver alguma coisa diferente. Como que alguém como a gente que sempre foi da produção alí vai fazer eles entenderem isso[...] seria o lado do aperfeiçoamento, aquela coisa. Será que a gente teria que envolver esse lado também? Eu acho que teria que ser uma coisa paralela, né. Por exemplo, pra você entrar na faculdade você faz um cursinho, pra você entrar na cooperativa precisaria de uma educação cooperativista, porque até hoje teve a educação de empregado. Então seria uma educação cooperativista mostrando [...]³⁴⁵

Há interesse [em capacitar para a gestão da cooperativa], porque do lado da cooperativa quanto mais a pessoa tiver envolvido mais fácil lidar com os sócios [...], embora digam que a Unimed é uma cooperativa, quando vira do avesso não importa se é mestrado, estudado[...] o ser humano é egoísta só pensa em si mesmo, na cooperativa, tem que pensar de forma ampla, pra ganhar depende do meu trabalho.³⁴⁶

A educação cooperativista é tão necessária aos cooperados para o exercício da gestão coletiva como a aquisição de educação geral e profissional. Nakano (1998, p.51) salienta que, para os trabalhadores das empresas autogestionárias, a questão da educação é central, porque implica não só no domínio de um conhecimento formal, mas também em uma mudança de

³⁴⁴ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

³⁴⁵ Vice-presidente e cooperado, em entrevista concedida à pesquisadora.

³⁴⁶ Mecânico e cooperado, em entrevista concedida à pesquisadora.

cultura. Gutiérrez (1997, p.30) menciona que a educação continuada na autogestão deve voltar-se, basicamente para: questões gerais e fundamentais de administração; reciclagem técnica conforme as funções desempenhadas; preparação específica para a autogestão, que depende do amadurecimento e evolução do debate em questão, pouco elaborado pelas lutas dos trabalhadores.

Bihl³⁴⁷ menciona que é no plano da relação de cada homem consigo mesmo, no nível da individualidade, que a atualização do projeto comunista é mais urgente e necessário e, sem dúvida, apresenta um considerável atraso. Portanto, para o autor, é urgente que o pensamento e prática comunistas se dotem de uma teoria da individualidade: de uma psicologia, de uma ética, de uma pedagogia, etc., capazes, ao mesmo tempo, de fundamentar e reforçar o desejo de autonomia individual articulado com a luta. Estas seriam condições fundamentais para a emancipação coletiva e para a formulação de um projeto comunista autêntico(BIHR,1998, p.284).

Na medida em que os trabalhadores dispõem-se a gerir o empreendimento de forma coletiva, a construção de novas relações sociais, pautadas em novos valores, assinalam para os primeiros elementos da constituição de uma subjetividade distinta, em vários aspectos, daquela estimulada pelo capitalismo. Nesse sentido, a necessidade de uma educação cooperativa que privilegie tais valores coloca-se na ordem do dia para que as pessoas possam desenvolver-se no âmbito das relações com as outras. A carência de uma educação voltada para a sociabilidade cooperativa é sentida pelos atores da produção autogestionária e, como

³⁴⁷ Bihl (1998) compreende que o projeto autogestionário deva constituir-se em uma questão fundamental a ser amplamente discutida pelo movimento operário e deva ser concebida, paralelamente, a revolução informacional. O autor assinala que o movimento operário tem um papel fundamental na elaboração dos contra-planos ou planos alternativos. Bihl concebe a autogestão dentro de uma atitude de apropriação, resposta e resistência pelo movimento operário. Os contra planos avancem do nível contingente da participação proposta pela indústria para uma apropriação efetiva pelos trabalhadores. O projeto teórico proposto pelo autor traz algumas controvérsias, as quais extrapolam a discussão deste trabalho, mas, mesmo assim, coloca a questão da autogestão na indústria como uma questão fundamental para se pensar em um projeto de sociedade comunista.

observaram os autores citados, as lutas dos trabalhadores não evoluíram nesse sentido, o que dificulta a aproximação das organizações de luta com as fábricas autogeridas. Na Cooperjeans, a educação cooperativista é um desafio colocado para a empresa e, se não aprofundada, tende a limitar o desenvolvimento da individualidade em valores que conduzem à alteridade. Assim, pode comprometer o desenvolvimento das relações democráticas, na fábrica, mesmo porque a reprodução da forma de sociabilidade anterior coloca-se, a todo tempo, como uma possibilidade para os cooperados.

As práticas que emergem, na Cooperjeans, indicam a maior liberdade do coletivo em se expressar, questionar, maior mobilidade das pessoas para dirigir-se a outras seções, maior respeito às necessidades individuais de cada cooperado. Se comparada à empresa tradicional, na qual prevalece a relação de subordinação, onde a liberdade é tolhida bruscamente, a cooperativa revela várias práticas que refletem a alteração na forma de sociabilidade entre os trabalhadores.

Na cooperativa, todos os momentos têm alguém fazendo perguntas sobre o que está acontecendo com os grupos, sobre assuntos na pauta como os salários. A comunicação aumenta, porque deu aumento todo mundo fala, interfere numa empresa normal é o patrão que decide e ninguém tem nada com isso.³⁴⁸

[...] Você vim de uma empresa tradicional pra cooperativa é muito diferente, tem poder de falar e de ser ouvido, por aí já começou a diferença. Se você não tá contente com alguma coisa pode falar. [...]³⁴⁹

[...] aqui se começou errado eles criticam e querem tirar o conselho, nas reuniões mesmo eles reclamam “você fizeram isso”.³⁵⁰

[...] Antes você precisava trocar de costureira você não pedia, mandava, e o pessoal nem discutia. Hoje não eles discutem, questionam [...]³⁵¹

[...] mas, você não tem acesso a nada [na empresa tradicional], você fica restrito ao seu serviço ali, só. Numa firma normal eu não posso chegar e perguntar o quanto meu patrão tá ganhando, aqui eu posso chegar e ver os minutos, ver a relação de gastos da firma, na outra firma era proibido mostrar o holerite um pro outro, se o

³⁴⁸ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

³⁴⁹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

³⁵⁰ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

³⁵¹ Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

patrão visse ele ficava bravo. Quando eu entrei aqui eu era costureira, agora quando eu sair daqui já sou costureira e qualidade, mas na outra só se o patrão quisesse.³⁵²

[...] eles tem acesso ao departamento pessoal, ao departamento administrativo. Então, para eles, é dado uma circular, colada na parede, e depois você pode ler, questionar aqueles itens, pegar todas as informações, todos os dados, pra depois ir pra Assembléia.³⁵³

[...] na empresa tradicional você tem seu horário pra tudo, aqui se eu falo eu quero aprender isso daqui ela vai me tirar do horário se ela acha que eu tenho capacidade, numa empresa normal talvez eu não pudesse sair do horário de trabalho para fazer uma entrevista Se eu quiser sair do meu setor pra aprender outra coisa eles não vão me barrar, vão dar caminho livre pra eu aprender, enquanto se eu tivesse em outra indústria eles não permitiriam. É bom trabalhar aqui, porque se der uma louca posso ir lá no DP [departamento pessoal] e falar que quero ver o faturamento inteirinho da firma, o salário de todo mundo certinho. Eu posso não entender, mas levar pra pessoa que entende pra eu tirar dúvida.³⁵⁴

Os dados coletados no período de observação indicaram que os cooperados questionam, expõem suas idéias e reivindicam questões nas reuniões coletivas e, às vezes, na plenária. Uma das reuniões presenciadas, ocorrida meia hora antes do final do período produtivo, decorreu da solicitação de esclarecimento dos cooperados sobre a possibilidade de não sair o faturamento na íntegra. As costureiras reivindicavam por melhor tratamento e reclamavam da agressividade de um dos mecânicos: “precisa ter mais de um mecânico no grupo pra regular, porque manga é uma coisa difícil”; “A gente escutou um monte de um mecânico por causa de ter ido atrás”. Além disso, contrariavam a presidente e expunham suas opiniões. A presidente, ao dizer que a meta do grupo era a mesma do ano anterior, foi advertida pela costureira “Não era não, o ano passado era menor, aumentou porque este ano tem forro”. As costureiras argumentavam: “Nós também temos que pagar as contas, mas não tá diminuindo o faturamento todo o mês”. “É muito serviço pra pouco dinheiro, só o que a gente escuta é ficar até às 17h00 e sábado o dia inteiro”. Em uma plenária, destinada a discutir a incorporação de um prêmio de assiduidade, uma cooperada ofereceu uma alternativa, ou seja, incorporar o maior montante na retirada e o restante ficava como prêmio. Apesar de a proposta ter sido recusada, nota-se que alguns cooperados expõem suas opiniões. Esses são os

³⁵² Membro do conselho de administração, em entrevista concedida à pesquisadora.

³⁵³ Coordenadora, em entrevista concedida à pesquisadora.

³⁵⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

indícios da liberdade dos cooperados em se expressarem e da relação voltada para o diálogo e para o esclarecimento de dúvidas, na fábrica de autogestão. Durante a pesquisa, foram presenciadas várias reuniões de cinco a dez minutos com o grupo de produção, no próprio local de trabalho, para esclarecer comportamentos e dúvidas. Em uma dessas reuniões, a presidente solicitou que esclarecessem porque não ficaram até depois do horário no dia anterior e sobre as faltas consideradas excessivas. As cooperadas também expuseram seu descontentamento com essa situação. Nota-se, pois, que o tratamento repressivo dá lugar ao diálogo e a informação sobre o efeito que causam as faltas. Essas alterações no cotidiano do trabalho são elementos que sinalizam para uma forma horizontalizada de se estabelecer às relações sociais, o que implica em mudança de comportamento e valores mais igualitários que passam a vigorar na fábrica. Tudo indica que se, por um lado, essas iniciativas que constroem uma sociabilidade diferente, por si só, não representam um novo modo de produção, por outro, como menciona Cohen (1994 apud Rodrigues e Santos, 2002, p.30-31), essas são experiências capazes de ensinar como fazer funcionar uma economia baseada na generosidade, ao invés do interesse individual.