

Construindo a autogestão: dificuldades na aprendizagem do trabalho e na gestão coletiva

Giovanni Campos Fonseca (DEP-EEUFMG) – (31) 3476-6125 – giovannifonseca@ig.com.br
Francisco de Paula Antunes Lima (DEP-EEUFMG) - (31) 3499-4895 – fpalima@dep.ufmg.br

Resumo. *Este artigo apresenta uma atividade de apoio desenvolvida pelo Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais junto a um grupo de produção de artefatos de couro e de material sintético, sediado na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Serão abordadas as principais dificuldades encontradas no que se refere: 1) ao processo de aprendizagem do ofício baseado na transmissão do saber prático; 2) aos conflitos internos do grupo no contexto da construção da autogestão e 3) ao estabelecimento de uma rede de colaboração entre os empreendimentos da economia solidária e desses com as instituições de apoio. Procurou-se discutir, para além do conteúdo das ações desenvolvidas, a importância do acompanhamento contínuo e cuidadoso das situações concretas que surgem no dia-a-dia do grupo. Mais do que princípios e conceitos, os empreendimentos da economia solidária carecem de práticas efetivas que permitam construir a autogestão e fortalecer as competências de seus integrantes, a fim de se estabelecerem experiências duradouras e viáveis dos pontos de vista social e econômico.*

Palavras-chave: *Autogestão - Economia solidária - Engenharia - Saber prático*

A economia solidária e as iniciativas solitárias

A redução do número de postos de trabalho nas empresas privadas tem levado ao surgimento de empresas de autogestão, cooperativas e associações como alternativas populares de combate ao desemprego. Proliferam-se empreendimentos que vão daqueles formados a partir da liquidação dos passivos trabalhistas de empresas falimentares¹, passando por projetos vinculados a instituições de fomento à economia solidária, até grupos de produção constituídos por iniciativa de pessoas excluídas do mercado de trabalho.

É comum os empreendimentos de autogestão enfrentarem problemas relativos à falta de conhecimentos administrativos e de gestão. Normalmente seus integrantes são dotados do *saber prático* acumulado por meio da experiência em atividades ligadas à execução e não ao planejamento do trabalho², o que restringe os resultados dessas iniciativas, já que faltam aos trabalhadores conhecimentos de *marketing* e vendas, finanças, organização do trabalho e da produção, entre outros necessários para a consolidação de um negócio. Esses problemas aliados à dificuldade de acesso ao crédito, para obtenção de capital de giro e de re-investimento, e às incipientes políticas públicas relacionadas à economia solidária fazem com

¹ Nesses casos, os trabalhadores em vez de receberem seus direitos trabalhistas em dinheiro passam a conduzir coletivamente a atividade produtiva a que se dedicavam, apropriando-se das instalações físicas e do maquinário do antigo empregador. Em geral, não se trata de uma opção, mas do único caminho que lhes resta para obterem algum tipo de pagamento por seus direitos.

² Não se tem espaço aqui para discutir que, do ponto de vista da ergonomia, até a atividade aparentemente mais simples envolve mecanismos de gestão individual e coletiva, muitas vezes invisíveis aos setores administrativos das empresas. Ver Guérin, F. et al., *Compreender o trabalho para transformá-lo*, São Paulo, Edgard Blücher, 2001.

que essas experiências frequentemente reproduzam o quadro de precariedade que motivaram a sua constituição, em vez de produzirem a autonomia e os benefícios econômicos pretendidos pelos seus participantes.

Em contrapartida têm surgido diversas ações de apoio à criação e ao desenvolvimento de empreendimentos solidários. Percebe-se a mobilização de organizações não-governamentais (ONGs), sindicatos, representantes das esferas do governo, igrejas, universidades e de outros agentes sociais envolvidos com o tema. As oportunidades de intercâmbio de experiências começam a se intensificar por meio de fóruns regionais, da organização de feiras de produtos, da realização de seminários, entre outras ações, num movimento lento, mas que vem se tornando contínuo e crescente.

A construção da autogestão acontece dentro e fora dos empreendimentos. Dentro deles por ser premissa para qualquer atividade efetivamente coletiva. Externamente porque não basta vontade para se fortalecer a economia solidária, é preciso cotejar princípios ideológicos e ações efetivas para se enfrentar os desafios que se apresentam. Nesse sentido, torna-se necessária a constituição e o desenvolvimento de organizações em rede entre empresas de autogestão e instituições de apoio, a fim de dinamizar a produção através da união de interesses, de complementaridades técnicas e de conhecimentos de gestão, compras de insumos, vendas de produtos ou compartilhamento de canais de comercialização.

No meio acadêmico surgem iniciativas de apoio à economia solidária, de ações pontuais por parte de professores e alunos simpatizantes do movimento, até projetos institucionais como a criação de incubadoras universitárias de empreendimentos populares³. Atualmente, empresa alguma pode ser auto-suficiente no que se refere a investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para realizar inovações intensivas em conhecimento. As universidades, que historicamente colocaram o saber produzido por elas a serviço de grandes indústrias, parecem perceber que precisam focalizar os setores que hoje são responsáveis pela maior parte das oportunidades de geração de trabalho e renda: dentre eles estão, apesar de todas as limitações, a economia solidária e as pequenas e médias empresas (PMEs).

Uma experiência em desenvolvimento

Dentre os projetos que recebem o apoio do Departamento de Engenharia de Produção (DEP) da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais (EEUFMG) encontra-se a Courosin: um grupo de produção de artefatos de couro e de material sintético, principalmente bolsas e calçados. A Courosin está em atividade desde outubro de 2003 e é formada principalmente por egressos de um projeto de formação de líderes comunitários da Secretaria de Estado de Assistência Social (SEAS), desenvolvido na gestão Fernando Henrique Cardoso. O Centro Nacional de Formação Comunitária (Cenafoco) foi implementado em sete regiões metropolitanas do Brasil (Belo Horizonte, Brasília, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo e Vitória) entre os anos de 2000 e 2002. O público-alvo era formado por jovens e adultos de comunidades que apresentavam alto índice de violência⁴.

Em Belo Horizonte, o Cenafoco foi implementado por meio de um convênio que reuniu a SEAS e a Secretaria Municipal de Assistência Social – SMAS que, por sua vez, estabeleceu

³ Sobre experiências de incubadoras universitárias de cooperativas ver textos reunidos em Singer, P.; Souza, A. (Orgs.), *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*, São Paulo, Contexto, 2000.

⁴ Pierro, M. (Coord.), *Seis anos de educação de jovens e adultos no Brasil: os compromissos e a realidade*, São Paulo, Ação Educativa, 2003.

parcerias com duas organizações não-governamentais: a Associação Municipal de Assistência Social (AMAS) e Escola Sindical 7 de Outubro, para a execução do Projeto. O programa de formação incluía cidadania e participação, direitos humanos, meio ambiente, voluntariado, estratégia de ação comunitária, elaboração de projetos sociais, dentre outros assuntos. Após os seis meses de duração do programa, os participantes, que nesse período recebiam uma ajuda de custo, deveriam estar aptos a desenvolver um projeto social em suas respectivas comunidades.

A Courosin nasceu, portanto, como um projeto de geração de trabalho e renda composto por 12 mulheres e 4 homens na faixa dos 31 aos 56 anos, moradores da Região do Barreiro, periferia de Belo Horizonte. A formação escolar dos associados é heterogênea: oito pessoas têm o 1º grau incompleto, duas interromperam os estudos após concluírem o 1º grau, uma pessoa possui o 2º grau incompleto e cinco associados finalizaram o 2º grau. Os integrantes do grupo são, em sua maioria, casados e possuem em média três filhos. A associação em um grupo de produção é para alguns a possibilidade de estabelecer a única fonte de renda e, para outros, o complemento do orçamento familiar. A experiência profissional é também variada, incluindo ex-trabalhadores de indústrias, auxiliares administrativos, empregadas domésticas, além de pessoas que nunca se dedicaram a qualquer atividade produtiva formal. Dos 16 integrantes da Courosin 4 faziam parte do grupo de 30 pessoas que concluíram o programa do Cenafoco.

A transmissão de conhecimento baseada no *saber prático*

A experiência de dez anos de um integrante do grupo com a confecção de calçados e bolsas foi decisiva para a escolha da atividade produtiva a que o empreendimento se dedicaria. Até aquele momento, Aelson trabalhava sozinho em sua oficina que passaria a abrigar outras 15 pessoas que seriam aprendizes de um ofício e parceiras em um negócio.

Para apoiar a constituição do empreendimento, o Cenafoco disponibilizou 10 mil reais a serem investidos segundo deliberação do grupo. Com esse recurso foram adquiridos equipamentos, ferramentas, matéria-prima para o primeiro lote de produção e foi executada, ainda, uma reforma no imóvel sede da Courosin. Nessa etapa, o acompanhamento do DEP-EEUFMG consistiu em: 1) contribuir para a priorização dos investimentos; 2) acompanhar os orçamentos de equipamentos, ferramentas e matéria-prima; 3) desenvolver o leiaute da unidade produtiva.

A etapa seguinte foi a estruturação do processo de capacitação para a produção baseado na transmissão do *saber prático* acumulado por Aelson aos outros associados, todos novatos no ofício. Nesse momento surgiu o problema de como articular teoria e prática⁵, num contexto em que perdas de matéria-prima e baixa produtividade, comuns em situações da “prática do ensino prático”⁶, tornam-se críticas em função da premência por resultados financeiros que permitam aos associados do grupo obterem suas retiradas. O dilema que se apresenta é que para o indivíduo assimilar uma atividade eminentemente artesanal é necessário o contato prático com as ferramentas, equipamentos e materiais. Em contrapartida, eventuais erros na

⁵ Sobre a articulação entre teoria e prática nas engenharias ver Lima, F., *Da natureza e do objeto da Engenharia de Produção*, Produção, 4(1), 1994.

⁶ Uma discussão sobre o processo de ensino e aprendizagem através de situações práticas é feita por Schön, D., *Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*, trad. Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre, Artes Médicas Sul, 2000.

produção tornam-se perdas de recursos que precisam ser evitadas quando os produtos em processo são destinados à venda.

A definição dos postos de trabalho e a divisão das tarefas foram se estabelecendo lentamente, mais em função da dinâmica imposta pela atividade coletiva do que por critérios formalmente definidos. Vale lembrar que o Aelson trabalhava sozinho e que, em função de sua experiência, planejava suas atividades de um modo que seria inviável ser replicado automaticamente para um grupo de 15 aprendizes. Além disso, nem todas as estratégias desenvolvidas em situação real podem ser explicitadas e transformadas em regras a serem seguidas por outras pessoas. Pode-se dizer, então, que se desenvolvem concomitantemente no interior do grupo dois processos de aprendizagem: o da produção de calçados e bolsas e o da produção da autogestão.

A construção da autogestão: um misto de liberdade e conflito

Durante os três primeiros meses de funcionamento da Courosin⁷, Aelson contava com uma bolsa mensal a título de remuneração pela atividade de “instrutor” assumida por ele junto ao grupo. Os associados decidiram se dividir em duas turmas que produziam das 7 às 12 horas e das 13 às 18 horas, tendo em vista reduzir o número de pessoas em atividade e possibilitar um melhor acompanhamento do processo de aprendizagem por parte do “instrutor”. Foi planejado para esse período um lote de produção composto por 300 pares de calçados e 100 bolsas. No entanto, após duas semanas de atividade, o grupo teve a oportunidade de produzir 1.500 sacolas para o Fórum Social Brasileiro(FSB)⁸. Para dar conta da demanda, o grupo teve que aumentar a jornada de trabalho e o planejamento da capacitação deu lugar a uma estratégia emergente para uma situação inesperada, mas indispensável do ponto de vista financeiro.

Ao mesmo tempo que motivou o grupo, a experiência fez emergir alguns focos de conflito. Algumas associadas experimentaram a incompatibilidade entre as exigências do empreendimento e suas atividades domésticas. Quem podia ou queria trabalhar até mais tarde pensavam ser injusto algumas pessoas irem para as suas casas mais cedo, mesmo que a justificativa fosse ter que cuidar dos filhos. Além dessa questão que se relaciona à dupla jornada feminina, houve outras situações em que interesses pessoais entravam em atrito com necessidades do grupo. É o caso de duas associadas que não trabalhavam aos sábados por motivos religiosos e que tinham seus argumentos refutados por outros associados que, preocupados com os prazos de entrega de pedidos, exigiam a dedicação de todos na mesma medida.

As situações descritas acima demonstram a flexibilidade proporcionada por organizações autogestionárias que permite adaptações a eventos imprevistos, como no caso da demanda do FSB que levou o grupo a suspender o planejamento da “capacitação” para priorizar a produção das sacolas. Em contrapartida, a construção da autogestão abre também precedentes para conflitos que surgem com frequência em situações nas quais interesses distintos se confrontam em processos decisórios em que se busca o consenso. Na medida em que os indivíduos se apresentam, como associados, de modo inteiro, e não apenas como força de trabalho assalariada, a separação entre vida pessoal/familiar e vida profissional, mito fundador das empresas capitalistas desde o surgimento da fábrica, deixa de ser regulador das interações sociais. Onde a necessidade de se estabelecerem outros princípios de organização do trabalho coletivo.

⁷ Entre outubro e dezembro de 2003.

⁸ Realizado em Belo Horizonte de 06 a 09 de novembro de 2003.

A experiência nos tem mostrado que uma condição *sine qua non* para intervenções em situações de conflito é conhecer o contexto em que surgiram esses conflitos e como se desenvolveram. Quais as motivações dos agentes e o que está em jogo. A maior parte dos problemas que se revelam interpessoais ao primeiro olhar tem origem no trabalho e ganham contornos cada vez mais complexos quanto mais as pessoas se distanciam de suas raízes. No caso descrito anteriormente, das associadas que não aceitavam trabalhar aos sábados, não parece razoável contestar por que a religião seguida por elas impõe essa condição aos seus fiéis. Querer confrontar a religião com o trabalho e exigir que elas optem por uma ou pelo outro também não parece ser uma solução razoável. Todavia, ambos os questionamentos foram feitos a elas pelo grupo numa reunião em que se discutia o assunto das horas extras. Ao buscar uma alternativa ligada à atividade de trabalho, real origem do conflito, chegou-se ao acordo pelo qual as associadas aumentariam a jornada de trabalho de segunda à sexta-feira para “compensar” as faltas nos sábados.

Estratégia de mercado e organização em rede: questão de ousadia ou de sobrevivência?

A Courosin atua em um segmento de mercado em que a característica principal é a sazonalidade, ou seja, as chamadas “tendências da moda” impõem, a cada estação do ano, inovações de materiais, cores e adornos, sobretudo nos calçados e acessórios femininos. Além dos aspectos sazonais referentes aos modelos e cores de produtos, existe também uma variação do volume de consumo em determinadas épocas do ano. Pode-se citar como exemplos o Natal e o Dia das Mães, com a intensificação da demanda de calçados femininos, e os primeiros meses do ano, para as mochilas escolares com o início do período letivo. Essas peculiaridades tornam necessárias mudanças na organização produção em resposta às transformações de mercado. Deve haver uma programação da produção que possibilite respostas dinâmicas às variações da demanda e uma gestão financeira que preveja o capital de giro necessário para suportar a aquisição de matéria-prima em maior quantidade.

Os primeiros meses de atividade da Courosin coincidiram com o período de aumento do volume de vendas em função do Natal, seguido pelo início das aulas. Logo, de outubro de 2003 a fevereiro de 2004, a produção de calçados femininos e mochilas escolares, respectivamente, foi intensa. A partir de março de 2004 houve uma queda significativa das vendas e ficou nítida a capacidade ociosa de produção do grupo. Os resultados financeiros conseguidos nesse período de “baixa estação” mal são suficientes para a manutenção dos custos fixos do empreendimento e não há possibilidade de retiradas por parte dos associados.

O problema que se coloca em relação à estratégia de mercado é de se ter pelo menos um produto que não esteja sujeito às variações sazonais e que possa garantir um volume de vendas regular para esses períodos. Trata-se de uma situação concreta em que se faz necessário diversificar a produção através de ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e investimento em tecnologia, associados a pesquisas de mercado. O DEP-EEUFMG vem desenvolvendo um projeto junto ao grupo que possibilite a produção de botas e luvas de segurança, produtos demandados regularmente por indústrias e empresas de serviço.

No que se refere ao acesso a recursos financeiros, a alternativa encontrada tem sido o encaminhamento de projetos para captação junto a instituições de apoio à economia solidária, principalmente do poder público e de organizações não-governamentais (ONGs) nacionais e internacionais. Também aqui o DEP-EEUFMG tem contribuído não só na elaboração dos projetos mas também na ampliação da rede de contatos do grupo, principalmente por meio da

participação do Departamento no Fórum Mineiro de Economia Solidária (FMEPS). O FMEPS reúne ONGs, representantes dos governos estadual e municipais, universidades e empreendimentos da economia solidária e tem como eixos temáticos: legislação, comercialização, crédito, capacitação e pesquisa. O Fórum Mineiro participa também das atividades promovidas pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), ligada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que tem como objetivo o fortalecimento e a divulgação da economia solidária em nível nacional, a partir da elaboração e implementação de políticas integradas, tendo em vista a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a promoção do desenvolvimento justo e solidário⁹.

Um dos projetos da SENAES, em parceria com os fóruns estaduais, é a constituição de redes de economia solidária que possam dinamizar a produção dos empreendimentos através do compartilhamento de experiências e da adoção de estratégias coletivas como troca de produtos, compra conjunta de insumos e complementaridades técnicas. Para que seja concretizada a formação das redes é necessária uma coordenação que possibilite o mapeamento e o estabelecimento de conexões entre os grupos de produção, cooperativas e empresas de autogestão.

“Acerca dos empreendimentos trata-se de saber, basicamente, quem são, onde estão, o que produzem e o que consomem. Com esses dados é possível avançar na organização de redes locais, aquisição coletiva de insumos e produtos finais, reduzindo custos, estabelecendo parcerias regionais de comercialização e produção voltada para atender demandas consolidadas; realizar transferências de tecnologia, etc.”¹⁰

É preciso, no entanto, compreender que os fios para se tecerem essas redes vêm dos próprios empreendimentos. Para isso é fundamental que as instituições que prestam assessoria aos grupos iniciem junto aos trabalhadores uma discussão que leve à tomada de consciência desse potencial de colaboração. As universidades em geral e em particular as ações de “engenharia solidária” podem contribuir para a identificação das possibilidades concretas de se estabelecerem essas relações, já que, ao acompanharem os empreendimentos, podem conhecer não só seus processos internos, mas também sua cadeia produtiva. Mais do que princípios e conceitos, os empreendimentos da economia solidária carecem de práticas efetivas que permitam construir a autogestão. Como mostramos, estas carências vão desde a resolução de conflitos internos postos pela organização do tempo de trabalho e do trabalho coletivo às redes de relações ainda frágeis com demandas e possibilidades sociais, internas e externas à economia solidária.

Referências bibliográficas

- ECONOMIA SOLIDÁRIA EM DESENVOLVIMENTO. Brasília: MTE, SENAES, 2003.
 GUÉRIN, F. et al. *Compreender o trabalho para transformá-lo*. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.
 LIMA, F. *Da natureza e do objeto da Engenharia de Produção*. Produção, 4(1), 1994.
 MANCE, E. *Redes de colaboração solidária: aspectos econômico-filosóficos: complexidade e libertação*. Petrópolis: Vozes, 2002

⁹ Economia Solidária em desenvolvimento. Brasília, MTE, SENAES, 2003.

¹⁰ Mance, E., *Redes de colaboração solidária: aspectos econômico-filosóficos: complexidade e libertação*, Petrópolis, Vozes, 2002, p254.

PIERRO, M. (Coord.). *Seis anos de educação de jovens e adultos no Brasil: os compromissos e a realidade*. São Paulo: Ação Educativa, 2003.

SCHÖN, D. *Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SINGER, P.; SOUZA, A. (Orgs.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.