

# O CARÁTER EDUCATIVO DA PRODUÇÃO AUTOGESTIONÁRIA

## *THE EDUCACIONAL FEATURES OF SELF-MANAGEMENT PRODUCTION*

Marcos de Carvalho DIAS<sup>1</sup>

**RESUMO:** O trabalho representa um aspecto essencial à sobrevivência humana, pois é por meio dele que os seres humanos transformam a natureza em recursos indispensáveis à satisfação das necessidades. Mas, além deste caráter instrumental, o trabalho possui também caráter educativo, na medida em que as ações realizadas pelos trabalhadores permitem transformações na forma de ação destes, e por consequência nas condições de trabalho estabelecidas pela organização da produção em que está inserido. A produção autogestionária, como uma das formas de organização da produção, possui como características essenciais a participação efetiva do trabalhador nas principais decisões do empreendimento, de maneira democrática e coletiva, sendo as relações de produção estabelecidas neste ambiente influenciadas e influenciadoras no processo educacional pelo qual passam os trabalhadores. Portanto, o objetivo deste artigo é discutir a relação entre a educação e a organização do trabalho autogestionário, enfocando o papel dessa forma de organização produtiva para a educação formal e informal dos cooperados, considerando o modelo pedagógico adotado, bem como as possíveis transformações ocorridas nesse modelo. Utiliza-se como metodologia a discussão bibliográfica das principais abordagens atuais sobre o tema, além da discussão sobre experiências tratadas na literatura sobre os procedimentos educacionais adotados nas iniciativas de produção autogestionária.

**PALAVRAS-CHAVES:** educação; autogestão; organização do trabalho.

### INTRODUÇÃO

A existência humana é definida e caracterizada pela necessidade de ser produzida pelo homem cotidianamente, por meio da atividade laboral. Assim, o trabalho é o que diferencia o homem dos outros seres, pois é por meio desta atividade que este homem adapta a natureza às suas necessidades, ao contrário dos outros seres que necessitam se adaptarem às condições estabelecidas pela natureza.

Portanto, o trabalho é a ação do homem sobre a natureza com o objetivo de transformá-la visando satisfazer suas necessidades, e não uma ação instintiva, sem objetivo definido.

Mas esta ação do homem sobre a natureza pelo trabalho não ocorre individualmente, e nem é realizada de forma atemporal. Por isso, as condições pela quais esta atividade é realizada coletivamente, e, portanto, é influenciada pelas condições instituídas por estas formas de relacionamento, como a cultura, política, economia e religião, e por outro lado influencia tais condições sociais. Além disso, sendo o homem resultado da história, tais

---

<sup>1</sup> Professor de Economia da Faculdade de Tecnologia de Americana (FATEC-Americana). Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos. Americana, São Paulo, Brasil. E-mail: marcos.dias@fatec.sp.gov.br

condições sociais são transformadas historicamente, o que influencia as relações de trabalho estabelecidas entre estes homens.

Assim sendo, é nesse processo em que o homem ao mesmo tempo em que transforma sua realidade social, por meio do trabalho, é transformado por ela, é que se reside o caráter educativo desta atividade humana. Portanto, nesse aspecto do trabalho se localiza o caráter educativo da ação humana sobre a natureza, pois é por meio dessa prática que são formados o conhecimento, a cultura e a consciência.

Por isso as diversas formas de organização do trabalho e da produção, além da constituição qualificação formal para a execução do trabalho (educação básica e técnica) são resultados também das relações estabelecidas entre os trabalhadores, e das condições históricas instituídas ao longo do tempo.

Dentre as diversas formas de organização da produção, a produção autogestionária tem representado no Brasil, principalmente nas décadas de 1980 e 1990, uma alternativa para os trabalhadores que perderam seus postos de trabalho em decorrência do fechamento de empresas neste período, resultado das políticas de comércio exterior adotadas pelo governo federal.

Nesta forma de organização da produção, o principal aspecto é representado pela cooperação entre os trabalhadores que dele fazem parte, em que as ações estabelecidas no cotidiano da produção visam à obtenção de ganhos coletivos que vão além dos resultados financeiros, que é a busca por condições de trabalho alternativas às condições estabelecidas pelo trabalho capitalista, como a parcialização e especialização nas relações de produção.

Além dos benefícios financeiros propiciados pela produção autogestionária, deve-se considerar também o caráter transformador das relações estabelecidas no cotidiano desta forma de organização da produção. Dentre os aspectos constituintes deste processo de transformação, convém destacar o caráter educativo desta forma de organização da produção.

Assim sendo, o objetivo deste artigo é discutir o caráter educativo da produção autogestionária, considerando as características das relações de trabalho estabelecidas no cotidiano desta forma de organização da produção, bem como os modelos pedagógicos adotados na educação formal dos trabalhadores associados. Para isso foi adotado como metodologia a pesquisa bibliográfica, notadamente por meio da consulta a livros, artigos científicos e teses que abordam a discussão em relação ao caráter educativo da produção de forma geral e que tratam especificamente sobre os empreendimentos coletivos, além de artigos científicos que abordam especificamente as experiências de adoção de modelos pedagógicos em iniciativas produtivas autogestionárias.

## **EDUCAÇÃO E TRABALHO**

O trabalho representa a atividade vital ao homem, que lhe garante a sobrevivência e por meio da qual ele consegue produzir e reproduzir a própria vida humana, pois este,

como parte integrante da natureza, modifica sua própria natureza a partir das relações estabelecidas no processo de trabalho, por meio da construção de novas formas de pensar e agir sobre o ambiente natural e social.

Estas novas formas de construir e interpretar a realidade em que vive não ocorre autonomamente, mas é resultado da construção histórica da relação entre grupos sociais, em que prevalecem as questões ligadas à etnia, gênero e geração.

Portanto, o trabalho, conforme Braverman (1987, p. 104), não é o ato humano de apoderar-se do que é oferecido pela natureza, de forma bruta, mas sim o ato de transformar o que a natureza oferece, tornando-o útil. O que distingue o homem do animal irracional é a sua capacidade de pensar, idealizar e produzir o que fora antes imaginado, o que não ocorre com os outros animais.

A organização do trabalho é representada pelos modos pelos quais se realizam a objetivação do trabalho em valores de uso, em diferentes períodos e condições sociais. Ao analisar como são constituídas historicamente as relações que permitem a transformação do trabalho em valores de uso de qualquer espécie, devem-se considerar as condições materiais e imateriais e o conjunto de conhecimentos, métodos e técnicas que permitem tal transformação.

Essa transformação, baseada no saber sobre o mundo natural e social, resulta na geração de novos saberes sobre esta realidade. Nesse sentido, a realização da produção possui um caráter educativo, na medida em que permite a geração de saberes sobre a realidade do trabalhador, cabendo a este a articulação e a apropriação do saber gerado.

Por isso a produção de mercadorias<sup>2</sup> representa uma atividade essencial na vida humana, em que sua realização está centrada nas atividades do trabalhador e nas relações estabelecidas entre este e as condições do ambiente produtivo.

Desta importância do trabalhador como ator central na realização da produção emerge a cultura do trabalho enquanto atividade central da vida humana, e esta cultura, sendo determinada pelas relações de produção, refere-se às formas pelas quais ocorre a interação entre trabalhador e processo produtivo, como formas de dispêndio da força de trabalho, de concepção do processo de trabalho e relacionamento com este.

A constituição e interiorização desta cultura pelo trabalhador são influenciadas e reafirmadas por outras instâncias que modelam a convivência social, como família, escola, igreja, sindicatos, entre outros, e estão ligadas ao papel dos sistemas simbólicos da vida social e aos valores morais ligados ao trabalho.

Neste sentido, Tiriba (1999, p. 163) destaca que o ambiente produtivo (de qualquer forma de organização da produção) é também um ambiente educativo, onde os trabalhadores

---

<sup>2</sup> O conceito de mercadoria utilizado se refere ao elaborado por Marx, em que esta representa o resultado do trabalho humano e se expressa na sua forma natural enquanto valor de uso, e na sua forma social enquanto valor de troca.

aprendem não somente a produzir bens e serviços (educação técnica), mas também onde são transmitidos valores e comportamentos que irão influenciar e moldar as relações no âmbito da produção e também no âmbito social, o que permite a geração de saberes sobre a realidade do trabalhador, cabendo a este a articulação e a apropriação dos saberes gerados.

Desta forma, educação e realidade material do homem estão ligadas. Conseqüentemente, a educação não deve ser pensada de forma independente ou desvinculada da realidade material do homem, mas as relações materiais devem ser pensadas como parte do processo de educação.

Assim, a educação empreendida na sociedade não deve estar voltada a responder as necessidades imediatas estabelecidas pelo mundo do trabalho, como treinamento e adaptação do trabalhador, mas sim buscar atender as necessidades do trabalho de forma ampla.

Por isso Tiriba (2008, p. 73-74) considera que “[...] para além da escola, deve-se buscar, no interior mesmo do processo de trabalho, (no mais complexo e em suas formas ou modalidades mais simples), os elementos que favoreçam a formação integral do trabalhador”.

A autora considera como central o papel educativo do trabalho, em que a formação dos trabalhadores ocorre por meio da apreensão dos saberes gerados durante o processo produtivo.

O processo de trabalho corresponde, por si só, a um processo educativo cujo resultado é a produção de conhecimentos, em que os trabalhadores estabelecem uma “relação de saberes” (CHARLOT, 2000, p. 77) entre o próprio processo de produção e a sociedade em geral.

Portanto, “[...] a ideia do trabalho como princípio educativo não é só um pressuposto referente à educação escolar, mas também está presente no próprio trabalho” (TIRIBA, 2001, p. 191).

Nesse sentido, autores como Tiriba e Picanço (2004) consideram a existência de uma *pedagogia do trabalho*, em que a apreensão dos saberes e fazeres dos trabalhadores, no cotidiano, é resultado tanto de uma escolarização formal quanto das ações e práticas realizadas no ambiente produtivo, em qualquer forma de organização da produção.

Esta pedagogia do trabalho se diferencia da pedagogia convencional capitalista, pois é constituída a partir da concepção do trabalho enquanto ação humana sobre o meio, transformando-o com o objetivo de satisfazer as necessidades, e que permite ao homem sua existência, sendo, portanto, inerente a este (caráter ontológico do trabalho). Também se constitui a partir do trabalho enquanto atividade transformada pelo homem ao longo do tempo, e que assume novas formas de organização e características a partir das condições em que as relações sociais de produção são estabelecidas (caráter histórico do trabalho).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Sobre a discussão em relação à ontologia e a historicidade da categoria trabalho, ver Saviani (2007).

A diferença entre esta pedagogia e a pedagogia do capital está no fato de que nesta última a educação é considerada enquanto aspecto instrumental, com uma finalidade específica e com objetivo definido: a especialização e fragmentação do conhecimento do trabalhador em relação ao processo produtivo. Por isso, conforme discute Gramsci (1976) os processos pedagógicos adotados como forma de promover a educação para o trabalho são baseados em procedimentos mecânicos e que visam resultados imediatos, em que o trabalhador é *treinado* para executar tarefas de forma eficiente (obtenção de resultados no menor tempo possível).

Além disso, tal modelo pedagógico é baseado na separação entre concepção e execução das atividades laborais e, por extensão, das atividades cotidianas, na medida em que a constituição da realidade material é baseada em duas redes de escolarização distintas; uma dedicada a formar *trabalhadores intelectuais*, responsáveis pela concepção e normatização das atividades laborais; e outra a formar *trabalhadores manuais*, responsáveis pela execução das atividades concebidas pelo primeiro grupo.

Em vez disso, tal perspectiva sobre a relação entre educação e trabalho entende o trabalhador como um ser em transformação permanente, a partir das relações estabelecidas consigo mesmo e com a sociedade de seu tempo, e estas transformações, por sua vez, refletem-se na forma de conceber a educação (formal ou informal), na vida social e nas relações de produção (FRIGOTTO, 1996).

Portanto, a educação para o trabalho ao mesmo tempo em que é modificada pelas relações sociais de produção, modificam-nas. É compreendida como um processo de formação do trabalhador enquanto ser humano (e não como um fator de produção), sujeito das transformações sociais.

Portanto, a educação e produção da realidade material do homem estão interligadas e, por isso, ambas devem ser constituídas de maneira vinculada, na medida em que a educação é resultado dessa realidade, sendo transformada por ela, e também a transforma, a partir dos processos de ação e reflexão dos atores envolvidos no processo educacional e dos papéis desempenhados por estes atores na sociedade.

O caráter educativo do trabalho, enquanto elemento de formação do trabalhador, com base na lógica e nos pressupostos da forma de concepção da realidade material, em que este trabalhador está inserido é percebido tanto na forma convencional capitalista, quanto nas formas de produção *alternativas* ou *não-convencionais*, como é o caso da produção autogestionária, em que a educação é um elemento essencial na constituição das relações produtivas e sociais estabelecidas entre os trabalhadores e a sociedade de forma geral.

## A PRODUÇÃO AUTOGESTIONÁRIA

Nessa forma de organização da produção, a cooperação e a participação<sup>4</sup> dos trabalhadores nas principais decisões relacionadas à organização e objetivos da produção é o elemento principal.

Assim, como as decisões são tomadas de forma coletiva, entende-se que inexistem, nesta forma de organização de produção, a divisão técnica do trabalho, ou seja, a distinção entre quem planeja e quem executa a atividade produtiva. Como resultado ocorre a socialização do controle organizacional por meio da apropriação do poder de decisão em relação às questões ligadas à produção pelos trabalhadores.

E, portanto, a produção é baseada na participação do trabalhador por meio de seu envolvimento em todas as esferas da produção, tanto em relação à definição dos aspectos técnicos da execução de determinada operação produtiva (adoção de novas tecnologias ou manutenção da tecnologia utilizada pela antiga empresa), quanto na gestão do empreendimento (procedimentos administrativos e organizacionais cotidianos).

Caracteriza-se também como uma forma de organização da produção em que os trabalhadores são os proprietários dos meios de produção e responsáveis pela gestão da produção do empreendimento, chamado de empreendimento autogestionário.

Quanto ao conceito de autogestão, relacionada ao sistema produtivo de bens e serviços, é comumente traduzida como “gerido por si próprio”, e corresponde aos empreendimentos cuja gestão é exercida democraticamente por todos os trabalhadores que os compõem, ou que deles são sócios, organizados em sociedade anônima, limitada ou em cooperativas, cujos elementos básicos são a igualdade de direitos e de responsabilidades. (TAUILE; RODRIGUES, 2004, p. 39-40).

Na constituição de tais empreendimentos autogestionários, que geralmente nascem de um negócio cuja falência fora decretada e, portanto, pressupõem a existência de uma atividade econômica já organizada, passam a ser comandada pelos trabalhadores, que delas já faziam parte como empregados celetistas.

Estes empreendimentos desempenham atividade industrial, de pequeno, médio e grande porte, geralmente constituídos por mais de vinte trabalhadores, em que os princípios da autogestão devem ser estabelecidos em assembléia e constar em documentos legais da empresa (como ata de fundação e contrato social), como decisões democráticas e coletivas, transparência administrativa, solidariedade e fraternidade, trabalho mútuo, valorização das pessoas e cidadania, não podendo ser alterados ou retirados em mudanças estatutárias posteriores (GONÇALVES, 2005, p. 53-54).

Em relação à forma de organização da produção, os empreendimentos autogestionários não estão relacionados somente à participação dos trabalhadores no processo produtivo, pois participar é

---

<sup>4</sup> A participação é considerada, neste caso, como a intervenção (direta ou indireta) das pessoas nos processos sociais dinâmicos com o objetivo de transformá-los, e tem como referência a abordagem de Ammann (1978).

simplesmente tomar parte em algo existente, que já possui uma estrutura e finalidade, em que um trabalhador não é considerado individualmente, mas se mistura à organização, colaborando com esta. (GUILLERM; BOURDET, 1976, p. 19-20).

Desta forma, a produção por meio da autogestão exige do trabalhador que ele não somente participe do processo produto, mas seja responsável direto por ele. Isso exige um esforço extra destes trabalhadores, pois além de terem que cumprir as tarefas relacionadas à produção, devem se preocupar com as questões gerais da empresa. (SINGER; SOUZA, 2000).

Conforme Carvalho (1983), a autogestão só é possível no momento em que os trabalhadores controlam os meios e os produtos da produção, em organizações caracterizadas por estruturas flexíveis, pois têm que lidar com um ambiente imprevisível. Nestas organizações o aprendizado e a autoridade, a participação e o controle são a mesma coisa, e todos os seus participantes têm direito de decidir sobre ela, uma vez que o trabalhador pode votar e tomar decisões coletivamente.

Estes trabalhadores devem eleger diretamente seus delegados para comporem o conselho de fábrica, que podem ser depositos, instantaneamente, se o grupo decidir, sendo as decisões ratificadas pelas assembléias. Outros aspectos importantes são o rodízio de cargos e a socialização do conhecimento, de forma que todos os membros tenham capacidade de serem tanto líderes, como liderados.

Carvalho (1983, p. 34) sintetiza sete itens fundamentais para a existência da autogestão. São eles: 1) democratização na tomada de decisões, sendo estas estabelecidas de forma coletiva; 2) todas as informações sobre a empresa devem estar disponíveis a todos os membros; 3) formação de grupos de estudo sobre condições de trabalho e dos trabalhadores; 4) votação deve ser algo rotineiro; 5) o entendimento da propriedade dos meios de produção como algo social; 6) a prática da autogestão como forma de emancipação social e financeira do trabalhador; 7) a delegação do líder por meio de eleição pelo grupo.

Apesar da produção autogestionária se instalar nas bases produtivas e concorrenciais do capitalismo, herdando o modelo de produção e as condições tecnológicas e comerciais do empreendimento anterior representa, conforme Gaiger (2002), uma forma de produção que incorpora aspectos subjetivos ao processo produtivo, como a participação democrática e a cooperação entre os trabalhadores.

Outro pressuposto da autogestão se refere à propriedade dos meios de produção. Os empreendimentos autogestionários se organizam com base na propriedade coletiva dos meios de produção, em que todos os membros ou trabalhadores associados são proprietários das máquinas, equipamentos e instalações utilizadas na produção. Portanto, inexistente a figura legal de um indivíduo ou grupo de indivíduos que respondem pela posse das máquinas e equipamentos do empreendimento. Respondem pela propriedade do empreendimento o conjunto de trabalhadores, por meio de seus representantes legais (GONÇALVES, 2005, p. 54).

Desta forma, existe uma igualdade jurídica na propriedade dos meios de produção pelos trabalhadores, sendo estes os proprietários legais do empreendimento, respondendo por ele judicialmente.

Os empreendimentos autogestionários, como qualquer empreendimento de forma geral, estão integrados ao conjunto de relações de produção que determinam o modo de produção capitalista, por meio de sua inclusão na divisão social do trabalho e participação nos sistema de trocas.

Porém, como a integração ao capitalismo não se dá da mesma forma que as empresas convencionais, seu papel dentro deste sistema torna-se ambíguo, pois se algumas atividades destes empreendimentos autogestionários reiteram as condições impostas pelo capitalismo, outras atividades as negam (VIEITEZ; DAL RI, 2001, p. 19).

Por isso, Gaiger (2002) considera que os empreendimentos autogestionários estão duplamente subordinados à economia capitalista ao adotarem as mesmas estratégias e a mesma base técnica (ou padrão tecnológico) utilizadas pelas empresas capitalistas.

O resultado da adoção de um modelo de referência para a organização da produção baseado no mesmo modelo estabelecido pelas empresas convencionais pode ser a profissionalização e a burocratização na gestão dos empreendimentos, implicando na submissão do projeto associativo a uma lógica formal e instrumental, cujo objetivo principal é a quantificação dos resultados obtidos (LAVILLE, 2004).

Também outro aspecto a ser considerado corresponde aos questionamentos em relação à viabilidade e sustentabilidade destes empreendimentos autogestionários num ambiente capitalista, pois neste ambiente não existe espaço para a solidariedade e a cooperação, e ser regido por “[...] outros fins, outros valores, outras práticas.” (FARIA, 2009, p. 329).

Desta forma, a existência de empreendimentos cuja produção é organizada de forma coletiva, dentro do sistema capitalista, é considerada algo utópico e pouco sustentável. Isso porque inseridos no capitalismo, os participantes da produção autogestionária são expostos à *lógica do capital*, em que a necessidade de competição dos empreendimentos para a realização da produção pode diluir os elementos que compõem a produção organizada de forma coletiva<sup>5</sup>, “[...] se transformando em associações de capitalistas, incorporando o lucro e contratando trabalhadores assalariados.” (LIMA, 2003, p. 05).

Outra consequência desta atuação dos empreendimentos cooperativos no mercado, apontada por Mandel (1975 apud LAVILLE, 2009, p. 27), é o fato de que a tensão entre a democracia e a busca por eficiência tenderiam a desviar a atenção dos trabalhadores, que passariam a adotar mecanismos de controle, punição e incentivos entre os membros

---

<sup>5</sup> Essa discussão sobre o destino dos empreendimentos cooperativos, que tenderiam a sucumbir às imposições da lógica do mercado, fazem parte da “tese da regeneração das cooperativas”, apresentada em Webb e Webb (1914).



do empreendimento, reduzindo as relações de trabalho ao desempenho de seus membros (reificação do trabalho).

Por isso, ao concorrerem com as empresas heterogestionárias, os empreendimentos autogestionários estariam condicionados pelo mercado, cujo controle é estabelecido pelas primeiras em função da capacidade destas em reproduzir de forma ampliada o capital, por meio da exploração da força de trabalho e da forma de organização no mercado, por meio de monopólios e oligopólios (CRUZ, 2005, p. 101-102).

Nesse sentido, tais empreendimentos se deparam com uma contradição: como manter-se num ambiente competitivo como o mercado, sem perder os princípios que os orientam?

Faria (2009, p. 330) aponta que o problema central destas posições é o fato de que algumas abordagens consideram a produção autogestionária como uma forma de resolução dos problemas estruturais deste modo de produção, como desemprego, distribuição de renda e exclusão social, e não como uma contradição a este. Desta forma, a produção autogestionária corresponderia a uma alternativa de gestão dentro do capitalismo, e não uma forma de organização de produção que surge a partir das contradições da produção capitalista.

O autor aponta que a produção autogestionária possui outra lógica, e não rivaliza com a produção capitalista, pois “[...] configura como sua contradição, ainda que em pequena escala.” (FARIA, 2009, p. 330).

## **AUTOGESTÃO E EDUCAÇÃO**

A educação corresponde a um dos aspectos centrais da produção autogestionária, na medida em que representa, além da continuidade do empreendimento, os diversos objetivos implícitos na proposta desta forma de organização da produção: emancipação do trabalhador, construção de espírito analítico e crítico, iniciativa na tomada de decisões, capacidade de adoção de medidas de forma coletiva, entre outras.

Por isso, Dal Ri e Vieitez (2008, p. 27) argumentam que a educação e reeducação dos membros representam uma das prioridades apontadas pelos empreendimentos logo no início de funcionamento, sendo considerada “[...] uma força vital para seu desenvolvimento, o que os induz a desencadear ações educativas de vários tipos.”.

Na produção autogestionária, a busca por autonomia e inclusão social faz com que o trabalhador cooperado vivencie as condições de organização da produção baseada numa outra lógica, e os conhecimentos adquiridos por meio desta vivência resultam num processo educacional<sup>6</sup> cujos princípios são basicamente o trabalho coletivo e a autogestão.

---

<sup>6</sup> Conforme a Lei nº. 9394 de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB), Art. 1º, a educação possui um sentido amplo e corresponde “[...] aos processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil nas manifestações culturais”.

Tiriba (2008, p. 74), ao abordar a produção controlada pelos trabalhadores e organizada de forma coletiva, considera que esta forma de organização da produção representa uma situação, como outros momentos observados na história humana, em que os trabalhadores tornam-se “[...] atores protagonistas dos processos de produção da vida social, ensaiando uma cultura do trabalho calcada numa racionalidade econômico-social distinta da lógica do capital”.

Diante disso, a autora, ao tratar especificamente da dimensão educativa do trabalho organizado de forma coletiva, argumenta que esta forma de organização da produção representa uma possibilidade para os trabalhadores de articulação dos saberes.

Assim, entendemos os processos educativos como mediação e, ao mesmo tempo, como elementos da cultura do trabalho que vai se plasmando no cotidiano da produção associada e no movimento maior de constituição de novas relações de convivência no âmbito da sociedade. (TIRIBA, 2008, p. 75).

Considera-se, ainda, que a dimensão educativa do trabalho cooperado deve ter como referência as experiências dos trabalhadores, e deve ser concebida por meio de: a) uma educação humanista, com ênfase nos aspectos éticos das relações humanas, principalmente cooperação e solidariedade; b) educação emancipadora, a partir do resgate e manutenção dos aspectos relacionados à cultura popular do grupo; e c) educação integral, por meio da abordagem das relações de produção interligadas com as demais relações sociais.

Portanto, o trabalho associado constitui uma forma de transmissão de saberes que permite a criação de outras formas de organização da produção e de cultura do trabalho. Se combinado com um projeto de transformação social, permite aos trabalhadores, além de controlarem o próprio trabalho, tornarem-se sujeitos-criadores da própria história.

O trabalho associado constitui não somente um princípio educativo, mas também possui uma função educativa, e daí a necessidade da articulação entre o processo educacional do trabalhador (formal e técnico) e os aspectos específicos das funções exercidas no cotidiano da produção, e suas relações com os aspectos sociais, políticos e econômicos.

Por isso a educação, no trabalho cooperado, tem como objetivo contribuir para que os trabalhadores rearticulem o conhecimento sobre a vida em sociedade, e apropriem-se do conhecimento em relação ao processo de trabalho na sua totalidade (TIRIBA, 2008, p. 74).

Neste mesmo sentido, Gadotti (2009, p. 35), ao abordar a educação voltada especificamente para a produção autogestionária, considera que esta se caracteriza, especificamente, por ser voltada para a gestão colaborativa e para a organização do trabalho de forma coletiva, e não se restringe aos aspectos informativos e formativos, mas também aspectos organizacionais e produtivos.

A pedagogia autogestionária é construída na prática, no cotidiano das relações de produção, uma vez que não é possível elaborar *lições de autogestão*, pois não se trata de oferecer cursos divididos em módulos, seções, disciplinas etc., mas sim oferecer uma formação ampla, que trate da construção de valores sociais e cultura.

Tal pedagogia é pautada em relações democráticas, em que os trabalhadores tenham a oportunidade de se apropriar dos instrumentos necessários à leitura, à compreensão da realidade e à inserção criativa no mundo em que vivem.

Para tanto, esta deve contribuir para que estes trabalhadores possam interpretar, atribuir sentido, planejar e modificar a sua realidade e tenham acesso aos processos emancipatórios de uma forma concreta, levando-os a uma nova relação social que busque inseri-los de modo criativo ao mundo do trabalho.

Isso se faz a partir de um processo pedagógico em que estes trabalhadores constroem passo a passo uma relação nova com o outro e com o trabalho, visto agora de forma coletiva, a partir da própria compreensão de realidade, ou seja, da própria identidade humana, com atores sociais capazes de intervir de forma decisiva nessa realidade.

A consideração sobre o papel da educação na produção autogestionária se dá a partir da concepção da principal característica do trabalho nesta forma de organização da produção: o seu caráter politécnico. Isso porque tal forma de organização da produção pressupõe que o trabalhador possui o domínio das diferentes técnicas e conhecimentos operacionais nos quais está baseado o processo produtivo, o que permite a este trabalhador desenvolver condições de compreensão do caráter e essência das diferentes modalidades de trabalho que compreendem a produção.

Por derivar das relações de trabalho como princípio educativo, a noção de politecnia propõe a interação entre trabalho manual e intelectual, entre formação profissional e formação geral.

Saviani (2008, p. 199), no entanto, adverte que, pelo fato do conceito ser entendido, literalmente, como a adoção de múltiplas técnicas ou a existência de uma multiplicidade de técnicas, o conceito pode ser interpretado, erroneamente, como um conjunto de técnicas fragmentadas e autônomas, e que necessitaria de um trabalhador que fosse capaz de desempenhar estas diversas técnicas.

Diferente disso, a politecnia compreende a articulação entre o trabalho manual e o trabalho intelectual, implicando a formação de um trabalhador capaz de compreender a apreender as bases do funcionamento e da organização das relações de produção, podendo inclusive transformá-las.

Como resultado, o trabalhador, por assimilar os fundamentos teóricos e práticos relacionados ao trabalho, se habilita a desenvolver as diversas atividades específicas que formam o conjunto de tarefas relacionadas ao processo produtivo.

Isso porque tais atividades passam a se configurar como uma divisão de tarefas dentro de um processo de trabalho cujos procedimentos são de domínio coletivo.

Entretanto, para além da noção teórica sobre a relação entre educação e trabalho associado, convém abordar como os empreendimentos coletivos entendem, no cotidiano, esta relação.

Em pesquisa realizada por Galvão e Cifuentes (2001, p. 06) é apontado que no entender dos empreendimentos autogestionários, a educação é considerada um requisito básico para a elaboração e execução de uma forma alternativa de execução do trabalho e da produção, como a produção autogestionária. Por isso, a concepção de educação pelas quais estão baseados estes empreendimentos é a de formação integral do homem, enquanto cidadão e trabalhador, e que deve considerar as diversas dimensões que o constitui: formal, técnica e política.

Nesse sentido, não é possível, conforme os autores, a separação da educação em partes, ou mesmo da educação formal e educação *empreendedora*, devido à disposição e necessidade dos trabalhadores destes empreendimentos em promover ações que objetivam a consolidação de outra forma de organização da produção e das relações de trabalho.

As experiências cooperativas vivenciadas pelo conjunto de trabalhadores dos empreendimentos autogestionários pressupõem a constituição de uma outra forma de aprendizado, baseado numa outra lógica cujos princípios são voltados para ação coletiva destes trabalhadores.

Para Culti (1999, p. 12) como a educação promove reflexos no processo produtivo de forma geral, no caso da produção autogestionária, de forma específica, é necessária a adoção de uma educação que promova relações democráticas e colaborativas, e que possibilite aos membros do empreendimento o entendimento das ações cotidianas adotadas em conjunto por esses, relacionadas à gestão da produção e aos procedimentos administrativos.

Nesse sentido, algumas abordagens recentes sobre a relação entre educação e produção autogestionária buscam discutir a importância da educação como elemento de consolidação da produção coletiva, notadamente os trabalhos de Dal Ri (2004), a respeito das estratégias educacionais adotadas pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), e o de Dal Ri e Vieitez (2008) e de Faria e Nakano (1997), que discutem a metodologia educacional adotada pela Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (Anteag) e apresentada aos trabalhadores dos empreendimentos autogestionários originários da falência de empresas industriais a partir da década de 1990.

No primeiro trabalho, a autora (DAL RI, 2004) aponta que o atual modelo adotado pelo MST surgiu a partir da constatação da existência de alguns entraves durante o processo de consolidação dos assentamentos: a) indisponibilidade de escolas para os assentados; b) as poucas escolas existentes não atendiam aos interesses e princípios defendidos pelo Movimento;

- c) a aspiração dos jovens dos assentamentos por educação formal nos grandes centros urbanos;
- d) a baixa escolaridade dos assentados e pouca preparação para a vida cooperativa.

A partir de então, foi concebido pelo Movimento um projeto educacional cujos objetivos principais são: fornecer educação formal aos assentados; transmitir princípios sobre o trabalho cooperativo; incentivar a permanência dos jovens nos assentamentos, entre outros.

Em sua pesquisa, a autora destaca duas escolas do Movimento<sup>7</sup> como casos em que este projeto educacional é implementado com sucesso, e descreve tais escolas como “[...] reconhecidas pelos órgãos educacionais, organizadas segundo os princípios do trabalho associado, geridas pelos próprios alunos e que se orientam pelo princípio de conjunção do trabalho produtivo com o ensino” (DAL RI, 2004, p. 28). São destacadas como ações mais importantes nestas escolas a gestão democrática e a inter-relação entre ensino formal e trabalho produtivo, resultado das discussões realizadas entre os assentados sobre o trabalho como princípio educativo.

Há outro fato mencionado pela autora que se refere à forma de gestão e organização destas escolas. Sendo a participação democrática um dos princípios pedagógicos do Movimento, a participação dos assentados no cotidiano da escola, na sua gestão e na forma de organização é entendida, por estes, como algo comum e rotineiro, encarada também como uma tarefa pedagógica e que extrapola a condição de direito, tornando-se uma tarefa regular.

Saviani (2008, p. 203), ao discutir os diversos modelos de educação adotados no Brasil, caracteriza o modelo pedagógico adotado pelo MST como sendo baseado em estratégias que objetivam a ampliação da educação, em quantidade e qualidade, para os trabalhadores (especificamente, os trabalhadores rurais).

Ao descrever as origens desta pedagogia, aponta que esta possui uma forte influência dos movimentos de educação popular, como o Movimento Brasileiro de Alfabetização, de segmentos religiosos, principalmente da Teologia da Libertação da Igreja Católica e de concepções das “pedagogias da prática”, inspiradas em princípios anarquistas e pautadas pela educação de massa, voltadas para a transformação social a partir de princípios humanistas.

Em relação à prática pedagógica desse modelo, o autor afirma que este parte da prática social e da possibilidade da resolução de problemas cotidianos de forma autônoma, coletiva e solidária.

No segundo caso, as discussões feitas por Dal Ri e Vieitez (2008) e Faria e Nakano (1997) são focadas na metodologia adotada pela Anteag a partir da década de 1990, com o objetivo de elevar a escolaridade e a compreensão e participação dos membros

---

<sup>7</sup> Estas escolas são o Instituto de Educação Josué de Castro (IEJC), escola de ensino médio e profissional, localizada no município de Veranópolis (RS), e a escola de ensino fundamental denominada Construindo o Caminho (ECC), localizada no município de Dionísio Cerqueira (RS).

dos empreendimentos ligados a esta entidade no processo de consolidação da produção autogestionária.

Os autores mencionam que:

Logo que as primeiras fábricas foram transformadas em autogestionárias, a Anteag verificou que o nível de escolaridade dos trabalhadores era muito baixo e havia dificuldade para que os associados compreendessem as novas relações de trabalho das empresas de autogestão. Dessa forma, desde o início de sua criação a Anteag exerceu um papel de educadora, o que pode ser verificado pela sua atuação junto aos dirigentes e aos trabalhadores das empresas. Esse papel, também, foi desempenhado por meio da realização de ações educacionais e atividades políticas e administrativas. (DAL RI; VIEITEZ, 2008, p. 26-27).

Nesse sentido, os eixos principais que nortearam a proposta educacional desta entidade foram o de promover a educação dos trabalhadores associados para além da questão das necessidades impostas pela moderna produção ou da inserção destes trabalhadores no paradigma da produção flexível.

Tal educação tinha com o objetivo possibilitar aos trabalhadores maior conhecimento e domínio do processo produtivo e uma maior criatividade e capacidade de tomar decisões coletivas. Ou seja, trabalhadores capazes de expressar autodisciplina e cooperação voluntária. (FARIA; NAKANO, 1997, p. 46).

Além disso, era necessário que estes trabalhadores, que haviam se tornado proprietários dos empreendimentos, atentassem para a necessidade de sua manutenção econômica e financeira, para que estes empreendimentos conseguissem permanecer no mercado em que estavam inseridos.

Desta forma, a proposta de educação da Anteag baseava-se na qualificação para o trabalho considerando as diferenças existentes em cada empreendimento, e que permitia aos trabalhadores a implementação de inovações tecnológicas e organizacionais, cujo objetivo principal é a sustentabilidade deste empreendimento, com a obtenção de resultado financeiro positivo e a sua destinação social e coletiva (FARIA; NAKANO, 1997, p. 45).

## CONCLUSÃO

O trabalho cooperado, cujas origens se remetem ao início do processo de industrialização mundial da produção, representa uma das formas de organização do trabalho coletivo e cooperado. Porém, a retomada de empresas falidas ou formação de um empreendimento por grupos de trabalhadores como forma de garantir trabalho e renda é bem mais recente, sendo identificado, a partir da década de 1960, com a ocupação de uma fábrica francesa de relógios.

Tal forma de organização da produção é representada, essencialmente, por ser uma contraposição ao modelo de produção convencional ou capitalista, pois se constitui com base na supressão da propriedade individual, da hierarquia e do controle individual da produção de bens e serviços.

Entendida por movimentos políticos como comunismo e anarquismo, como a gênese de um processo de transformação de toda a sociedade, a autogestão da produção tem se constituído, nos diversos países em que tem sido adotada pelos trabalhadores, como uma alternativa de manutenção de trabalho e renda ou como forma de viabilizar financeiramente um empreendimento por meio da diluição da propriedade entre seus membros.

Porém, para determinados grupos de trabalhadores em diversos países a autogestão tem representado, além da modificação na organização da produção em que são inseridos elementos que permitem a participação direta do trabalhador, uma forma de resistência às condições impostas pela produção capitalista, consideradas por esses como alienantes e exploratórias. Isso porque os princípios nos quais está baseada a produção autogestionária, como democracia, participação e solidariedade permitem aos trabalhadores o controle do processo produtivo, por meio da compreensão, concepção e intervenção coletiva dos principais aspectos que o formam.

Nessa forma de organização da produção, a educação possui um papel essencial, pois possibilita ao cooperado a compreensão desses princípios e a sua ação efetiva para a consolidação da proposta de um processo produtivo que se propõe ser uma alternativa às condições estabelecidas pela produção convencional.

Por outro lado, a própria produção autogestionária é um elemento na constituição do processo educacional dos cooperados, na medida em que permite a eles o exercício da democracia e da participação coletiva nas questões ligadas ao cotidiano do empreendimento. Assim, a educação é constituída durante o estabelecimento das relações de trabalho e de produção no interior do empreendimento, e se consolidada com a participação efetiva do cooperado nas principais decisões cotidianas da produção.

Portanto, enquanto a educação influencia a produção autogestionária, também é influenciada pela forma de organização desse modelo produtivo.

Porém, convém questionar se isso somente é possível com a adoção de formas de educação voltadas especificamente para as necessidades e características das organizações coletivas, como no caso das discussões apresentadas, ou a adoção de um processo educativo convencional, como o adotado pelo Estado, nesses empreendimentos. Ou, de outra forma, seria necessário a construção de um novo modelo educacional específico para os empreendimentos coletivos, como nos casos do MST e da ANTEAG?

Em relação aos modelos educativos adotados em ambos os casos, constituídos também coletivamente e com base nas necessidades e experiências dessas iniciativas coletivas, uma

ressalva é feita: apesar desses modelos pedagógicos objetivarem a eliminação dos problemas apontados na educação formal, voltada essencialmente para o trabalho capitalista (e, portanto, centrada na busca pela eficiência, competitividade e individualismo), isso ocorre por meio de experiências pedagógicas que privilegiam a prática cotidiana em relação à teoria, o que pode resultar numa visão pragmática e imediatista do processo de aprendizagem.

DIAS, Marcos de Carvalho. The educacional features of self-management production. *ORG & DEMO* (Marília), v. 12, n.2, p. 59-76, jul./dez., 2011.

**ABSTRACT:** The work represents an essential aspect of human survival, as it is through it that humans transform nature into necessary resources required to meet their needs. But in addition to this instrumental character, the work also has educational character, according as the actions performed by workers allow changes in the employees way of action, and consequently on the working conditions established by the manner of the production organization in which the worker is inserted. The self-managed production, as a way of organizing production, has as the essential characteristics the effective worker participation in the major decisions of the enterprise, in a democratic and collective way, with production relations established in this environment influenced and influential of the educational process in which the workers perform. Therefore, the aim of this paper is to discuss the relationship between education and self-managed work organization, focused on the role of this form of productive organization for formal and informal education of members, considering the pedagogical model adopted in this form of collective organization, and the possible changes that may occur in this model. For this, we adopt as a methodology the bibliographical discussion of the main current approaches about the subject, besides the discussion about the experience treated in the literature on the educational procedures adopted in the initiatives of production in a collective way.

**KEYWORDS:** education; self management; work organization.

## REFERÊNCIAS

- AMMANN, S. B. *Participação social*. São Paulo: Cortez e Moraes, 1978.
- BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Senado, 1996.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3. ed. Rio de Janeiro: LTR, 1987.
- CARVALHO, N. V. *Autogestão: o governo pela autonomia*. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- CHARLOT, B. *Da relação com o saber: elementos para uma teoria*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- CRUZ, A. *A diferença na igualdade. A dinâmica econômica da economia solidária em quatro cidades do MERCOSUL*. 2005. Tese. (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, Unicamp, Campinas.
- CULTI, M. N. *Sócios do suor: cooperativas de trabalho*. Texto apresentado no VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, ABET, 1999.
- DAL RI, N. M. *Educação democrática e trabalho associado no contexto político-econômico do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra*. 2004. (Tese de Livre Docência) - Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus de Marília, Marília.



- DAL RI, N. M.; VIEITEZ, C. G. *Educação democrática e trabalho associado no Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra e nas fábricas de autogestão*. São Paulo: Ícone, São Paulo: FAPESP, 2008.
- FARIA, A.; NAKANO, M. Empresas autogestionárias: uma alternativa diante do desemprego. *Revista São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 11, n. 04, p. 41-46, 1997.
- FARIA, J. H. *Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.
- FRIGOTTO, G. Trabalho, conhecimento, consciência e a educação do trabalhador: impasses teóricos e práticos. In: GOMES, C. M. et al. *Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador*. São Paulo: Cortez, 2002.
- GADOTTI, M. *Economia solidária como práxis pedagógica*. São Paulo: Editora e Livraria Paulo Freire, 2009.
- GAIGER, L. *A economia solidária diante do modo de produção capitalista*, 2002. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br>> Acesso em: 10 de março de 2010.
- GALVÃO, M. N.; CIFUENTES, R. Cooperação, autogestão e educação nas novas configurações do trabalho. *ORG&DEMO*. Marília, n. 02, p. 29-40, 2001.
- GONÇALVES, W. A. A nova lei de falências e as empresas recuperadas sob o sistema da autogestão. *Textos IPEA (Série Mercado de Trabalho)*. Brasília, n. 28, p. 53-62, 2005.
- GRAMSCI, A. *Maquiavel, a política e o Estado moderno*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1976.
- GUILLERM, A. ; BOURDET, Y. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- LAVILLE, J. L. Impasses, avanços e desafios da ação pública em economia solidária: uma perspectiva comparada Brasil-França. 2009. In: *Seminário Franco-brasileiro sobre Economia solidária*. Campinas, ago., 2009.
- \_\_\_\_\_. *The third sector in Europe*. Cheltenham: UK, 2004.
- LIMA, J. C. O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: a retomada de um velho paradigma. *Anais do XXVII Encontro Anual da ANPOCS*, Caxambu, 2003.
- SAVIANI, D. *A pedagogia no Brasil: história e teoria*. Campinas: Autores Associados, 2008.
- \_\_\_\_\_. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. *Revista Brasileira de Educação*. Campinas, v. 12, n. 34, p. 152-165, 2007.
- SINGER, P. I.; SOUZA, A. R. *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2003.
- TAUILE, J. R.; RODRIGUES, H. Economia solidária e autogestão: a criação e recriação de trabalho e renda. *Textos IPEA (Série Mercado de Trabalho)*. Brasília, no. 24, p. 35-43, 2004.
- TIRIBA, L. V. Cultura do trabalho, autogestão e formação de trabalhadores associados na produção. *Revista Perspectiva*. Florianópolis, v. 26, n. 1, p. 69-94, 2008.
- TIRIBA, L. V. *Economia popular e cultura do trabalho: pedagogia (s) da produção associada*. Ijuí: Unijuí, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Economia Popular y crisis del trabajo asalariado: de las estrategias de supervivencia al a producción de una nueva cultura del trabajo*, 1999. Tese. (Doutorado em Sociologia Econômica e do Trabalho) - Faculdade de Sociologia e Ciências Políticas, Universidade Complutense de Madrid, Madri.
- TIRIBA, L V.; PICANÇO, I. *Trabalho e educação: arquitetos, abelhas e outros tecelões da economia popular solidária*. Aparecida: Idéias & Letras, 2004.
- VIEITEZ, C.; DAL RI, N. M. Elementos da história da ANTEAG. Marília, *ORG&DEMO*, v. 5, n. 2, p. 267-272, 2004.

VIEITEZ, C.; DAL RI, N. M. *Trabalho associado: cooperativas e empresas de autogestão*. Rio de Janeiro: DP&A, Rio de Janeiro: Finep, 2001.

WEBB S.; WEBB F. *Co-operative production and profit sharing*. New Statesman (Special supplement), 1914; XX. 3.ed. Rio de Janeiro: LTR, 1987.

---

Enviado em: 02-05-2011  
Aprovado em: 31-10-2011