

II OFICINA NACIONAL SOBRE FORMAÇÃO EM ECONOMIA SOLIDÁRIA*

PAINEL - A FORMAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO AUTOGESTIONÁRIA E QUALIFICAÇÃO PARA A EFICIÊNCIA ECONÔMICA.

Gabriel Kraychete*

Quero agradecer o convite que me foi formulado para participar deste painel. Não um agradecimento formal, mas de coração. Eu tive o privilégio de trabalhar na equipe da CAPINA e, por conta disso, nós realizamos inúmeras assessorias aos empreendimentos associativos populares exatamente sobre o tema deste painel: a viabilidade econômica e a gestão democrática dos empreendimentos associativos. Naquele tempo ainda não se falava em economia solidária. E como diz o Ricardo, nosso companheiro da CAPINA, nós certamente aprendemos muito mais do que os grupos. Fico muito feliz em poder compartilhar, neste fórum, o que conseguimos sistematizar deste conhecimento.

Os relatórios das oficinas regionais abordam uma grande diversidade de questões e revelam o empenho de tantas pessoas e instituições direcionado para a construção de estratégias de formação em economia solidária. Estes relatórios expressam uma grande riqueza, mas também revelam a magnitude dos desafios. Eu vou me ater ao tema proposto para este painel, dividindo minha exposição em três pontos: i) constatações iniciais, ou problematizando a formação para autogestão e eficiência econômica; ii) destacar algumas características dos empreendimentos da economia solidária e iii) apresentar uma forma de entender a sustentabilidade e as estratégias de formação direcionadas para a viabilidade econômica e gestão democrática, ancorada na minha experiência de trabalho na CAPINA.

1. Constatações iniciais sobre a atividade de formação: problematizando o tema

Os empreendimentos da economia popular solidária possuem uma lógica peculiar. Não podem ser avaliados ou projetados copiando ou tomando-se por referência os critérios de eficiência e planejamento típicos à empresa capitalista. Tradicionalmente, os instrumentos de gestão e os estudos de viabilidade reportam-se às características das empresas de médio ou grande porte, notadamente a

* Brasília, 16 de abril de 2007.

* Professor da Universidade Católica do Salvador – UCSAL. Colaborador da Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa – CAPINA.

concentração do conhecimento sobre a atividade nas mãos da alta administração e a hierarquia nas relações de gestão. Essa perspectiva se distancia de uma proposta de transformação política nas relações de trabalho, que no caso das iniciativas populares se impõe como condição necessária a sua sustentabilidade.

Estamos falando, portanto, da construção e sistematização de um conhecimento novo que permita equacionar, de forma apropriada, as condições que, uma vez atendidas, contribuam para a sustentabilidade destes empreendimentos.

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

Nestes termos, a eficiência econômica não é um fim em si mesmo. Por exemplo: A eficiência econômica de um empreendimento associativo pode ser adquirida através de algum projeto que financie a contratação de encarregados de produção e/ou administração. Por um período, o empreendimento parece funcionar bem, inclusive com resultados econômicos aparentemente positivos. Enquanto dura o projeto, os recursos permitem pagar as despesas e garantem uma remuneração aos associados. Durante algum tempo, como usualmente se diz, parece que “o projeto contribuiu para elevar a auto-estima do grupo”. A instituição financiadora publica fotos e folders e divulga em seu site os resultados alcançados. Infelizmente, não são poucos os exemplos em que esta situação termina por estabelecer, no interior do grupo, relações de hierarquia que reforçam antigos e novos laços de dependência, comprometendo, com o passar do tempo, os objetivos inicialmente declarados, inclusive em termos econômicos.

A eficiência econômica, portanto, não é uma meta que se autovalide. Mas pressupõe a indagação: eficiência econômica para quais objetivos? Se o que queremos são formas de trabalho economicamente viáveis e emancipadoras, a eficiência econômica e a autogestão não podem ser pensadas separadamente.

O entendimento do que é a gestão tem uma variabilidade bastante importante e que deve ser levada em conta, já que é fonte de interferências nas relações entre assessores e trabalhadores, entre os próprios trabalhadores e entre os assessores e

as entidades de apoio e fomento. Não são raros os estranhamentos gerados entre os próprios trabalhadores quando a questão é a organização do trabalho¹.

Parto do pressuposto de que a busca da sustentabilidade - tanto em seus aspectos econômicos como gestionários - descolada da organização e dos processos de trabalho concretos, peculiares a cada empreendimento, constitui-se numa abstração. A verificação desta hipótese implica numa análise crítica dos processos de formação, inclusive para aperfeiçoar as estratégias em curso. Sem ter a pretensão de fazer esta análise, me proponho apenas a indicar alguns elementos para a nossa reflexão.

São comuns, por exemplo, os cursos sobre cooperativismo e associativismo. Em geral, estas atividades de formação partem das definições dos princípios do cooperativismo e associativismo e também abordam os seus aspectos formais (legais, jurídicos, tributários, documentação necessária, estatutos, diferenças entre cooperativa, associação, empresas etc). Da bibliografia que conheço destinada à formação sobre este tema, a ênfase na descrição/definição dos princípios e nos aspectos formais é a mesma.

Há quem afirme, por exemplo, que as cooperativas apresentam o melhor modelo de organização do trabalho autogestionário e que os princípios e as regras do cooperativismo fornecem um bom referencial para pensarmos a autogestão.

Sem entrar no mérito desta afirmação, pode-se admitir que estes princípios são uma declaração do *dever ser*. Expressam uma meta, um ponto de chegada, um enunciado que todos concordam, mas que vale tanto para as primeiras cooperativas na Europa do século XIX, para uma empresa de médio porte que foi recuperada aqui no Brasil, para um empreendimento de grande porte como a Usina Catende ou a APAEB, como para um pequeno grupo de mulheres que formaram a ADOCI – Associação das Doceiras de Itapagipe, localizada na periferia de Salvador.

As condições concretas do processo de trabalho e das condições em que ele ocorrem são muito diferentes em cada um destes empreendimentos, com evidentes implicações para a gestão cotidiana dos mesmos.

¹AGUIAR, katia. Economia dos Setores Populares: modos de gestão e estratégias de formação. Disponível em www.capina.org.br

Deve-se considerar também que, geralmente, os empreendimentos são formados por pessoas que já se conhecem. Em princípio, ninguém manda em ninguém – todos são iguais. Produzir quase todos sabem, mas é comum uns saberem mais do que outros. Se há diferença de saberes, há diferença de poderes. Mas se todos são iguais, como lidar com isso?

É insuficiente, portanto, afirmar que a autogestão se caracteriza pela ausência de separação entre os que decidem e os que executam. Há decisões que podem resultar de uma discussão coletiva. Mas existem outras que precisam se tomadas na hora, sob o risco de um prejuízo maior. Um exemplo ilustra o que quero dizer: um empreendimento associativo do setor mecânico produzia peças que, antes de serem entregues ao cliente, necessitavam passar por um controle de qualidade para ter a garantia de que não estavam com defeito. Como fazer este controle de qualidade? Todos são responsáveis? Haverá uma pessoa responsável? Uma equipe? Este grupo decidiu que haveria uma pessoa responsável. Ora, o trabalho desta pessoa expressa um ato de poder sobre os demais associados encarregados da produção. E, ao vetar uma peça, poderia gerar tensões ou conflitos com os outros trabalhadores. A decisão do grupo foi que o encarregado de controle teria o poder de vetar ou liberar a peça, mas a sua decisão estaria sujeita a avaliação nas reuniões semanais do conjunto dos trabalhadores.

Atenção: esta foi a “regra do jogo” do trabalho associativo estabelecida por aquele grupo. O que quero acentuar é exatamente o fato de que não existem receitas e de que é inócua uma declaração de princípios descolada do processo de trabalho peculiar a cada grupo.

Em outras palavras, se nos atemos apenas aos princípios e não nos deixamos interpelar pela realidade podemos enfrentar problemas incontornáveis. Por exemplo: o primeiro princípio do cooperativismo é a associação livre e voluntária. Ou seja, segundo um dos textos que mencionei anteriormente, o ingresso no empreendimento não pode ser por imposição nem por outro interesse que não seja associar-se para exercer uma profissão e conseguir renda de forma autônoma e coletiva. Mas o que nos diz o mapeamento da economia solidária realizado pela SENAES? A principal motivação para a organização dos empreendimentos associativos foi a busca de uma alternativa de trabalho face ao desemprego.

Na realidade, as pessoas buscam os empreendimentos associativos por diferentes razões. Com o risco de afirmar o óbvio, convém insistir que não se trata de idealizar os empreendimentos da economia solidária como se fossem regidos por valores e práticas assentados exclusivamente em relações de solidariedade, e que estas se constituiriam na motivação determinante dos seus integrantes para a organização e gestão destes empreendimentos. Os seres humanos não são movidos apenas por necessidades, mas também por desejos. E podem encontrar motivos para a cooperação, mesmo quando buscam o auto-interesse. A suposição restrita e simplificadora de que os empreendimentos da economia popular solidária assentam-se num único princípio motivador e organizador gera a ilusão sedutora de aparentes soluções perfeitas, mas frustrantes, transformando paisagens socialmente vivas e factíveis em miragens.

A dimensão gestonária diz respeito às condições do trabalho vivo, do trabalho real. Incluem as relações do trabalhador com os outros, com a organização e o processo de trabalho específico de cada atividade. Incluem as relações do trabalhador consigo mesmo, dos *usos que faz de si* – suas aspirações, desejos, crenças; ou, poderíamos dizer, sua ética. Desse modo, a dimensão gestonária supõe a indissociabilidade, num modo de produção, entre subjetividade e política.²

Se é verdade que a autogestão descolada dos processos de trabalho é uma abstração, e que não existe uma formação para a eficiência econômica e outra para a autogestão, nos deparamos com o seguinte desafio: como implementar estratégias de formação em que os integrantes dos empreendimentos associativos construam, simultaneamente, num mesmo ato, a compreensão das condições necessárias à viabilidade econômica e autogestionária dos empreendimentos, considerando as relações técnicas e sociais de produção peculiares a cada empreendimento.

Antes de prosseguir, convém formular a seguinte indagação: quais as principais características dos empreendimentos associativos, tal como eles existem hoje? A análise destas características permitem quais conclusões?

2. Um perfil dos empreendimentos da economia solidária

Do ponto de vista político, a economia solidária vem se projetando no âmbito de uma prática social transformadora, e despertando o interesse de diferentes instituições. Este FBES é uma conquista extremamente importante e, além dele, foram

² Cf. idem.

construídos outros fóruns, redes, conselhos, conferências, articulações nacionais e internacionais, e há um crescente envolvimento de ONGs, instituições de ensino e pesquisa e de órgãos governamentais.

Apesar destas conquistas, os empreendimentos associativos, quando observados de perto, quase sempre revelam grandes dificuldades e fragilidades ainda pouco analisadas, sobretudo no que se refere às condições da sua sustentabilidade.

Em geral, a grande maioria dos grupos enfrenta dificuldades para tocar os seus próprios negócios e não possuem os conhecimentos adequados à viabilidade econômica e associativa das atividades que realizam. No mais das vezes, é superficial o conhecimento sobre os diversos aspectos práticos que compõem (ou que deveriam compor) a atividade.

As primeiras tabulações do mapeamento nacional em economia solidária permitem delinear as seguintes características dos empreendimentos associativos:

- * A maior parte dos grupos se estruturou tendo por principal motivação a busca de uma alternativa de trabalho face ao desemprego (citado por 45% dos empreendimentos), seguida pela busca de uma fonte complementar de renda (44%) e pela possibilidade de obter maiores ganhos através de um empreendimento associativo (39%). Desenvolver uma atividade onde todos são donos foi citado por 31% dos empreendimentos;
- * Predominam os empreendimentos que atuam exclusivamente na área rural (50%). Os empreendimentos que atuam exclusivamente na área urbana correspondem a 33% do total. Parece existir uma maior tradição e facilidade de organização dos empreendimentos associativos no meio rural, que possuem características peculiares em relação aos tipicamente urbanos. Se, por exemplo, uma atividade de agricultores familiares não obtém êxito na comercialização coletiva de seus produtos, eles têm a opção de retornarem à forma tradicional em que se inseriam no mercado, nem que seja vendendo para o atravessador local. No caso dos empreendimentos urbanos, a obtenção de resultados positivos adquire uma urgência bem mais intensa para os associados, sobretudo na situação em que os mesmos não possuem outra fonte de renda;

- * O trabalho associativo tem sido majoritariamente decorrente do esforço e dos recursos exclusivos dos próprios trabalhadores. Pode-se supor que a dependência de recursos dos próprios associados ou de doações cerceia o surgimento e o desenvolvimento dos empreendimentos, e compromete as condições necessárias à sustentabilidade dos mesmos. Vários grupos se organizam mas não conseguem os recursos necessários para o início da atividade. Ou, então, conseguem recursos para os equipamentos, mas não dispõem de capital giro. A distância e os percalços entre os passos iniciais para a organização da atividade e a sua entrada em operação, constitui-se numa *travessia no deserto*, onde é plausível supor a existência de iniciativas que sucumbem durante o percurso;
- * Os resultados econômicos obtidos são frágeis. Apenas 38% dos empreendimentos obtiveram uma receita capaz de pagar as despesas e ter alguma sobra. 33% conseguiram pagar as despesas sem obter sobras e 16% não conseguiram pagar as despesas. 13% dos empreendimentos não são organizados com vistas à obtenção de resultados financeiros ou não informaram;
- * Do total de empreendimentos que informou a remuneração dos sócios que trabalham no empreendimento, 50% têm remuneração com valor até meio salário mínimo (SM). Em 26,1%, a remuneração é de meio a um SM, totalizando 76,1%;
- * É arriscado supor que o reduzido ganho econômico dos sócios deve ser relativizado pelo fato de muitos empreendimentos terem declarado que a razão de sua existência reside na possibilidade de obtenção de uma fonte complementar de renda para os seus associados. É plausível supor que esta renda seja a complementação de outra igualmente precária;
- * São poucos os grupos que conhecem a quantidade mínima a ser produzida e vendida para que a atividade não apresente prejuízo;
- * A quase totalidade dos grupos não realiza qualquer tipo de reserva destinada à manutenção ou depreciação das máquinas e equipamentos que possuem; A ausência destas reservas pode suscitar a ilusão de uma rentabilidade aparente

que, com o correr do tempo, pode comprometer ou criar sérias dificuldades para a continuidade do empreendimento.

- * Em geral, os grupos exercitam, de alguma forma, princípios democráticos de participação, com prestação de contas aos associados e renovação das coordenações ou diretorias;
- * 60% dos empreendimentos têm alguma relação ou participam de movimentos populares, destacando-se os movimentos comunitários, sindical, de luta pela terra e de agricultores familiares.

Outra grande fragilidade dos empreendimentos associativos é a ausência de conhecimentos e práticas adequadas à comercialização dos seus produtos e serviços. É comum, sobretudo no caso dos agricultores familiares, os trabalhadores falarem que entendem da produção, mas não sabem como comercializar da melhor forma. Ao realizar a comercialização, o empreendimento associativo estabelece, simultaneamente, dois tipos de relações: externamente, com o mercado (diferentes tipos de compradores) e suas exigências em relação ao produto (qualidade, classificação, quantidade mínima, preços etc.); e internamente, entre os associados, na definição das “regras do jogo”, ou seja, as implicações, ganhos, riscos e responsabilidades que cabem a cada um no processo de comercialização.

Assim, a comercialização promovida pelo empreendimento associativo envolve relações mais complexas do que aquelas realizadas por uma empresa privada. Ou seja, ao realizar a comercialização, o grupo deve conhecer os caminhos do mercado e, simultaneamente, promover novas relações entre os associados. A relação com o mercado mais amplo pode ser alcançada, com alguma facilidade, através de um bom gerente de vendas. É nas relações internas entre os associados que residem os maiores desafios para o êxito da comercialização coletiva.

3. A sustentabilidade e estratégias de formação

A sustentabilidade dos empreendimentos da economia popular solidária se constrói no cruzamento de diferentes vetores de transformação, externos e internos aos grupos. Depende de aportes econômicos e sociais que não são reproduzíveis no seu interior e requer uma ação convergente e complementar de múltiplas instituições e iniciativas nos campos político, econômico, social, tecnológico etc. O que está em jogo não são ações pontuais e localizadas, mas intervenções públicas que, através

do fortalecimento da cidadania, imponham direitos sociais como princípios reguladores da economia. Nestes termos, a sustentabilidade dos empreendimentos associativos não é um problema estritamente econômico nem se equaciona no curto prazo, mas pressupõe ações políticas comprometidas com um processo de transformação social.

Do ponto de vista interno aos empreendimentos, e é nisso que eu vou me ater, pode-se dizer que o mesmo adquire condições de sustentabilidade quando os seus associados se encontram habilitados para assumir a sua condução. Ou seja, uma das condições indispensáveis ao fortalecimento das organizações econômicas populares reside no domínio, por parte dos seus integrantes, das condições necessárias à viabilidade econômica e associativa da atividade que realizam.

Na empresa capitalista o processo de trabalho manifesta-se como um meio do processo de valorização do capital. É o local onde o capital produz e é produzido e, por isso mesmo, requer o controle – abusivo ou refinado – sobre os trabalhadores.

Nos empreendimentos solidários, embora não exista a figura do patrão, os projetos, as políticas, os estatutos ou os conselhos dos especialistas, mesmo quando discutidos e aceitos por um coletivo, veiculam prescrições. E tanto nas formas tradicionais de trabalho quanto nas experiências que propõem a autogestão, o que é (pre)escrito não dá conta da realidade do trabalho, ele pode ser um norte, uma referência a ser considerada. Não são raros os estranhamentos gerados entre os próprios trabalhadores quando a questão é a organização do trabalho.³

Um pressuposto primordial à sustentabilidade dos empreendimentos é que os seus integrantes conheçam as condições necessárias para que a atividade que desenvolvem ou pretendam implementar tenham maior chance de êxito. Se isto é verdade, um instrumento essencial a ser utilizado é o estudo de viabilidade do empreendimento, englobando, simultaneamente, os aspectos econômicos e gerenciais. Mas para que este estudo tenha uma utilidade prática e contribua efetivamente para uma maior consistência dos empreendimentos da economia popular solidária é necessário que o mesmo considere a lógica peculiar de funcionamento destes empreendimentos.

Sintetizo, a seguir, uma proposta que resulta da sistematização dos conhecimentos proporcionados pela atividade de assessoria desenvolvida pela Cooperação e Apoio

³ Cf. idem.

a Projetos de Inspiração Alternativa - CAPINA, nos últimos 17 anos, nas áreas de viabilidade econômica, comercialização e gestão, abrangendo mais de 120 empreendimentos associativos em 20 estados do país⁴. A partir de 2003, esta metodologia vem sendo aperfeiçoada com a contribuição dos alunos do curso de extensão em Viabilidade Econômica e Gestão Democrática de Empreendimentos Associativos, promovido pela CAPINA em parceria com o Núcleo de Estudos do Trabalho da Universidade Católica do Salvador (NET-UCSAL) ⁵.

O quê é e para que serve o estudo de viabilidade e gestão democrática? Ele tem dois objetivos básicos: identificar e fortalecer as condições necessárias para que o projeto tenha êxito; e permitir que todos os participantes conheçam a fundo o projeto que estão por iniciar, para que possam se comprometer, com conhecimento de causa, com as suas exigências e implicações. Por si só, não é uma garantia de êxito do projeto, mas indica as condições necessárias para que o mesmo tenha maior chance de êxito.

No caso dos empreendimentos associativos populares, todos precisam ter todas as informações necessárias para avaliar e decidir, com segurança, sobre a atividade que pretendem implementar. Este é o maior desafio para o sucesso do projeto. O estudo de viabilidade, realizado de forma apropriada, constitui-se num instrumento indispensável ao enfrentamento deste desafio.

A análise de viabilidade de empreendimentos associativos, para ser eficaz, não se resume aos aspectos estritamente técnicos ou aos cálculos econômicos: envolve, também, as questões gestonárias. São estas questões que definem as relações que as pessoas envolvidas no projeto vão estabelecer entre si, as tarefas, compromissos e responsabilidades a serem assumidas por cada um. Ou, em outras palavras, as condições para a gestão democrática do empreendimento. O bom tratamento dessas questões é uma condição essencial para o sucesso do empreendimento. Mesmo quando o projeto é viável do ponto de vista estritamente econômico, surgem muitas tensões e conflitos pelo fato de as “regras do jogo” não terem sido previamente combinadas. A construção coletiva destas regras não suprime os

⁴ Este conhecimento está sistematizado nos fascículos "Puxando o fio da meada: viabilidade econômica de empreendimentos associativos I" e "Retomando o fio da meada: viabilidade econômica de empreendimentos associativos II", disponíveis no site www.capina.org.br. Sua leitura oferece uma boa avaliação sobre a aplicabilidade de seu conteúdo e a efetividade da metodologia adotada.

⁵ Foram realizadas seis turmas, totalizando 149 alunos de 16 estados do país.

conflitos, mas facilita o equacionamento das inevitáveis tensões, através da sua avaliação e dos ajustes necessários a partir da vivência cotidiana do grupo.

Do exposto, pode-se concluir que é de extrema importância elaborar o estudo de viabilidade antes de se iniciar a atividade. Mas isso é o ideal. Na realidade, o que se pode constatar é a existência de muitos empreendimentos que iniciaram as suas atividades sem fazer qualquer tipo de planejamento ou estudo de viabilidade. O fato de a atividade encontrar-se em operação não reduz a necessidade do estudo, ao contrário, torna-a mais urgente, na medida em que o estudo contribui para fortalecer o que já está funcionando bem, identificar os aspectos desfavoráveis ao êxito da atividade e promover os ajustes que se fizerem necessários.

O que se busca com o estudo é conferir, sistematizar e aperfeiçoar o conhecimento do grupo sobre o projeto. Um caminho para isso é o grupo formular, para si mesmo, todas as perguntas que devem ser respondidas, pelos seus próprios integrantes, sobre os diversos aspectos necessários ao bom funcionamento da atividade. O ponto de partida, portanto, é o conhecimento sobre o processo de trabalho peculiar a cada atividade.

Para não esquecer nenhuma pergunta importante, elas podem ser classificadas considerando os vários aspectos da atividade. Não basta, por exemplo, o grupo saber o que quer produzir, mas indagar sobre a quantidade a ser produzida, os investimentos, o processo de produção, a matéria-prima a ser utilizada, os custos de produção, a comercialização, a administração e as questões financeiras. Na prática, cada grupo deve formular as perguntas mais adequadas ao seu tipo de atividade.

Respondendo a essas perguntas o grupo estará identificando boa parte das condições necessárias para que a iniciativa tenha êxito. O importante é saber escolher bem as perguntas. E, depois, buscar as respostas. Este procedimento força o grupo a conferir e, se for o caso, aperfeiçoar o seu conhecimento sobre a atividade.

É da resposta a estas perguntas que surgirão os números que serão utilizados, num segundo momento, nas contas que devem ser feitas. Ou seja, trata-se de ordenar e interpretar os números encontrados. Por isso o conhecimento proporcionado por esta primeira parte é essencial. Sem ele não será possível dar os passos seguintes. Feito desta forma, o estudo de viabilidade também desmistifica a aparente

complexidade das contas. O bom termo do estudo de viabilidade depende mais do profundo conhecimento sobre a própria atividade do que de contas complicadas.

É claro que, ao listar as perguntas e buscar as respostas, podem surgir algumas dúvidas. Mas, ao localizar essas dúvidas, o grupo estará conferindo o seu próprio grau de conhecimento sobre o projeto e poderá, antes de iniciá-lo, buscar os meios para aperfeiçoar esse conhecimento.

Nesta fase é muito importante visitar e conhecer a experiência de outros grupos que já estejam trabalhando com um empreendimento semelhante ao que se pretende iniciar. Para ser proveitosa, essa visita deve ser muito bem preparada. É importante, por exemplo, que antes o grupo faça um roteiro de observação bem adequado, envolvendo todos os aspectos do projeto.

Como já indicado, o outro componente do estudo de viabilidade é a discussão e construção das “regras do jogo”, ou das relações associativas do projeto, vislumbrando não apenas os benefícios esperados da atividade econômica, mas antevendo o trabalho, as exigências e as responsabilidades que dela emanam.

Um caminho para que estas regras de convivência sejam coletivamente construídas é o grupo também formular as questões para serem discutidas entre todos os seus membros. Por exemplo: quem vai participar do projeto? Participam sócios e não sócios? Em que condições? Quem vai ser o responsável pela manutenção dos equipamentos? Qual o critério para remuneração dos sócios? No caso de beneficiamento de produtos agrícolas, a matéria prima vai ser fornecida pelos próprios sócios? Como será o pagamento? Somente após o beneficiamento e a venda do produto final ou antecipadamente? Quem vai cuidar das vendas: uma pessoa ou o grupo todo? Se tiver uma pessoa responsável, ela será remunerada? De que forma? Quais são as tarefas de administração? Quem vai cuidar delas? Que anotações e registros físicos e financeiros são necessários? Quem vai fazer e como serão feitas essas anotações? Como repassar os resultados para todos de forma compreensível? Qual será o destino das sobras? Será distribuído entre os sócios? Será destinado à formação de um fundo? Com que objetivo? E no caso de haver um prejuízo? Como serão tomadas as decisões?

Estes procedimentos contribuem para que a percepção e a implementação dos passos necessários a uma gestão democrática do empreendimento sejam tratadas

de forma prática, o que parece ser mais eficiente do que discussões isoladas e abstratas sobre os princípios do cooperativismo e do associativismo.

Estes procedimentos também contribuem para a reflexão sobre o lugar do assessor como educador, em contraposição ao assessor exclusiva ou essencialmente técnico, não por um ato de vontade ou mera declaração de princípios, mas pelos procedimentos e dispositivos inerentes à própria execução do estudo. A formulação das perguntas e a busca das respostas conduz à sistematização de um conhecimento novo, que resulta de saberes diferentes. Nestes termos, como indica Aida Bezerra, os procedimentos adotados marcam uma diferença entre uma simples transferência de conteúdos e uma atividade formativa mais ambiciosa, na qual os sujeitos do processo se descobrem mais fortalecidos no que são, no que fazem e no que podem.

4. Para concluir:

* Num plano mais imediato, o enfrentamento de muitas das atuais dificuldades das organizações econômicas populares pressupõe um trabalho educativo diferenciado e permanente junto às mesmas, voltado para a construção de um conhecimento, por parte dos seus integrantes, sobre as condições necessárias à viabilidade econômica e gestionária destas organizações. Trata-se, portanto, de formar assessores educadores ou agentes de desenvolvimento da economia popular solidária aptos a prestarem uma capacitação apropriada aos empreendimentos. Isto requer o desenvolvimento e a amplificação de conhecimentos e práticas adequadas à realidade específica dos empreendimentos da economia solidária, para que se transforme num saber coletivo o que alguns grupos já conseguiram. É evidente que isto implica num esforço em larga escala que permita ir além da ação pontual e localizada, que vem sendo atualmente desenvolvida por algumas instituições de apoio e assessoria.

E recorrendo as formulações da professora Katia Aguiar sobre as estratégias de formação implementadas pela CAPINA:

* A atividade de formação não é um problema técnico. O que queremos enfatizar é que não se trata de encontrar e aplicar o melhor método, mas de colocar em questão o processo de trabalho e as condições nas quais ele acontece, incluindo

sua organização. O maior ilusionismo que a crença no bom método promove talvez seja o de supor que as pessoas envolvidas nos processos de trabalho e de conhecimento, cheguem vazias e que se limitem a ser meras executoras do que lhes é exigido. Daí a importância de interrogarmos a atividade, a forma como se organiza o trabalho, e é essa a proposta quando, no estudo de viabilidade, se faz o convite a elaboração das questões associativas.

- * A interrogação sobre a atividade mobiliza a atenção para o que se faz, para o que os outros integrantes fazem e, para além, questiona as relações daquele “pequeno grupo” com o entorno – seja ele a comunidade local, a família ou o mercado. Ele convoca à (re) organização dos saberes já existentes e a novas conexões e conseqüente ampliação do conhecimento.
- * É importante destacar que quando falamos de um estudo apropriado à realidade dos grupos e empreendimentos populares, estamos nos referindo à construção de instrumentos que favoreçam a potencialização das práticas em sua dimensão inventiva e nos afastando de um ajustamento tecnicista. Menos a reprodução de modelos do que o uso da técnica como dispositivo, para com ela, a partir dela e apesar dela, verificar seus efeitos, sempre políticos.