



UM NOVO ATOR NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL: AS COOPERATIVAS EDUCACIONAIS

*Maurício Serva
**Genauto de França
***Pedro Jaime Júnior
***Sylvia Barreto

Um fenômeno recente no Brasil: as cooperativas educacionais. Por suas características inovadoras, merecem atenção da análise organizacional.

Educational co-operatives are a recent phenomenon in Brazil. By means of their innovating features, they deserve organizational analysis attention.

PALAVRAS-CHAVE:

Cooperativas educacionais, movimentos sociais, análise organizacional.

KEY WORDS:

Educational cooperatives, social movements, organizational analysis.



*Professor Adjunto da Escola de Administração da UFBA, Mestre e Doutorando em Administração pela EAESP/FGV.

**Professor da Faculdade Salvador — FACS, Mestrando em Administração na UFBA.

***Pesquisadores da UFBA.

O fenômeno do surgimento de cooperativas educacionais na cidade de Salvador é bastante recente. Podemos identificar os anos de 1990-91 como embriões de surgimento das mesmas e o ano de 1992 como marco inicial do funcionamento das primeiras escolas cooperativas na cidade. Entretanto, já no ano de 1993, estima-se que cerca de 8 a 10 mil alunos encontrem-se matriculados nas cooperativas educacionais da cidade, representando uma significativa evasão das escolas privadas. O movimento, que já se expande para o interior do Estado, tendo surgido cooperativas educacionais nas cidades de Vitória da Conquista, Ilhéus, dentre outras, possui ressonância nacional.

Segundo a revista *Veja*,¹ de novembro de 1992, existem escolas cooperativas funcionando em cidades pequenas como Pontalina (GO) e Água Boa (MT) e também nas grandes cidades como Rio de Janeiro e São Paulo. Também a revista *Isto É*, de maio de 1993, traz uma matéria abordando o surgimento de escolas cooperativas em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Goiás e Porto Alegre. Analisando o surgimento de escolas organizadas por funcionários do Banco do Brasil, Malu Oliveira declara: "*Funcionários do Banco do Brasil criaram sua primeira cooperativa em Goiás, há seis anos. Hoje há uma escola semelhante para filhos de bancários em grande parte das capitais*"²

Tentaremos aqui prestar uma contribuição à compreensão desse fenômeno, procurando identificar alguns antecedentes determinantes da sua gênese, bem como abordá-lo a partir de dois referenciais básicos: a iniciativa da sociedade civil organizada e os paradoxos mapeados a partir da análise de sua *praxis*. Este trabalho abrangeu sete cooperativas educacionais existentes na cidade de Salvador. Optamos pelas cooperativas mais antigas e solidificadas, que já lançaram a semente para o surgimento da Federação das Cooperativas Educacionais do Estado da Bahia. A coleta de dados seguiu uma metodologia qualitativa.³ Foram elaborados roteiros de entrevistas específicos para os segmentos importantes que atuam nessas cooperativas, a saber: coordenação, professores, pais e alunos. No que se refere à coordenação, entrevistamos os responsáveis tanto pela área administrativa, quanto pela área pedagógica dessas coo-

perativas. No intuito de tornar as amostras dos grupos de professores, pais e alunos significativas, optamos por entrevistar membros dos conselhos representativos de cada um desses grupos. Procuramos também contactar professores que lecionam disciplinas das diversas áreas do conhecimento: exatas, humanas, naturais e lúdicas (artes, teatro e educação física).

GÊNESE

Podemos afirmar que o surgimento das cooperativas educacionais na cidade de Salvador possui o seu embrião nos movimentos sociais desenvolvidos pela classe média da sociedade soteropolitana ao contrapor-se, em uma zona de conflitos e tensões, aos excessivos aumentos das mensalidades escolares adotados pela rede particular de ensino. "*Os movimentos sociais, longe de corresponderem a uma intenção e a uma doutrina estáveis, devem ser compreendidos na tensão instável que os situa entre a institucionalização dos conflitos e a ruptura que representa uma ação crítica.*"⁴ Inicialmente, esses conflitos levaram os pais da classe média a uma série de movimentos de caráter reivindicatório, em prol da redução das taxas de mensalidade escolar. De acordo com pesquisa realizada pelo DIEESE — Departamento Inter-sindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos —, publicada na revista *Isto É* (maio de 1993), no ano de 1992 o aumento do índice do custo de vida foi da ordem de 1.127,53%, enquanto que as mensalidades escolares subiram 1.541,95%. Entre os meses de janeiro a março de 1993, ainda segundo o DIEESE, o custo de vida aumentou 118,26%, ao passo que as mensalidades escolares subiram 182,22%. A tensão entre esses atores sociais já fazia parte, há alguns anos, das negociações entre os dirigentes das escolas particulares, representadas especialmente pelo Sindicato das Escolas Particulares — SINEP —, e os consumidores do ensino privado, no âmbito da sociedade local. Os anos de 1990 e 1991 representaram, entretanto, uma mobilização desse segmento da sociedade civil no sentido de criar uma alternativa à dicotomia centrada no ensino público de baixa qualidade x alto custo das escolas particulares, representando também, esta mobilização, uma saída mais efetiva que as

1. NEM particular, nem pública. *Veja*. São Paulo: Abril, ano 25, n. 48, p. 76-7, nov. 1992.

2. OLIVEIRA, Malu. Trabalho em grupo. *Isto É*, São Paulo: Ed. Três, n. 1.232, p. 38-9, 12/05/93.

3. HAGUETTE, Tereza Maria Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

4. DESCAMPS, Christian. *As idéias filosóficas contemporâneas na França*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1991.

já desgastadas rodadas de negociação com os dirigentes da rede particular de ensino. "A noção de local (...) indica movimento e interação de grupos sociais que se articulam e se opõem em relação a interesses comuns (...) a análise do local remete ao estudo do poder enquanto relação de forças, por meio das quais se processam as alianças e os confrontos entre atores sociais, bem como ao conceito de espaço delimitado e à formação de identidades e práticas políticas específicas."⁵

O surgimento das cooperativas educacionais possui o seu embrião nos movimentos sociais desenvolvidos pela classe média ao contrapor-se, em uma zona de conflitos e tensões, aos excessivos aumentos das mensalidades escolares adotados pela rede particular de ensino.

A mobilização que representou a mola propulsora do surgimento das escolas cooperativas, em alguns casos, surgiu a partir de reuniões de moradores de uma mesma área geográfica da cidade (bairros próximos), que possuíam filhos matriculados em escolas pertencentes a determinado segmento de mercado. Em outros casos, a mobilização partiu de grêmios recreativos e associações sindicais de funcionários de empresas públicas ou de capital misto, que possuíam filhos estudando na rede particular de ensino.

COOPERATIVAS EDUCACIONAIS ENQUANTO MANIFESTAÇÃO DE CIDADANIA

Acreditamos que o surgimento das cooperativas educacionais representa um amadurecimento da sociedade civil e um

exercício da cidadania, à medida que revela iniciativa e organização em torno de interesses comuns. Falar em cidadania no atual estágio vivido pela sociedade brasileira pode parecer extemporâneo, uma vez que grande parcela da população ainda encontra-se totalmente alijada do seu exercício, seja este compreendido dentro da concepção de uma democracia liberal — o Estado como provedor do bem-estar social, atendendo a demandas sociais, bem como aos direitos sociais básicos: educação, saúde, proteção contra desemprego etc. —, seja compreendido como uma efetiva participação popular nas decisões governamentais, através de entidades mediadoras, a exemplo de sindicatos, associações, partidos políticos, dentre outras. "Assim, quando imagino o cidadão brasileiro, penso naquele ser fragilizado pela ausência de reconhecimento social, naquele indivíduo sem rosto, sem direitos e sem recursos, colocado numa espera interminável que é o símbolo mais perfeito no Brasil da ausência de uma verdadeira cultura da cidadania."⁶ "Existe uma parte da população de tal maneira carente que, mesmo que tenha formalmente direitos políticos, pela falta de condições culturais e materiais para exercer esses direitos, dificilmente pode considerar-se englobada no processo de formação da cidadania."⁷

Faz-se necessária, portanto, uma definição clara do conceito de cidadania a que nos referimos, quando relacionamos o surgimento das cooperativas educacionais à sua manifestação. Não nos pautaremos na proposta do capitalismo onde a cidadania é limitada ao Welfare State. A esse respeito, Covre afirma: "... ela não se baseia na ação de sujeitos que contribuem para a questão da coisa pública, restringindo-se a um processo de atendimento das necessidades básicas (...) é um aceno de conteúdo passivo (...) é uma cidadania de não-sujeitos, de seres passivos, de conformismo com a sociedade".⁸ Segundo a autora, o conceito de cidadania deve ser compreendido necessariamente em sentido mais amplo, enxergando nos indivíduos parte integrante do governo. "As pessoas tendem a pensar a cidadania apenas em termos dos direitos a receber, negligenciando o fato de que elas próprias podem ser o agente da existência desses direitos. (...) Em vez de meros receptores, são, acima de tudo, sujeitos daquilo que podem conquistar."⁹

É importante, também, ao ampliarmos

5. FISCHER, Tânia. Poder local: um tema em análise. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 26, n. 4, p. 105-13, 1992.

6. DA MATTA, Roberto. Um indivíduo sem rosto. In: DA MATTA et al. (orgs.) *Brasileiro: cidadão?* São Paulo: Cultura Editores Associados, 1992, p. 3-32.

7. CARDOSO, Fernando Henrique. Inesperado processo de formação política. In: CARDOSO et al. (orgs.) *Brasileiro: cidadão?* São Paulo: Cultura Editores Associados, 1992, p. 153-84.

8. COVRE, Maria de Lourdes Manzini. *O que é cidadania*. São Paulo: Brasiliense, 1991.

9. Idem, *ibidem*.

Os anos de 1990 e 1991 representaram uma mobilização da sociedade civil no sentido de criar uma alternativa à dicotomia centrada no ensino público de baixa qualidade x alto custo das escolas particulares.

o conceito de cidadania, transcendemos a visão de cidadão como um mero portador de título de eleitor, tendo a sua participação político-social limitada ao processo eleitoral. A cidadania não deve ser reduzida a um fenômeno jurídico, ela é antes de tudo um fenômeno social.¹⁰

O conceito de cidadania que utilizamos para a análise do surgimento das cooperativas educacionais expressa-se na iniciativa da sociedade civil em organizar-se, formar associação em torno de valores e interesses comuns, envolvendo-se na solução dos problemas da comunidade. "A formação da cidadania é, sobretudo, enquanto formação do cidadão, um fenômeno da área da educação, da área da cultura, da área da organização, da área da capacidade de associação das pessoas".¹¹

Vale ressaltar novamente que não pretendemos fechar os olhos para todo um lado obscuro da conquista da cidadania pelo povo brasileiro, evidenciado quando observamos que em 1990 os 10% mais ricos ficaram com 54% da renda nacional, 64% da população economicamente ativa oscila entre miséria absoluta e pobreza definida em até dois salários mínimos, dos 75 milhões de eleitores presentes nas eleições de 1989, somente 10% chegaram ao mínimo exigido pela Receita Federal para pagamento de Imposto de Renda. Entretanto, é extremamente importante percebermos um significativo amadurecimento da sociedade civil brasileira no que tange à mobilização popular, ao desencadeamento de movimentos sociais e

à capacidade associativa. Tais indicadores revelam crescentes possibilidades de superação da debilidade da cidadania no nosso país.

Entendemos, portanto, que o surgimento das cooperativas educacionais representa uma manifestação de cidadania, à medida que demonstra a capacidade dos movimentos sociais e dos cidadãos se utilizarem de mecanismos associativos, no intuito de criarem um campo de alternativas possíveis, revelando assim o aparecimento de um novo ator no cenário das organizações educacionais, que passa a contracenar com os gestores públicos e com a iniciativa privada.

ESPECIFICIDADES DAS COOPERATIVAS EDUCACIONAIS DE SALVADOR

Ao realizarmos esta análise a respeito do surgimento e funcionamento das cooperativas educacionais na cidade de Salvador, procuramos situar a nossa atenção nos paradoxos que se evidenciam tanto na gênese, quanto nas estruturas sócio-organizativas das escolas pesquisadas. Acreditamos que, para compreendermos o aparecimento dessas cooperativas educacionais e a sua operacionalização, é necessário assimilarmos os paradoxos ativo x passivo, inovador x conservador, participação x transferência de responsabilidade, mobilização x apatia, proposta pedagógica x qualificação compatível do corpo docente.

Na iniciativa de criação das escolas cooperativas percebemos traços marcantes de uma postura ativa, inovadora, ensejando a participação e a mobilização dos indivíduos, à medida que o surgimento das mesmas revela a organização de um segmento da sociedade civil para desenvolver soluções alternativas, mais eficazes e mais econômicas, face à limitação das opções de educação formal existentes: escola pública (decadente) x escola privada (preços elevados).

Paradoxalmente, nas cooperativas educacionais observa-se também a existência do conservadorismo e da passividade, notados na ausência de inovação no que se refere à relação de trabalho estabelecida com o corpo docente, como também a apatia e a transferência de responsabilidade percebidas no comportamento de uma boa

10. WEFFORT, Francisco. Brasil: condenado à modernização. In: WEFFORT *et al.* (orgs.) *Brasileiro: cidadão?* São Paulo: Cultura Editores Associados, 1992. p. 187-215.

11. Idem, *ibidem*.

parte dos associados, que adotam uma postura de meros clientes dos serviços prestados pela cooperativa, não assumindo assim o papel de (co)operantes no funcionamento da organização.

Constatamos os aspectos acima referidos através da análise das entrevistas dos professores contactados, que não atribuíram nenhuma modificação marcante em suas relações de trabalho ao fato de atuar profissionalmente numa cooperativa. Alguns professores também elaboraram fortes críticas às condições logísticas de desenvolvimento das suas atividades, e mesmo, em alguns casos, especificamente às políticas salariais praticadas por algumas cooperativas.

Novas formas organizacionais teriam, em princípio, maiores possibilidades de empreender avanços na ética embasadora das suas relações internas. A esse respeito, vejamos o que nos diz Jean-François Chanlat:

"Em nosso universo cultural, fortemente marcado pela preocupação consigo próprio, as organizações devem, constantemente, desenvolver o interesse pelas pessoas que elas empregam (...) o interesse institucional será tanto mais re-

*al quanto mais ele vier acompanhado de obrigações. Estas terão por objetivo mostrar que o discurso sobre o respeito dos direitos de cada um não são palavras falsas. Elas devem girar em torno de alguns imperativos: de manter a estabilidade do emprego, de assegurar boas condições de trabalho, conferir equidade, escutar e dialogar, e partilhar o fruto do trabalho e as responsabilidades".*¹² Mesmo se constituindo numa inovação em seu campo organizacional, as cooperativas educacionais não renovam, institucionalmente, a configuração ética de suas relações internas com a força de trabalho que empregam, daí a sua faceta conservadora.

No que se refere aos associados, pudemos observar a postura de apatia e transferência de responsabilidade ao constataremos o pequeno número de membros

presentes às reuniões dos conselhos de pais.

No tocante à preocupação com uma proposta pedagógica diferenciada, percebe-se que esta possuiu uma importância secundária na criação das cooperativas educacionais. Em se tratando de um movimento iniciado e encabeçado por pais de alunos, que, teoricamente, não deteriam conhecimentos mais profundos quanto a propostas de ensino, justifica-se essa prioridade secundária.

A partir da constatação da viabilidade do desenvolvimento dessas escolas, em algumas cooperativas foi contratada uma espécie de consultoria pedagógica, responsável pelo desenvolvimento, junto aos pais e mesmo aos alunos, de um modelo de ensino-aprendizagem diferenciado, que atendessem às necessidades da escola, bem como pela indicação de pessoas que pudessem operacionalizar o projeto.

Percebemos que a proposta pedagógica das cooperativas que fizeram parte deste trabalho está voltada para o desenvolvimento do senso crítico, adotando-se uma proposta centrada na crítica social dos conteúdos veiculados no processo pedagógico, bem como na participação efetiva dos alunos no cotidiano da organização, visando à formação do cidadão mais atuante em seu meio social.

Todas as coordenadoras pedagógicas das cooperativas entrevistadas afirmaram que a linha de trabalho, no que se refere ao processo de ensino-aprendizagem, baseia-se no construtivismo de Jean Piaget.

Faz-se necessário, portanto, apresentar algumas referências fundamentais da abordagem construtivista piagetiana. Segundo Piaget, o conhecimento não pode ser visto, em nenhuma instância, como algo pronto, acabado. O conhecimento é sim um processo construído através de uma relação de respeito mútuo professor-aluno. O aluno na perspectiva piagetiana é sujeito ativo no processo de elaboração do conhecimento, cabendo ao professor,



12. CHANLAT, Jean-François. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 68-73, 1992.

não uma postura de supremacia, mas sim a função de observar, indagar e levantar contradições a fim de levar as crianças a pensarem e a descobrirem novas soluções de raciocínio. A fala da maioria dos alunos e de parte dos professores revela uma aproximação da proposta construtivista: *"A gente vai fazer disso aqui o que quiser, e nas escolas particulares a gente acha tudo pronto"* (aluno entrevistado em uma das cooperativas); *"Os alunos constroem seus próprios conceitos (...) a proposta visa ao senso crítico, enxergando professores e alunos como seres humanos com falhas e valores, onde o processo de aprendizagem se desenvolve numa relação de reciprocidade, tendo o professor papel de facilitador"* (professor entrevistado em uma das cooperativas).

Para compreendermos o aparecimento dessas cooperativas educacionais e sua operacionalização, é necessário assimilarmos os seus paradoxos.

Entretanto, uma parte também significativa dos professores afirma que o projeto pedagógico das cooperativas situa-se em nível de proposta, não existindo uma ação concreta, revelada pela falta de embasamento teórico de grande parte do corpo docente com relação à linha construtivista que se pretende trabalhar: *"Os professores não conhecem bem o novo referencial teórico que baliza o trabalho das cooperativas"* (professor entrevistado em uma das cooperativas).

Revela-se, então, mais um paradoxo no fenômeno organizacional aqui analisado: a ambiciosa proposta pedagógica — o construtivismo — implica uma profunda requalificação do corpo docente, já que ela pressupõe uma verdadeira reformulação dos conceitos de ensino-aprendizagem, das práticas educacionais, da postura e papel do professor — um facilitador — de fato, uma ruptura paradigmática com

relação à pedagogia tradicionalmente utilizada. A implementação de uma proposta pedagógica tão avançada, requereria, concomitantemente, um igualmente avançado programa de reciclagem dos seus professores — esforço ainda não sistematicamente realizado.

Em seguida, apresentaremos mais algumas especificidades das organizações pesquisadas, no que tange ao processo decisório, gestão, conflitos e relações com as congêneres.

Processo decisório

As decisões são tomadas de forma colegiada, em assembléias gerais. No caso de assuntos menos relevantes, e mais específicos de cada segmento que atua na cooperativa, as decisões são tomadas nos seus respectivos Conselhos (Pedagógico, Diretivo, de Pais, de Professores e de Alunos).

Gestão

A gestão das cooperativas é basicamente colegiada, dando-se grande ênfase nas assembléias gerais. Os dirigentes são escolhidos dentre os associados, e empossados para exercer mandatos, em geral, de dois anos.

A tônica da estrutura administrativa é a flexibilização, procurando-se evitar a burocratização excessiva e a concentração do poder.

Conflitos

Algumas cooperativas reconhecem a ocorrência de conflitos como algo salutar, como catalisadores/estimulantes do processo de reflexão coletiva a respeito da organização. Em outras cooperativas, esse assunto foi tratado com excessivo receio, procurando-se falar pouco dele, quando não se negava a sua ocorrência. As cooperativas que demonstraram transparência ao abordar o referido tema também adotavam essa postura no seu tratamento. Os tipos de conflitos mais comuns envolvem os seguintes segmentos:

- professores e alunos: no que se refere à convivência em sala de aula;
- associados e direção: resistência dos pais em relação à nova proposta pedagógica, à baixa intensidade da participação dos associados, e mesmo, a problemas de inadimplência;

- professores e direção: problemas de natureza econômico-financeira, bem como de estrutura logística para o desempenho das atividades profissionais;
- professores e pais: ocasionados em função da postura assumida por alguns pais, que não procuram desempenhar uma participação ativa no processo educacional de seus filhos, vendo a escola como um “depósito de crianças”.

Esses conflitos são tratados à medida que emergem nas relações cotidianas, privilegiando-se os diálogos diretos, os contatos face a face. A título de ilustração, podemos relatar uma situação peculiar a uma das organizações que revelou uma postura criativa e democrática: para solucionar o problema disciplinar que vinha se estabelecendo na relação entre professores e alunos, essa cooperativa convidou um grupo representante dos alunos da escola para sentar à mesa com os professores e negociar uma pauta de normas de comportamento, que se denominou “Carta de Convivência”. Hoje, professores e alunos amadureceram o relacionamento cotidiano e diríamos que o equilíbrio dinâmico é a tônica dessa relação.

Relações com as congêneres

A postura adotada, no que se refere ao relacionamento com outras cooperativas, é de troca de informações de maneira transparente e colaborativa. Entre as organizações abordadas, não existe uma preocupação em se perceberem sob o prisma da concorrência. Uma das cooperativas que possui um programa de seleção de professores bem elaborado¹³ compartilha-o com outras escolas, promovendo, inclusive, treinamentos gratuitos para o corpo docente das congêneres. Em outros casos, algumas organizações que possuem maior espaço físico cedem as suas dependências para reuniões de outras cooperativas.

O amadurecimento das relações de colaboração entre essas organizações é notado no esforço de desenvolvimento de uma Federação das Cooperativas Educacionais do Estado da Bahia, ainda em fase embrionária, que representa uma tentativa de institucionalização dessa relação de ajuda mútua.

Os objetivos pretendidos com essa fe-

deração referem-se ao desenvolvimento de uma entidade representativa no processo de negociação de acordos coletivos com o sindicato dos professores, bem como à redução de custos dos materiais escolares adquiridos, em função da elevação do poder de barganha, junto aos fornecedores, que uma associação dessa natureza pode proporcionar.

CONCLUSÕES

O surgimento das cooperativas educacionais na cidade de Salvador representa um fenômeno bastante recente, não existindo, até aqui, nenhum estudo abordando-o sob a perspectiva sócio-organizacional.

Procuramos, ao empreender esse esforço, lançar algumas luzes iniciais, as quais julgamos importantes à compreensão desse fenômeno, mais do que apresentar conclusões definitivas.

Os nossos objetivos com este trabalho consistem na colaboração com o fortalecimento da capacidade de associação da sociedade civil, por conseguinte, com o desenvolvimento de uma cultura de cidadania em nosso país, bem como na valorização da iniciativa de adoção do modelo organizacional cooperativo no setor educacional, trazendo uma apreciação crítica e tópicos para reflexão a respeito da origem e funcionamento das cooperativas educacionais.

A gestão das cooperativas educacionais é basicamente colegiada, dando-se grande ênfase nas assembleias gerais. A tônica da estrutura administrativa é a flexibilização, procurando-se evitar a burocratização excessiva e a concentração do poder.

13. Este programa é baseado em supostas situações críticas envolvendo a relação professor-aluno dentro e fora da sala de aula, onde o professor deve se posicionar, revelando assim seus valores, sua proposta sócio-político-educacional, facilitando à Coordenação perceber a proximidade entre a sua prática pedagógica e a filosofia de ensino-aprendizagem adotada pela escola.

- professores e direção: problemas de natureza econômico-financeira, bem como de estrutura logística para o desempenho das atividades profissionais;
- professores e pais: ocasionados em função da postura assumida por alguns pais, que não procuram desempenhar uma participação ativa no processo educacional de seus filhos, vendo a escola como um "depósito de crianças".

Esses conflitos são tratados à medida que emergem nas relações cotidianas, privilegiando-se os diálogos diretos, os contatos face a face. A título de ilustração, podemos relatar uma situação peculiar a uma das organizações que revelou uma postura criativa e democrática: para solucionar o problema disciplinar que vinha se estabelecendo na relação entre professores e alunos, essa cooperativa convidou um grupo representante dos alunos da escola para sentar à mesa com os professores e negociar uma pauta de normas de comportamento, que se denominou "Carta de Convivência". Hoje, professores e alunos amadureceram o relacionamento cotidiano e diríamos que o equilíbrio dinâmico é a tônica dessa relação.

Relações com as congêneres

A postura adotada, no que se refere ao relacionamento com outras cooperativas, é de troca de informações de maneira transparente e colaborativa. Entre as organizações abordadas, não existe uma preocupação em se perceberem sob o prisma da concorrência. Uma das cooperativas que possui um programa de seleção de professores bem elaborado¹³ compartilha-o com outras escolas, promovendo, inclusive, treinamentos gratuitos para o corpo docente das congêneres. Em outros casos, algumas organizações que possuem maior espaço físico cedem as suas dependências para reuniões de outras cooperativas.

O amadurecimento das relações de colaboração entre essas organizações é notado no esforço de desenvolvimento de uma Federação das Cooperativas Educacionais do Estado da Bahia, ainda em fase embrionária, que representa uma tentativa de institucionalização dessa relação de ajuda mútua.

Os objetivos pretendidos com essa fe-

deração referem-se ao desenvolvimento de uma entidade representativa no processo de negociação de acordos coletivos com o sindicato dos professores, bem como à redução de custos dos materiais escolares adquiridos, em função da elevação do poder de barganha, junto aos fornecedores, que uma associação dessa natureza pode proporcionar.

CONCLUSÕES

O surgimento das cooperativas educacionais na cidade de Salvador representa um fenômeno bastante recente, não existindo, até aqui, nenhum estudo abordando-o sob a perspectiva sócio-organizacional.

Procuramos, ao empreender esse esforço, lançar algumas luzes iniciais, as quais julgamos importantes à compreensão desse fenômeno, mais do que apresentar conclusões definitivas.

Os nossos objetivos com este trabalho consistem na colaboração com o fortalecimento da capacidade de associação da sociedade civil, por conseguinte, com o desenvolvimento de uma cultura de cidadania em nosso país, bem como na valorização da iniciativa de adoção do modelo organizacional cooperativo no setor educacional, trazendo uma apreciação crítica e tópicos para reflexão a respeito da origem e funcionamento das cooperativas educacionais.

A gestão das cooperativas educacionais é basicamente colegiada, dando-se grande ênfase nas assembleias gerais. A tônica da estrutura administrativa é a flexibilização, procurando-se evitar a burocratização excessiva e a concentração do poder.

13. Este programa é baseado em supostas situações críticas envolvendo a relação professor-aluno dentro e fora da sala de aula, onde o professor deve se posicionar, revelando assim seus valores, sua proposta sócio-político-educacional, facilitando à Coordenação perceber a proximidade entre a sua prática pedagógica e a filosofia de ensino-aprendizagem adotada pela escola.

Intencionamos, também, iniciar uma linha de investigação científica abordando esse tema, na esperança de que o presente estudo sirva como referencial inicial para outros que porventura venham a ser realizados posteriormente.

Buscamos neste trabalho escapar de uma visão apologética do cooperativismo, que enxerga-o como uma doutrina social neutra, promotora da prática democrática e de uma maior equidade, independentemente da dinâmica das relações sociais que se estabelecem em seu seio, dentro de um determinado contexto. "O predomínio absoluto de uma visão apologética do sistema cooperativista na literatura brasileira sobre o tema — calcada na pretensa imutabilidade de seus princípios doutrinários — de pouco ou nada contribuiu para o debate em torno do real significado desse cooperativismo no contexto nacional".¹⁴

Evitamos também empreender uma abordagem baseada na matriz teórica marxista ortodoxa, que enxerga no cooperativismo unicamente um mecanismo sutil de dominação da classe superior, da elite, ou um meio de controle social exercido pelo Estado. Cremos que uma abordagem baseada nessa matriz teórica seja mais útil para a compreensão do surgimento de diversas cooperativas agrícolas não só no nordeste, como também no sul do país, onde percebemos, através das análises feitas por Schneider, Novaes, Rios e Loureiro,¹⁵ dentre outros, fortes

elementos de dominação e controle social exercidos sobre o campesinato.

Procuramos, portanto, empreender uma análise privilegiando os paradoxos, por acreditar que com essa opção colaboraremos mais com o amadurecimento da iniciativa de criação de cooperativas educacionais. Os avanços mais recentes na produção do conhecimento científico têm demonstrado a necessidade de o levantamento e enfrentamento dos paradoxos contidos nos fenômenos estudados nos campos das ciências naturais e, notadamente, das ciências humanas — esses procedimentos têm permitido o aprofundamento na complexidade intrínseca a tais fenômenos, gerando uma nova concepção global de ciência.¹⁶ Segundo Niels Bohr, uma verdade superficial é um enunciado cujo contrário é falso, ao passo que uma verdade profunda é um enunciado cujo contrário é também uma verdade profunda; é inegável que hoje, e doravante, as ciências progredirão cada vez mais pelos paradoxos enfrentados.

Assim, mapeando e discutindo paradoxos das cooperativas educacionais, buscamos não só alinharmos com a Ciência da Complexidade, mas, sobretudo, proporcionar um momento de reflexão, ensejando uma análise crítica e equilibrada, que certamente poderá auxiliar no aperfeiçoamento dessas cooperativas, enquanto novos atores no cenário organizacional brasileiro.

14. SCHNEIDER, João Elmo. O cooperativismo agrícola na dinâmica social do desenvolvimento periférico dependente: o caso brasileiro. In: LOUREIRO, Maria (org.) *Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil*. São Paulo: Cortez, 1981, p. 11-40.

15. SCHNEIDER, J. E. Op. cit.; NOVAES, J. R. Cooperativismo: acumulação e mudança social. In: LOUREIRO, Maria (org.). Op. Cit., p. 41-74; RIOS, G. S. L. *O que é cooperativismo*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989; LOUREIRO, M. R. G. Cooperativismo e reprodução camponesa. In: LOUREIRO, Maria (org.). Op. cit.

16. Desde a construção da denominada física quântica, como também da cibernética molecular, o conhecimento científico como um todo tem trilhado novos rumos. Esboça-se uma nova racionalidade científica, ensejando alternativas epistemológicas àquelas tradicionalmente utilizadas, em todos os campos abrangidos pela ciência e estendendo-se também à filosofia. Auto-organização, autonomia, paradoxos como ordem-desordem, acaso, trans-disciplinaridade, dentre outros, são os seus conceitos privilegiados, compondo o já denominado Paradigma da Complexidade. Ver MORIN, Edgar. *O método I: a natureza da natureza*. 2. ed. Lisboa: Europa-América, 1977;

_____. *O método II: a vida da vida*. 2. ed. Lisboa: Europa-América, 1980;

_____. *O método III: o conhecimento do conhecimento*. Lisboa: Europa-América, 1986; PRIGOGINE, I., STENGERS, I. *A nova aliança: metamorfose da ciência*. Brasília: UNB, 1984; MONOD, J. *O acaso e a necessidade*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1989; CAPRA, F. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982; DUPUY, J.P., DUMOUCHEL, P. (orgs.) *L'auto-organisation: de la physique au politique*. Paris: Seuil, 1983; DUPUY, J. P. *Ordres et désordres: enquête sur un nouveau paradigme*. Paris: Seuil, 1982. Para a utilização desse paradigma na análise organizacional, ver SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 26-35, 1992.

BIBLIOGRAFIA SUPLEMENTAR

■ BARBOSA LIMA, Sandra. *Participação social no cotidiano*. São Paulo: Cortez, 1983.

■ FERREIRO, Emília. *Reflexões sobre alfabetização*. 20. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

■ FISCHER, Tânia. O poder local no Brasil: temas de pesquisas e desafios da transformação. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 86-92, 1991.

■ FREITAG, Bárbara. *Plaget: encontros e desencontros*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1975.

■ PEROBA, Ângela. *Cooperação marca os novos tempos. Vivências*. Salvador: Deva Publicações, n. 30, p. 28-34, 1993.

■ POLÍTICAS Governamentais. Cidadania e participação, p. 31; Eficácia do governo e participação popular, p. 32; Democracia econômica x democracia política, p. 33. Rio de Janeiro: IBASE, n. 89, mar/abr: 1993.

■ SOUZA, Tereza de. Uma estratégia de marketing para cooperativas de artesanato: o caso do Rio Grande do Norte. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33, n. 1, p. 30-8, 1993.

■ TOURAINE, Alain. Os movimentos sociais. In: FORRACHI e MARTINS (orgs.) *Sociologia e sociedade*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, p. 335-65, 1977.