

O Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas pelos Trabalhadores (GPERT) traz à lupa processos de autogestão no Brasil, em experiências passadas e presentes e, como E.P. Thompson, promove o diálogo entre conceito e evidência interrogada, ou seja, entre "autogestão prescrita" e "autogestão real". Em *Dialética da Autogestão em Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil*, os leitores/as terão o privilégio de (re)conhecer experiências de trabalho vividas como experiências de classe, embora nem sempre percebidas como tal. São experiências que desvelam o princípio educativo do trabalho! Afinal, é no chão da fábrica e em outros espaços/tempos de produção da existência humana onde são tecidos os fios de culturas do trabalho fundadas na perspectiva da autogestão não apenas do trabalho, mas da vida social. O livro reúne pesquisadoras/es que, calcando-se no tripé pesquisa-ação, adequação sociotécnica e análise ergonômica do trabalho, revelam suas ferramentas teórico-metodológicas de assessoria e engenharia popular. Vida longa ao GPERT!

Lia Tiriba  
Universidade Federal Fluminense (UFF)

Dialética da autogestão em empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil

Fernanda Santos Araújo, Vicente Nepomuceno, Flávio Chedid Henriques, Vanessa Moreira Sígolo, Lucca Pérez Pompeu e Tarcila Mantovan Atolini  
Organizadores

# DIALÉTICA DA AUTOGESTÃO EM EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL

Como construção histórica, os fios da autogestão são tecidos por homens e mulheres que insistem ser possível (re)inventar o trabalho. Não sendo cópia e nem decalque (como diria José Carlos Mariátegui), estão assentados na dialética passado/presente/futuro e nas contradições entre realidade e utopia. No capitalismo, atravessados por questões de classe, gênero, raça/etnia e outros elementos objetivos/subjetivos que constituem o ser e o fazer-se trabalhador/a, os processos de experienciar a autogestão anunciam (e denunciam) que nos fios da reprodução ampliada da vida se entremeiam os fios (in)visíveis da reprodução ampliada do capital.



# **Dialética da autogestão em empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil**

Fernanda Santos Araújo

Vicente Nepomuceno

Flávio Chedid Henriques

Vanessa Moreira Sígolo

Lucca Pérez Pompeu

Tarcila Mantovan Atolini

*Organizadores*

1ª edição  
LUTAS ANTICAPITAL  
Marília - 2019



# **Dialética da autogestão em empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil**

Alessandra Bandeira Azevedo

Alice Oliveira Fernandes

Aline Romanini

Andrielle Miranda

Beatriz Mota Castro

Cícero Hernandez

Fernanda Santos Araújo

Flávio Chedid Henriques

Lucca Pérez Pompeu

Maria Alejandra Paulucci

Mariana Baptista Giroto

Paulo Minor

Sandra Rufino

Tarcila Mantovan Atolini

Vanessa Moreira Sigolo

Vicente Nepomuceno

**Editora LUTAS ANTICAPITAL**

**Editor:** Julio Okumura

**Conselho Editorial:** Andrés Ruggeri (Universidad de Buenos Aires - Argentina), Bruna Vasconcellos (UFABC), Candido Giraldez Vieitez (UNESP), Dario Azzellini (Cornell University – Estados Unidos), Êdi Benini (UFT), Fabiana de Cássia Rodrigues (UNICAMP), Henrique Tahan Novaes (UNESP), Júlio César Torres (UNESP), Lais Fraga (UNICAMP), Mariana da Rocha Corrêa Silva, Mauricio Sardá de Faria (UFRPE), Neusa Maria Dal Ri (UNESP), Paulo Alves de Lima Filho (FATEC), Renato Dagnino (UNICAMP), Rogério Fernandes Macedo (UFVJM).

**Coordenador da Biblioteca Básica de Tecnologia Social: Flávio Chedid Henriques (NIDES-UFRJ)**

**Projeto Gráfico e Diagramação:** Mariana da Rocha Corrêa Silva e Renata Tahan Novaes

**Revisão:** Heloísa Brenha Ribeiro

**Capa:** Mayara Kise Telles Fujitami

**Impressão:** Renovagraf

D536      Dialética da autogestão em empresas recuperadas  
              por trabalhadores no Brasil / Fernanda Santos  
              Araújo (org.) ... [et al.]. – Marília :  
              Lutas Anticapital, 2019.  
              415 p. – (Biblioteca básica de tecnologia social)  
              Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-53104-14-7

1. Participação dos empregados na administração da  
empresa. 2. Trabalho – Aspectos sociais. 3. Cooperativismo. 4.  
Sociologia industrial. I. Araújo, Fernanda Santos. II. Nepomuceno,  
Vicente. III. Henriques, Flávio Chedid. IV. Sigolo, Vanessa Moreira.  
V. Pompeu, Lucca Pérez. VI. Atolini, Tarcila Mantovan.

CDD 334

Ficha elaborada por André Sávio Craveiro Bueno CBR 8/8211  
FFC – UNESP – Marília

Processo CNPQ 460476/2014-9

1ª edição: fevereiro de 2019

Editora Lutas anticapital

Marília –SP

[edlutasanticapital@gmail.com](mailto:edlutasanticapital@gmail.com)

[www.lutasanticapital.com.br](http://www.lutasanticapital.com.br)

# Sumário

**Introdução.....11**

Vanessa Moreira Sígolo e Flávio Chedid Henriques

**Capítulo 1.....25**

**Construindo pautas coletivas de luta e pesquisas com as empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil: o percurso do GPERT**

Flávio Chedid Henriques, Alessandra Bandeira Azevedo, Fernanda Santos Araújo, Vicente Nepomuceno, Vanessa Moreira Sígolo, Beatriz Mota Castro, Andrielle Miranda, Maria Alejandra Paulucci, Mariana Baptista Giroto e Sandra Rufino

**Parte I - Autogestão pelo olhar da atividade nas empresas recuperadas por trabalhadores: uma contribuição da engenharia popular**

**Capítulo 2.....47**

**Uma proposta metodológica para assessoria técnica às empresas recuperadas por trabalhadores a partir da engenharia popular: combinando pesquisa-ação, adequação sociotécnica e análise ergonômica do trabalho**

Vicente Nepomuceno, Fernanda Santos Araújo, Tarcila Mantovan Atolini, Lucca Pérez Pompeu, Flávio Chedid Henriques, Beatriz Mota Castro, Alice Oliveira Fernandes, Cícero Hernandez, Paulo Minor e Aline Romanini

**Capítulo 3.....93**

**Carregar e descarregar a concha: o que as minúcias da atividade de um operador de trator podem revelar sobre a autogestão na Cooperminas?**

Fernanda Santos Araújo e Vicente Nepomuceno

**Capítulo 4.....133**

**Dialética da autogestão na experiência da Cooperminas: desafios da organização do trabalho e da produção**

Fernanda Santos Araújo e Vicente Nepomuceno

**Capítulo 5.....163**

**Dialética da autogestão na experiência da Flaskô: a dinâmica da cooperação a partir da atividade do planejamento e controle da produção**

Lucca Pérez Pompeu, Flávio Chedid Henriques, Vicente Nepomuceno, Tarcila Mantovan Atolini, Fernanda Santos Araújo e Cícero Hernandez

**Capítulo 6.....213**

**Comtern: cooperativismo sinônimo de autogestão?**

Sandra Rufino e Andrielle Miranda

**Parte II - Entrelaçando outros olhares desde as experiências de empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil**

**Capítulo 7.....235**

**Usina Catende silenciada: reflexões sobre a crise da luta da autogestão dos trabalhadores da cana em Pernambuco**

Vanessa Moreira Sígolo

<b>Capítulo 8.....</b>	<b>289</b>
<b>Memórias de trabalhadores “sem classe”: a experiência da Coopertiva de Produção de Parafusos do Rio de Janeiro - Cooparj</b>	
Juliana Marques de Sousa	
<b>Capítulo 9.....</b>	<b>311</b>
<b>A luta pelo direito ao trabalho nas empresas recuperadas pelos trabalhadores: a experiência da CDM</b>	
Maria Alejandra Paulucci	
<b>Capítulo 10.....</b>	<b>329</b>
<b>Autogestão e a cultura da segurança do trabalho na Metalcoop e na Copromem</b>	
Alessandra Bandeira Azevedo, Sueline Souza e Anastácio Pinto Gonçalves Filho	
<b>Capítulo 11.....</b>	<b>361</b>
<b>Vivenciando o ser mulher em uma mina de carvão</b>	
Fernanda Santos Araújo e Bruna Mendes de Vasconcellos	
<b>Conclusão.....</b>	<b>393</b>
<b>Autogestão a partir da prática nas empresas recuperadas brasileiras</b>	
Flávio Chedid Henriques, Vanessa Moreira Sígolo, Fernanda Santos Araújo e Vicente Nepomuceno	
<b>Sobre as autoras e autores.....</b>	<b>411</b>



## **Nota do Coordenador da Biblioteca Básica de Tecnologia Social**

A Biblioteca Básica de Tecnologia Social tem por objetivo difundir os principais debates teóricos e práticos que nos ajudam a problematizar e desenvolver um pensamento crítico sobre a falsa ideia de neutralidade científica e tecnológica. Há, entretanto, diferentes métodos de pesquisa e intervenção possíveis para disputarmos esse campo.

Cumprindo o difícil papel de escrever sobre uma pesquisa da qual fui participante, buscarei relatar brevemente as opções metodológicas feitas nesse livro que supõem uma visão particular no campo da Tecnologia Social.

Esta publicação reúne relatos de atividades de pesquisa e extensão realizadas pelo Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPERT) desde o ano de 2014, boa parte delas inspiradas no método da pesquisa-ação e da análise ergonômica do trabalho. Essas escolhas pressupõem ser fundamental o diálogo com os trabalhadores de empresas recuperadas para avançarmos na compreensão das saídas encontradas por eles para recolocarem em funcionamento coletivo as fábricas que estavam em estágio falimentar. Foi a partir dessa compreensão e na formação de coletivos de trabalho, chamados de grupos pilotos, que buscamos assessorar essas experiências e ajudar na construção de um fazer universitário engajado com as lutas populares.

Essa escolha metodológica teve duas implicações: a primeira diz respeito ao entendimento de que esses trabalhadores já desenvolvem tecnologia social nas novas formas de organização do trabalho adotadas e também nas adaptações feitas no maquinário para recolocar as empresas em funcionamento. Acredito que o aprofundamento na compreensão dessas novas práticas são aportes importantes para pensarmos em métodos de desenvolvimento de tecnologia social, pois considera as iniciativas já em curso e sugere que a aproximação da universidade dessas iniciativas não pode ignorar as soluções já encontradas pelos grupos sociais.

A segunda está relacionada à percepção que tivemos da

autogestão dessas empresas. Ao mesmo tempo que acessamos muito mais os conflitos e crises vivenciadas por essas iniciativas, pudemos encontrar nas práticas cotidianas novas práticas de relações de trabalho, que aprofundam o caráter coletivo da gestão das empresas. A autogestão, longe de ser um oásis da classe trabalhadora, está também submetida às restrições que o modo de produção hegemônico impõe às experiências, o que não encerra o potencial emancipatório que possuem essas iniciativas.

Este livro busca situar a autogestão no momento atual no contexto brasileiro, compreendendo as restrições e potencialidades de práticas desenvolvidas há décadas e que são importantes para pensarmos o campo da Tecnologia Social a partir do que fizeram os trabalhadores que se recusaram a ver suas fábricas fechadas. Tratando de forma crítica parte da produção teórica sobre autogestão, que a define de forma prescritiva, esta publicação busca se aproximar da autogestão real, partindo de um olhar dialético sobre as experiências.

Submeter os referenciais teóricos da tecnologia social e da autogestão às experimentações dos protagonistas das lutas sociais é uma forma de ressignificar os conceitos, colocando-os sob a prova das práticas sociais. Os autores deste livro acreditam nesta alternativa metodológica como uma importante forma de manter o pensamento crítico e engajado, comprometido com as experimentações dos trabalhadores.

Flávio Chedid Henriques  
Rio de Janeiro, 19 de fevereiro de 2019

## Introdução

*Vanessa Moreira Sigolo*

*Flávio Chedid Henriques*

As experiências de recuperação de empresas são manifestações de resistência das classes trabalhadoras e populares que marcaram e marcam a história da luta de classes em diversos países até a atualidade. Expressão do enfrentamento ao desemprego, à miséria e a formas capitalistas de exploração do trabalho, suas origens remontam às lutas associativistas do início da Revolução Industrial. Nessas experiências, trabalhadores e trabalhadoras têm colocado em prática, muitas vezes sem uma formulação clara do processo e dos significados de sua ação, novas relações de trabalho associativas, que se diferenciam das relações patrão-empregado e do assalariamento. Essas novas relações de trabalho têm sido identificadas com o conceito de autogestão, que se refere a um conjunto amplo de experiências de trabalho associado e de auto-organização dos trabalhadores, com variadas origens, características e formas de organização. Uma de suas manifestações são as chamadas empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs).

Apesar de marginal frente ao processo hegemônico do sistema capitalista, a luta por autogestão dos trabalhadores pela recuperação de empresas compõe – resgatando a expressão usada por E. P. Thompson (1987) em seu estudo seminal sobre o movimento operário inglês – o “fazer-se” da classe trabalhadora na história. Parte do conjunto de lutas dos trabalhadores, as ERTs, como alguns estudos apontam, constituem uma prática concreta de resistência e ação direta, na qual trabalhadores e trabalhadoras buscam se tornar sujeitos de experiências coletivas, portadoras de inovações nas relações sociais de produção e de trabalho.

No Brasil, as primeiras experiências de ERTs surgiram nos anos 1980 e multiplicaram-se com maior intensidade nos 1990, em meio à grave crise econômica do período, relacionada à abertura do mercado nacional. Era um contexto de integração do país aos processos de mundialização da economia e de implantação de políticas neoliberais. Algumas dessas ERTs

seguem em atividade até os dias atuais. Ainda pouco estudadas e conhecidas pela sociedade mais ampla, tais experiências constituem parte significativa da história da luta das classes trabalhadoras no Brasil, no contexto pós-implantação do neoliberalismo.

Em busca de contribuir com a compreensão, a divulgação e o fortalecimento dessas experiências, dedicamo-nos ao estudo das ERTs no país, buscando produzir conhecimentos e práticas que sirvam de referência aos próprios trabalhadores e trabalhadoras em suas ações de resistência e luta, rumo à autogestão e à conquista de condições justas e dignas de trabalho e de vida.

A discussão sobre autogestão sempre esteve colocada nos estudos e investigações do Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPERT), criado em 2011, e segue presente nos debates e trabalhos do grupo na atualidade. Em 2013, quando finalizamos o primeiro mapeamento das empresas recuperadas brasileiras (HENRIQUES et al., 2013), dedicamos vários debates e reflexões sobre as características e práticas concretas de autogestão que havíamos encontrado nas experiências visitadas. Chegamos ao consenso de que as rápidas visitas que fizemos não eram suficientes para nos tornar juizes das experiências, capazes de definir quais seriam ou não autogestionárias. Para a inclusão dos casos no universo da pesquisa, optamos por questionar os próprios trabalhadores e trabalhadoras sobre isso, e por considerar a autodeclaração das próprias empresas e alguns critérios mínimos, como a clareza dos envolvidos de que a propriedade do empreendimento pertencia a um coletivo de trabalhadores.

Essa decisão, entretanto, não impediu que observássemos as distinções entre as empresas mapeadas e como essas diferenças influenciavam um ideal de democracia e de autogestão que tínhamos entre nós. A partir das observações dos casos, buscamos identificar os elementos que influenciavam a gestão democrática dos empreendimentos e que nos permitiam analisar os processos de autogestão, como: a abertura para novos sócios, o rodízio da direção, a participação do coletivo dos trabalhadores nos espaços de poder, o vínculo com movimentos

sociais e princípios políticos, a relação entre o número de sócios e de trabalhadores contratados, a influência exercida por assessores e parceiros, bem como a figura jurídica adotada na gestão da empresa.

Nesses vários anos, ao longo da trajetória do GPRT, avançamos na busca por compreensões (múltiplas) das experiências de recuperação de empresas por trabalhadores no Brasil, e na construção de aproximações e práticas de cooperação com os trabalhadores e trabalhadoras dessas empresas. Desde o início dos trabalhos do grupo, procuramos nos afastar de uma visão apenas teórica do conceito de autogestão, tentando entender as experiências, suas características e seus desafios a partir das práticas estudadas, extraíndo elementos que possam fortalecer a gestão das empresas a partir de seu coletivo de trabalhadores.

Verificamos que alguns trabalhos que se propõem a analisar ERTs e outras experiências identificadas com o campo da autogestão e da economia solidária partem de uma concepção “ideal” de autogestão, associada a uma certa “receita” de práticas, por vezes utilizada para avaliar e julgar as experiências. Não nos identificamos com esse caminho político-metodológico, pois consideramos que aplicar uma visão teórica-normativa aos casos seria nos afastar da busca por compreender a realidade, as dificuldades e os desafios desses processos e lutas por autogestão.

Com essa postura, buscamos partir do reconhecimento de que não somos trabalhadores autogeridos que precisam organizar-se dessa forma para sobreviver. Aproximamo-nos dessas experiências por enxergar nelas potencialidades para construir formas de relações sociais mais próximas a modelos societários democráticos e emancipatórios, com os quais nos identificamos. Essa posição nos impõe certas limitações, pois, mesmo com as melhores intenções, estamos tratando de teorizar sobre algo que é vivido pelo outro. Mesmo que nossas vivências em coletivos de trabalho e luta nos aproximem um pouco da experiência da autogestão, elas são insuficientes para nos tornar trabalhadores autogeridos, uma vez que não dependemos dessa forma de organização para conquistar os elementos materiais

básicos para nossa sobrevivência. Portanto, mesmo empenhados em impulsionar tais experiências, temos que estar atentos ao fato de que corremos o risco de estar inseridos numa visão colonialista do saber, exercendo o papel do acadêmico que “aponta o dedo para o mundo”, construindo julgamentos sobre experiências que são preciosas para nós, mas como alimento para o espírito, principalmente.

Em nosso trabalho, buscamos identificar lutas por autogestão em experiências concretas de empresas nas quais um conjunto de sujeitos que vivem do próprio trabalho passa a tomar decisões estratégicas em seus coletivos de trabalho. Nesse sentido, compreendemos as lutas por autogestão como processos, por vezes repletos de contradições, pelos quais trabalhadores e trabalhadoras buscam tornar-se sujeitos na conquista e na manutenção de seu trabalho. Consideramos essa condição básica para a construção de relações sociais pautadas em princípios democráticos e de justiça social, com avanços na igualdade de gênero, na promoção de relações responsáveis e solidárias com a comunidade externa e com os recursos naturais, na eficiência da produção, com distribuição democrática e justa de benefícios e excedentes, entre outros fatores que apontam para um projeto de sociedade com emancipação humana.

Ao olhar a autogestão na prática, em suas características e contradições, buscamos contribuir com a compreensão sobre em que medida, nas experiências das ERTs brasileiras, encontramos novas relações sociais democráticas e emancipatórias. E em que medida há nelas dimensões que reproduzem relações de exploração e que expressam desigualdade e precarização do trabalho, sempre colocando tais estudos e pesquisas a serviço dos próprios trabalhadores e trabalhadoras em suas construções coletivas.

O conceito de autogestão, conforme analisam diversos autores<sup>1</sup>, surge nos anos 1950, apresentado pelo partido comunista iugoslavo a partir da palavra servo-croata “samoupravlje”. O termo “samo” significa em eslavo o mesmo que o prefixo grego “auto”, enquanto “upravlje” aproxima-se do

---

1 Guillerm e Bourdet (1976), Nascimento (2005), Faria (2011), Sigolo (2015), entre outros.

conceito de “gestão”. A expressão foi traduzida como “autogestão” por dicionários franceses na década de 1960, associada inicialmente à experiência da Iugoslávia de Tito, em contraposição ao stalinismo. À época, era apresentada por autores iugoslavos em referência ao movimento de libertação da classe trabalhadora, a qual seria alcançada pela associação autônoma de produtores. Essa formulação nos remete a concepções de Karl Marx, em especial ao pensamento do chamado “jovem Marx”, dos *Manuscritos de Paris de 1844*, em que afirma que “(...) a opressão humana inteira está envolvida na relação do trabalhador com a produção, e todas as relações de servidão são apenas modificações e consequências dessa relação” (MARX, 2004, p. 89).

Inspirado nesses escritos e nos acontecimentos de maio de 1968 na França, o conceito de autogestão popularizou-se nos movimentos estudantis e operários anticapitalistas. A propagação maior da palavra ocorreu no contexto da crise do petróleo dos anos 1970, com autores, sindicalistas e militantes franceses, que tiveram papel fundamental para sua divulgação, tornando o tema “incontornável” no debate político do movimento socialista e operário no período, e foco de estudos e ações práticas nas últimas décadas e na atualidade. Nesse caminho, o conceito de autogestão foi utilizado por diferentes perspectivas teórico-políticas do movimento operário e popular, incluindo variadas vertentes socialistas, libertárias, anarquistas e humanista-cristãs. Ele também passou a denominar inúmeras experiências, nas quais é possível identificar diferentes níveis da luta por autogestão, que se manifestam isoladamente ou de forma articulada. Como formula Daniel Mothé (1980), trata-se da luta pela superação do taylorismo na própria atividade de produção do trabalhador, da cooperação entre os trabalhadores, da gestão coletiva de oficinas de produção, da gestão coletiva da empresa e da gestão coletiva do conjunto da sociedade.

Seguindo o rastro dessas lutas sociais, identificamos que, no Brasil, nos últimos 30 anos, milhares de trabalhadores e trabalhadoras têm lutado e se associado para recuperar empresas e para manter seu trabalho sob gestão coletiva. Em alguns casos, eles conquistaram a propriedade coletiva e

alcançaram a viabilidade da produção da empresa sob autogestão por mais de 20 anos. Tal fato reforça não só a importância do tema no debate sobre trabalho, democracia e justiça social como também a atualidade dos estudos sobre essas experiências, na busca por ampliar a compreensão sobre suas características e práticas.

Nesse caminho, acompanhar de perto essas experiências concretas desenvolvidas pelos trabalhadores e trabalhadoras em nosso país é tarefa importante para as universidades e os coletivos de militantes e de pesquisadores comprometidos com as questões de seu tempo.

Este segundo livro produzido pelo GPERT apresenta os principais avanços alcançados por esse coletivo desde 2013, quando lançamos o primeiro mapeamento de empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil. Nesse período, propusemo-nos a assessorar três experiências e nos aprofundarmos sobre os processos de autogestão vivenciados por elas. Em paralelo a esse trabalho coletivo de assessoria, alguns membros do grupo desenvolveram pesquisas individuais sobre o tema, e o GPERT passou a ter novos integrantes, que também realizavam suas pesquisas e encontraram nesse coletivo um espaço para trocar experiências e conhecer melhor o conjunto das empresas no país.

Neste trabalho, apresentamos os avanços metodológicos que alcançamos com as assessorias realizadas às empresas. Também apresentamos algumas análises de caso produzidas a partir das diversas pesquisas realizadas por membros do grupo. Destacamos que os avanços metodológicos no campo das assessorias técnicas são resultado também de uma trajetória de construção, pela prática, de uma engenharia popular que se consolida no Brasil, com vistas a estabelecer um diálogo com a luta dos trabalhadores e trabalhadoras dos setores populares de nosso país. Pela engenharia popular, experimentamos diversas formas de pesquisa-ação, adequação sociotécnica e olhares diferenciados para o trabalho e suas relações.

Acreditamos que esta coletânea de artigos poderá ajudar a construir um estado da arte dessas experiências no Brasil. A partir desse conjunto de práticas, buscamos também avançar na

reflexão sobre o conceito de autogestão desde uma perspectiva que tenha na empiria e nas contradições que ela suscita, os principais elementos para a busca da compreensão das experiências de gestão coletiva de trabalhadores, os quais reverteram o processo de falência de suas empresas e seguiram e seguem lutando para manter seu trabalho.

Hoje no Brasil vivemos um momento histórico de grave crise econômica e política, após o golpe de 2016 e seus desdobramentos. Um momento de diversos retrocessos, especialmente no campo dos direitos e das políticas sociais. Nesse contexto, também temos vivido um enorme retrocesso nas lutas autogestionárias e nas experiências de recuperações de empresas por trabalhadores no país.

É fato que as experiências de autogestão e recuperação de empresas, ao longo das últimas décadas, seguiram marginais e fragilizadas no acesso a recursos e políticas públicas no Brasil. Todavia, em meio ao acirramento das disputas por recursos públicos, com o golpe e a crise econômica e política, o desmonte das políticas públicas volta-das para o setor, como aquelas desenvolvidas na Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego (SENAES-MTE) e em outros órgãos do governo federal, aprofundaram as desigualdades e as dificuldades enfrentadas pelas ERTs, contribuindo fortemente para o encerramento de vários casos.

Repleta de contradições e questionamentos, a relação com o Estado é questão central nas reflexões sobre a autogestão e as recuperações de empresas por trabalhadores no Brasil contemporâneo. As políticas públicas conquistadas nas últimas décadas, especialmente em âmbito federal, apesar de terem sido por vezes determinantes para o desenvolvimento e a manutenção de diversos casos de recuperação de empresas por trabalhadores no país, foram insuficientes, limitadas e frequentemente inadequadas a sua realidade, não tendo conseguido promover, muitas vezes, a autonomia necessária para que as experiências pudessem sobreviver a sua descontinuidade. Sobre o tema, após um período de avanços nas políticas sociais, cabe também indagar em que medida a expectativa com relação à ação do poder público também inibiu a organização mais autônoma dos

trabalhadores, como a ocorrida em momentos anteriores.

Tais reflexões recolocam debates antigos e atuais sobre a relação das lutas autogestionárias e suas relações com o Estado. Este debate não pode prescindir do reconhecimento da importância das disputas pelo acesso ao poder público, em especial quando consideramos o contexto da eleição presidencial de 2018, em que ficou patente que uma parte considerável da sociedade brasileira associa o recurso público destinado às grandes empresas capitalistas à política de desenvolvimento, e o recurso público destinado a pequenos produtores e trabalhadores, à cooptação eleitoral e ao assistencialismo.

Como será visto neste livro, apesar dos muitos esforços de trabalhadores e trabalhadoras, de parceiros e de militantes, alguns inclusive provenientes de governos do período anterior ao golpe, diversas lutas pela recuperação de empresas no país não resistiram à tendência destrutiva do capitalismo dos últimos anos – também por causa da insuficiência e dos desacertos das políticas públicas.

Ao analisarmos vários casos de encerramento das ERTs brasileiras, fica explícito em suas histórias que permanecem inabaladas a hegemonia das classes dominantes, a criminalização das lutas dos trabalhadores, a repressão aos seus avanços na conquista de espaços e recursos públicos e a omissão da sociedade e do poder público na defesa dos direitos das classes historicamente oprimidas.

Apesar de tantos retrocessos, nesta segunda década do século XXI, podemos também afirmar que seguem emergindo experiências de recuperação de empresas por trabalhadores no mundo, e que elas seguirão emergindo enquanto houver dominação e exploração do trabalho, dando provas da capacidade de autogestão dos trabalhadores e trabalhadoras, como base para a construção de uma sociedade efetivamente livre e democrática.

Com isso, seguem atuais e necessários os estudos e a atualização das pesquisas sobre essas experiências, para seguir aprofundando o conhecimento sobre suas práticas. Nessa jornada, continuaremos nos debruçando sobre diversos questionamentos, como: O que aconteceu nos últimos anos com

as experiências de autogestão no Brasil? Por que estão fechando suas portas? Por que a crise econômica atual não está contribuindo para o surgimento de novos casos de recuperação de empresas por trabalhadores e trabalhadoras? Que aprendizados podemos tirar das experiências e de suas histórias? E por que seguir estudando essas experiências, hoje em declínio em nosso país?

Como nos ilumina Walter Benjamin (1994), a história, tecida pela luta de classes, mantém-se aberta aos possíveis, muitas vezes silenciados na experiência das classes trabalhadoras e populares ao longo da dominação capitalista. Resgatar histórias e experiências, que compõem o que Benjamin denomina de “história dos vencidos”, permanece como uma tarefa fundamental na luta pela transformação das relações desiguais e injustas de propriedade e de produção que caracterizam o sistema capitalista.

\*\*

Dividimos a publicação em duas partes, além dos capítulos primeiro e final do livro, que tratam de temas gerais. Iniciamos, no capítulo 1, relatando as atividades e os avanços obtidos pelo Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPERT) na proposição de políticas públicas com as empresas recuperadas e na atualização dos dados do mapeamento de ERTs.

Na primeira parte, são apresentados os casos de assessoria realizados entre 2015 e 2017, em três empresas recuperadas. Ao apresentar as atividades de pesquisa e extensão que foram realizadas nestas experiências, busca-se extrair elementos que ajudem a pensar a autogestão a partir dos casos. No capítulo 2, apresentamos a metodologia de análise ergonômica do trabalho, base metodológica de atuação com esses casos, juntamente com a pesquisa-ação. Nos capítulos 3 e 4, são realizadas reflexões sobre a autogestão na Cooperminas, possibilitadas pela análise da atividade de extração de carvão mineral. No capítulo 5, são expostas análises oriundas da atividade de assessoria com a empresa Flaskô e, no capítulo 6, os resultados do trabalho com a Comtern.

Na segunda parte do livro, são apresentados estudos de casos em empresas recuperadas por trabalhadores com as quais não estabelecemos relações de assessoria, mas que foram objeto de pesquisas individuais dos membros do grupo. Nessa seção, são trabalhados temas como relações de trabalho e propriedade, segurança do trabalho, histórias de luta e resistências dos trabalhadores, relações com o Estado e questões de gênero. Os capítulos 7 e 8 trazem histórias de encerramento de empresas recuperadas. A primeira é a da usina Catende, sobre a qual são apresentadas narrativas dos trabalhadores e trabalhadoras da cana, bem como análises sobre seu processo e suas contradições, que culminou no trágico fim da luta por autogestão, após quase 20 anos de resistências. A segunda história, da Cooperativa de Produção de Parafusos do Estado do Rio de Janeiro (Cooparj), busca remontar, pelas narrativas de alguns membros e de outros atores, o processo de ascensão e derrota da luta dos trabalhadores. É importante notar que, durante cerca de seis anos, integrantes de nosso coletivo atuaram com atividades de assessoria junto à Cooparj, que podem ser identificadas em diferentes trabalhos (Araújo, 2006; Henriques, 2007; Henriques e Frankel, 2015).

No capítulo 9, é analisada a organização e o funcionamento da Cooperativa de Trabalho em Produção Industrial de Brusque (CDM), um dos mais recentes casos de ERT do país. No capítulo 10, são detalhados os resultados de uma pesquisa sobre a cultura e a segurança do trabalho em duas empresas metalúrgicas: Coopromem e Metalcoop. Encerrando a segunda parte do livro, o capítulo 11 apresenta um pertinente diálogo de duas pesquisadoras sobre questões de gênero nas ERTs, fruto da imersão de uma delas na atividade de assessoria à Cooperminas, relatada na primeira parte do livro.

No capítulo 12, por fim, buscamos extrair dos casos apresentados elementos que nos permitam avançar no marco teórico e conceitual da autogestão. O que essas experiências de muitos anos têm a nos dizer sobre o que pensávamos antes de fazer a imersão nos casos? Como nos ajudam a caracterizar os processos autogestionários vivenciados os diferentes estudos realizados sobre segurança do trabalho, relações de gênero,

relações sociais de produção e propriedade, relações com o Estado, bem como sobre os processos de encerramento de casos? Quais as contribuições dessas pesquisas e análises para as lutas por autogestão e pelas ERTs no Brasil atual?

Partir do concreto e buscar compreender as contradições como parte integrante das experiências autogestionárias é o exercício proposto neste livro, inspirado também em Henri Lefebvre e em sua lógica dialética, ou lógica concreta, pela construção de uma teoria do conhecimento entendida como história da prática social. Segundo Lefebvre (1995, p. 119), “(...) analisar uma realidade complexa e atingir seus elementos reais é o mesmo que descobrir seus momentos”.

Durante todo nosso percurso de pesquisa-ação, deparamo-nos com características nas ERTs que nos remetem a formas capitalistas de organização do trabalho, as quais parecem ser amplificadas em períodos de crise. Em vez de pensarmos que as contradições “degeneram” as experiências, propusemo-nos a pensá-las como parte das mesmas, e por vezes como características das experiências mais explicitadas.

Com as distintas experiências descritas e analisadas neste livro, buscamos, em um exercício dialético, pensar o movimento das práticas de empresas recuperadas em um contexto de profunda crise social, econômica e política vivida no Brasil. Como nos ensinou Paul Singer (1998), formas capitalistas existem e coexistem com novas formas e práticas, que sugerem elementos de superação da lógica do capital.

Nosso desafio, nesta publicação, como nos orientam esses pensadores militantes, foi o de situar temporal e territorialmente as experiências, e de reconhecer as contradições dos processos de luta pela autogestão dos trabalhadores e trabalhadoras, as quais compõem as práticas e experiências concretas que nos propomos a conhecer e a fortalecer na atualidade.

## Referências bibliográficas

ARAÚJO, Fernanda Santos. Metodologias Participativas para Elaboração de um Plano de Negócios num Ambiente de Autogestão Industrial? O Estudo do Caso COOPARJ. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

BENJAMIN, Walter. *Obras escolhidas I: magia e técnica, arte e política*. São Paulo: Ática, 1994.

FARIA, Maurício Sardá de. *Autogestão, cooperativa, economia solidária: avatares do trabalho e do capital*. Florianópolis: UFSC, 2011.

HENRIQUES, Flávio Chedid. *Assessoria a empreendimentos de autogestão*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

HENRIQUES, F. C.; SIGOLO, V.; RUFINO, S.; ARAUJO, F.; NEPOMUCENO, V.; GIROTTO, M.; PAULUCCI, M.A.; RODRIGUES, T.N.; ROCHA, M.C.; SARDÁ DE FARIAS, M. *Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Multifoco, 2013.

HENRIQUES, F. C.; FRANKEL, R. D. A experiência de assessoria a uma fábrica gerida por seus trabalhadores: o caso Cooparj. In: ADDOR; LIANZA (Orgs.). *Percursos da extensão universitária*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2015.

GUILLERM, Alan; BOURDET, Yvon. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

LEFEBVRE, Henri. *Lógica formal, lógica dialética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

MARX, Karl. *Manuscritos econômicos-filosóficos*. São Paulo: Boitempo, 2004.

MOTHÉ, Daniel. *L'autogestion gouthé a gouthé*. Paris: Editions du Centurion, 1980.

NASCIMENTO, Claudio. *Do 'Beco dos Sapos' aos canaviais de Catende: os 'ciclos longos' das lutas autogestionárias*. Brasília: Texto para debate, SENAES-MTE, 2005.

SÍGOLO, Vanessa Moreira. *A contrapelo: autogestão, recuperação de empresas e a usina Catende em Pernambuco*. Tese de Doutorado, Departamento de Sociologia, USP, 2015.

SINGER, Paul. *Uma utopia militante: repensando o socialismo*. Petrópolis (RJ): Vozes, 1998.

THOMPSON, Edward Palmer. *A formação da classe operária inglesa III: a força dos trabalhadores*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.



## Capítulo 1

### **Construindo pautas coletivas de luta e pesquisas com as empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil: o percurso do GPERT**

*Flávio Chedid Henriques, Alessandra Bandeira Azevedo, Fernanda Santos Araújo, Vicente Nepomuceno, Vanessa Moreira Sígolo, Beatriz Mota Castro, Andrielle Miranda, Maria Alejandra Paulucci, Mariana Baptista Giroto e Sandra Rufino*

Antes de tratar dos casos de recuperação de empresas por trabalhadores no Brasil, neste primeiro capítulo, faremos uma síntese dos avanços que tivemos desde a realização do primeiro mapeamento desse tipo de empresa no país, divulgado em 2013. Tratam-se de avanços na divulgação, na articulação e na construção coletiva de pautas de luta e de proposições para políticas públicas, bem como no trabalho de atualização dos dados.

Após a publicação do livro *Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil*, em 2013, uma das principais atividades de divulgação do mapeamento das empresas brasileiras foi a organização, pelo Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPERT), do seminário “Empresas Recuperadas por Trabalhadores – ERTs”. O encontro constituiu um espaço importante de articulação das empresas e de construção coletiva de pautas de lutas e proposições para políticas públicas para o setor, e teve alguns resultados relevantes, como detalhamos a seguir.

Ocorrido nos dias 11, 12 e 13 de dezembro de 2014, com apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), nas dependências do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, em São Bernardo do Campo (SP), o seminário teve como objetivos:

- Expor os dados da pesquisa *Fábricas recuperadas pelos trabalhadores: diagnóstico das experiências brasileiras* para comunidade acadêmica, gestores públicos,

assessorias de empresas recuperadas e representantes das 67 empresas pesquisadas;

- Realizar mesas-redondas e oficinas de trabalho, com os diferentes atores envolvidos, a fim de aprofundar as análises sobre os desafios, as perspectivas e as estratégias de assessoria e de políticas públicas a esses empreendimentos;
- Fomentar um processo de planejamento de estratégias e ações para a promoção da viabilidade técnica, econômica, social, política e ambiental dessas empresas.

O evento contou com representantes: de 23 empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil; de cinco experiências internacionais de empresas recuperadas; do poder público (BNDES e Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego – SENAES-MTE); da Central de Cooperativas e de Empreendimentos Solidários (UNISOL); da Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão (ANTEAG); do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, além dos membros do GPERT, representando as dez universidades brasileiras que faziam parte do grupo.

Em três dias de evento, foram apresentados e debatidos os dados do mapeamento nacional de empresas recuperadas realizado pelo GPERT, e expostas iniciativas internacionais de recuperação de empresas. Também foi resgatado o histórico de políticas públicas elaboradas para o setor, incluindo das que estavam em andamento naquele momento. Por fim, os trabalhos foram concluídos com a construção de propostas de ações de fomento à viabilidade técnica, econômica, social, política e ambiental dessas empresas.

As propostas aprovadas pelo coletivo foram organizadas em cinco eixos, com o objetivo de garantir: a inovação organizacional das práticas de autogestão; um marco jurídico adequado e que contribua para consolidação de novas formas de relações de trabalho; políticas de crédito e de financiamento adequadas às realidades desses empreendimentos; ações de formação que considerassem o paradigma da tecnologia social no qual se inserem essas iniciativas; e a articulação em rede dessas

iniciativas, de sorte a estimular também a solidariedade entre as empresas.

Apresentamos, a seguir, as principais propostas desse seminário de 2014, que incluem *pautas coletivas de luta e proposições de políticas públicas para o setor*:

### Eixo 1: Organização do trabalho

1. Discutir práticas organizacionais que contribuam para a saúde e a segurança dos trabalhadores (em especial dos trabalhadores aposentados, visando ao envelhecimento saudável);
2. Incorporar as inovações organizacionais como estratégia política das ERTs (decisões coletivas, retiradas mais igualitárias, acesso à informação, redução da carga horária, rodízios de funções, entre outras);
3. Considerar as ações de envolvimento com a comunidade pelas ERTs como estratégia política para a conquista de apoio; e
4. Incorporar o tempo de formação/educação dos trabalhadores como parte da jornada de trabalho, sem alteração na renda.

### Eixo 2: Relações de trabalho e relações jurídicas

1. Discutir mecanismos para garantir os direitos dos trabalhadores associados das ERTs, em especial os direitos previdenciários, inclusive com a criação de um estatuto do trabalhador autogestionário;
2. Criar um grupo de trabalho para pesquisar e sistematizar instrumentos jurídicos, advindos dos encaminhamentos concretos tomados pelas ERTs, dos resultados e dos problemas gerados (adjudicação por interesse social, falência, arrendamento, dessa-propriedade) em dois momentos: 1) primeiro, na luta de recuperação e transição e 2) depois, na continuidade e na manutenção do negócio (cooperativa, empresa etc.). Incluir também um estudo sobre experiências de outros países, como Argentina, Venezuela e Uruguai;

3. Dialogar sobre formas de ampliação e de aplicação das linhas e do acesso ao crédito do BNDES e outros bancos, a fim de viabilizar a compra dos ativos das empresas pelos trabalhadores. Essa demanda é fruto de uma avaliação crítica sobre as limitações da lei de falências de 2005;
4. Criar um grupo de trabalho para estudar formas de fomento para ERTs em início de processo de recuperação (como fundos não reembolsáveis e acesso a recursos de capital a título de auxílio);
5. Articular para a aprovação do projeto de lei PLS 03/07, que está no Congresso, sobre a questão da sucessão por arrendamento e comodato, para que não se caracterize sucessão tributária e trabalhista, e de outras dívidas, para que estas não sejam consideradas de responsabilidade dos trabalhadores, inclusive criminalmente; e
6. Criar uma política pública para a adjudicação de interesse social, a partir do grupo de trabalho iniciado pela Flaskô, pesquisando as experiências já existentes, como no Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), para os assentamentos de reforma agrária.

### Eixo 3: Crédito e financiamento

1. Criar um fundo repassador de crédito (novo ou via cooperativas) financiado com recurso do BNDES. No caso de inadimplência, este poderia acessar o fundo garantidor que já existe no seu escopo;
2. Incluir no Programa de Apoio à Consolidação de Empreendimentos Autogestionários (PACEA) uma linha específica de acesso ao capital de giro não atrelada ao investimento e à aquisição dos ativos da empresa;
3. Criar linhas de financiamento para pesquisas a fim de atender as demandas das ERTs; e
4. Estudar o Fondes, do Uruguai, entre outras experiências de outros países.

#### Eixo 4: Formação, tecnologia e inovação

1. Promover um programa de formação para autogestão (gestão, técnica, organizacional, política);
2. Promover intercâmbios que possibilitem a troca de conhecimento e experiências entre as ERTs;
3. Promover assessoria técnica para a elaboração de planos e projetos que facilitem o acesso às políticas públicas, ao crédito e a outras formas de fomento;
4. Fomentar a criação de cursos, como os do Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (PRONERA), mas voltados para as ERTs. Uma sugestão de tema seria gestão e comercialização da produção;
5. Fomentar a criação de editais junto a instituições públicas (como a Capes, a Petrobras, o FINEP, fundações estaduais de apoio à pesquisa, o CNPq, entre outros) para a inovação tecnológica e a compra de máquinas e equipamentos nas ERTs;
6. Criar fundos para inovação tecnológica nas ERTs;
7. Fomentar a criação de editais específicos para promover a inovação tecnológica pautados nas tecnologias sociais para as ERTs;
8. Articular com o encontro internacional “Economia dos Trabalhadores” e pensar, a partir dele, a criação de um instituto latino-americano da autogestão;
9. Garantir recursos do FAT para a adaptação dos trabalhadores em *lay-off* (programa do FAT) tendo a autogestão formação contínua.

#### Eixo 5: Redes de Empresas Recuperadas por Trabalhadores

1. Criar uma rede de ERTs a fim de propiciar: articulação política, formação, comercialização, intercâmbios e intercooperação;
2. Buscar recursos para viabilizar a criação e a manutenção da rede de ERTs, com organização de seminários, comunicação, articulação política etc.;
3. Promover rodada de negócios com espaços de formação, debate, articulação, e desenvolvimento de um “livro/catálogo”, que disponibilize informações

- estratégicas a serem compartilhadas entre as ERTs (fornecedores, clientes, produtos, capacidade produtiva etc.);
4. Buscar maior aproximação e articulação entre ERTs e sindicatos, dialogando com os trabalhadores de empresas capitalistas sobre suas experiências de luta, como as das comissões de fábricas. Por meio dessa articulação, promover e sensibilizar os sindicatos a apoiarem a criação de novas ERTs;
  5. Atuar pela retomada e ampliação de uma política pública estruturada para as ERTs; e
  6. Buscar maior aproximação com o movimento da economia solidária e com outros movimentos sociais.

Essas propostas, definidas coletivamente no seminário de 2014, foram a base de um edital lançado pela SENAES-MTE em 2015, para apoiar a elaboração de plano de negócios de ERTs. Todavia, esse edital foi cancelado em 2016, após o golpe de Estado sofrido no país. Certamente, os projetos que fossem contemplados teriam contribuído no avanço de diversos desses pontos, como na reedição desse seminário de ERTs e no fortalecimento de uma rede voltada a reivindicar e ajudar na implementação desse plano de ações.

A crise financeira e política que vivenciamos desde então no país resultou na extinção da secretaria de governo voltada às políticas públicas para esse setor, entre diversas outras políticas públicas e sociais. Passados alguns anos do mapeamento de 2011-2013, e considerando esse contexto de crise, houve o fechamento de empresas mapeadas? Essa nova crise também gerou novos casos de recuperação de empresas? Buscamos responder a essas questões realizando uma atualização da situação das ERTs no Brasil no ano de 2017.

### **Atualizando os dados das ERTs no Brasil em 2017**

No mapeamento empreendido entre 2011 e 2013, antes de realizarmos as visitas às empresas, tivemos um extenso trabalho de localizar e identificar as experiências existentes, pois

tínhamos indícios de que havia mais casos do que aqueles assessorados pela UNISOL e pela ANTEAG, que totalizavam 41 experiências. Para isso, utilizamos dados antigos dessas entidades e o mapeamento de economia solidária do Sistema Nacional de Economia Solidária (SIES). Também utilizamos a chamada estratégia da “bola de neve”, na qual perguntamos aos trabalhadores das experiências visitadas se conheciam outras iniciativas ainda não listadas na pesquisa.

Concluimos, na ocasião do primeiro mapeamento, que havia 67 casos de ERTs em funcionamento no Brasil. Neste trabalho, identificamos mais 78 casos de recuperação, citados em pesquisas e listagens anteriores, que haviam sido encerrados (ou seja, que não estavam mais em atividade), e ainda outros 85 casos sobre os quais não obtivemos informações definitivas para confirmar se eram ERTs e se estavam em atividade.

Embora não seja possível fazer uma análise comparativa desses dados ao longo do tempo, pois esse foi o primeiro mapeamento realizado em âmbito nacional, concluimos que, pelo número de casos encerrados e por haver poucos casos recentes, as experiências de ERTs no Brasil, já naquele momento, tendiam à diminuição, o que contrastava com as experiências da Argentina e do Uruguai, países que apresentavam um aumento de iniciativas no período, como ainda apresentam na atualidade.

A crise econômica e política que se instaurou no Brasil a partir de 2013 nos trouxe notícias de encerramento e/ou crise de muitas das experiências que havíamos visitado e desde então o GPert se propôs a atualizar os dados para acompanhar a situação das ERTs no Brasil. Uma das hipóteses para a queda no número de recuperação de empresas até o momento do mapeamento estava relacionada ao bom momento econômico vivido pelo país, que não só fazia declinar o número de falências mas também apresentava alternativas de emprego para os trabalhadores de empresas falidas. Partindo desse pressuposto, acreditávamos que a crise econômica vivida a partir de 2013 poderia aumentar o número de recuperação de empresas, o que na prática não se confirmou.

Para atualizar os dados, utilizamos um questionário, mais curto do que o anterior, aplicado por telefone ou enviado por e-

mail às empresas. Como não obtivemos resposta de todas as experiências em atividade, a análise realizada foi amostral.

Como primeiro passo, buscamos revisar a lista de ERTs em atividade do mapeamento anterior. Neste processo, localizamos quatro casos de recuperação de empresas cuja existência não havíamos conseguido confirmar anteriormente. Também identificamos um erro no nome de uma das empresas que havíamos mapeado<sup>2</sup>, a qual se incluía entre os 15 casos que não havíamos conseguido visitar. Além disso, apesar do número significativo de ocupações de empresas no período recente, registramos a consolidação de apenas um novo caso de recuperação.

Dos 67 casos que havíamos mapeado, confirmamos o encerramento de 20. Nem todas essas experiências pararam por completo suas atividades produtivas, pois houve casos em que os ativos foram vendidos para empresários, o que conseqüentemente não configura uma nova recuperação nos moldes que analisamos, pois não foram realizadas pelos trabalhadores da empresa. Houve também dois relatos de empresas em que as atividades produtivas foram continuadas, todavia com outro nome e apenas por alguns dos trabalhadores, seguindo o modelo de gestão da iniciativa privada.

Com esses dados, concluímos que cerca de 30% das experiências mapeadas entre 2011 e 2013 deixaram de existir em 2017. Esse quadro representa o aprofundamento do que chamamos em 2013 de “refluxo das experiências de ERTs”, confirmando a hipótese com a qual havíamos trabalhado nas análises anteriormente, e que, neste momento, passamos a ter dados para demonstrar numericamente.

As empresas cujos processos de recuperação foram encerrados encontram-se no quadro a seguir.

---

<sup>2</sup> O nome correto da empresa denominada Retífica São Bento, no primeiro mapeamento, é Retífica Contagem.

**Quadro 01 - ERTs encerradas**

<b>Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil</b>	<b>Setor</b>	<b>UF</b>
Cia Harmonia - Usina Catende	Agroindustrial	PE
CCLB - Cooperativa Central de Laticínios da Bahia	Alimentício	BA
COOTALL - Cooperativa Taquarensense de Laticínios Ltda.	Alimentício	RS
COVAL	Alimentício	SP
COOPERBEL - Cooperativa dos Produtores de Cerâmica	Cerâmico	MG
GRAHAM BELL	Educacional	RJ
COOPARJ - Cooperativa de Produção de Parafusos do Estado do RJ	Metalúrgico	RJ
FUNDECCOOPE - Cooperativa Fundecccoppe	Metalúrgico	RS
COOPERMETAL - Cooperativa do Metal de Criciúma	Metalúrgico	SC
CSJ - Cooperativa de Produção e Serviços Metalúrgicos São José	Metalúrgico	SP
COOPERCAIXA	Papeleiro	SP
COOPEMA	Metalúrgico	SP
UNIFERCO - Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Usinagem e Fundição	Metalúrgico	SP
UNIPOL - Cooperativa dos Trabalhadores na Indústria de Polímeros de Joinville	Químico	SC
COBERTORES PARAYBA	Têxtil	PE
COOPERBOTÕES - Nova Diamantina	Têxtil	PR
COOPEN - Cooperativa do Vestuário de Encantado Ltda.	Têxtil	RS
COOPERSPUMA - Cooperativa dos Trabalhadores na Indústria e Comércio de Espumas Colchões	Têxtil	RS
COOPERVEST - Cooperativa dos Profissionais de Fabricação de Vestuário Ltda.	Têxtil	SE

Fonte: Levantamento em pesquisa de campo (2017).

Trabalharemos, nesta análise, com o universo de 51 empresas recuperadas, das quais 47 constavam do mapeamento realizado entre 2011 e 2013. Um caso é resultado de uma nova recuperação posterior a este período. Outros três já existiam, mas não haviam sido mapeados anteriormente. Vale ainda lembrar que, desse universo, quatro casos representam o mesmo complexo industrial, composto por três cooperativas metalúrgicas e uma cooperativa de segundo grau, que reúne as demais. Para respeitar o critério utilizado no mapeamento anterior, trataremos esses casos como quatro empresas distintas.

Das 20 empresas com processos de recuperação pelos trabalhadores encerrados, oito são do setor metalúrgico, cinco do setor têxtil, três do setor alimentício, uma do setor químico, uma do setor ceramista, uma do setor educacional e uma do setor agroindustrial.

Dos 47 casos presentes no mapeamento anterior, 23 são do setor metalúrgico, oito do setor têxtil, seis do setor alimentício, cinco do setor químico, duas do setor hoteleiro, uma do setor de mineração, uma do setor sucroalcooleiro, e uma do setor moveleiro. Das três empresas não contempladas no mapeamento anterior, mas já existentes à época, uma é do setor vidreiro, e duas são do setor metalúrgico. Destaca-se também que o único

novo caso de recuperação por trabalhadores que surgiu depois do primeiro mapeamento é o de uma empresa metalúrgica.

Com isso, a relação que tínhamos anteriormente entre os setores não se alterou muito, pois temos 26 empresas do setor metalúrgico, oito empresas do setor têxtil, seis empresas do setor alimentício, cinco empresas do setor químico, duas empresas do setor hoteleiro, uma empresa do setor de mineração, uma empresa do setor sucroalcooleiro, uma empresa do setor moveleiro e uma empresa do setor vidreiro.

Na busca por novos casos de recuperação de empresas por trabalhadores, dialogamos com alguns informantes-chave e com a UNISOL, que hoje é a única entidade de assessoria a esses empreendimentos orientada pelos princípios da economia solidária. Obtivemos uma lista longa de possíveis novas recuperações, mas só confirmamos um caso consolidado (Coopercheid). Entre as experiências, havia seis ocupações de empresas, duas das quais visitadas por membros do GPRT. Ocorreram ocupações de trabalhadores nas seguintes empresas: MABE, CTRfixTrefital, Cocepelco, Steak House, Kharmann Ghia e Coopapel, sem entretanto conseguirem dar sequência ao processo de recuperação.

Não era possível precisar o número de trabalhadores envolvidos nos casos atuais, tampouco o faturamento e a produtividade dessas 51 empresas, porque o formulário da pesquisa enviado às empresas foi preenchido por menos da metade delas. O quadro 02 apresenta as 51 empresas que estavam em funcionamento em 2017.

**Quadro 02 - ERTs em atividade em 2017**

<b>Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil</b>	<b>Sector</b>	<b>UF</b>
CAEB - Cooperativa Agro-Extratativista Bonal	Agrícola	AC
COOPEL - Cooperativa dos Agricultores e Pecuáristas da Regional do Baixo Acre	Agrícola	AC
COOPERLEO - Cooperativa Leopoldense dos Trabalhadores da Indústria de Carnes e Derivados Ltda.	Agrícola	RS
Cooperativa Monte Sinai	Alimentício	SP
COOPERAVI - Cooperativa de Produção Agropecuária de Itatiba	Alimentício	SP
COOPEVAL	Alimentício	SP
COOPERINCA - Centro de Eventos, Convenções e Lazer	Hoteleiro	SP
COOPHOTEL - Cooperativa Gaúcha de Hotéis e Turismo Ltda.	Hoteleiro	RS
CDM - Cooperativa de Produção Metalúrgica de Brusque	Metalúrgico	SC
CFF - Cooperativa Friburguense de Ferramentaria	Metalúrgico	RJ
ALUMIFER - Cooperativa Autogestionária de Trabalhadores em Fundação de Alumínio e Ferro Ltda.	Metalúrgico	RS
COOPEREI - Cooperativa de Produção Cristo Rei	Metalúrgico	RS
Cooperativa Unimáquinas	Metalúrgico	SP
COOPERFOR - Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Forjaria	Metalúrgico	SP
COOPERLAFE - Cooperativa de Trabalho em Laminação Forjado Especial	Metalúrgico	SP
COOPERMAQ - Cooperativa de Máquinas e Equipamentos	Metalúrgico	SC
COOPERSALTO - Cooperativa de Produção dos Metalúrgicos de Salto	Metalúrgico	SP
COOPERTRATT - Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Tratamento Térmico e Transformação de Metais	Metalúrgico	SP
COOPERTRIM - Cooperativa dos Trabalhadores da Indústria Metalúrgica de Raul Soares	Metalúrgico	MG
COPROMEM - Cooperativa de Produtos Metalúrgicos de Mococa	Metalúrgico	SP
COSIDRA - Cooperativa de Produção de Sistemas Hidráulicos Ltda.	Metalúrgico	RS
CTMC - Cooperativa dos Trabalhadores Metalúrgicos de Canoas	Metalúrgico	RS
Exata Retifica Motores	Metalúrgico	MG
GPCANTELMO	Metalúrgico	RJ
HAGA S/A Indústria e Comércio	Metalúrgico	RJ
METALCOOP - Cooperativa de Produção Industrial de Trabalhadores em Conformação de Metais	Metalúrgico	SP
Metalúrgica Rio Grande / Coopercaldeiraria	Metalúrgico	SP
Minas Brasil Retifica de Motores	Metalúrgico	MG
Retifica Contagem	Metalúrgico	MG
UNIFORJA - Cooperativa Central de Produção Industrial de Trabalhadores em Metalurgia	Metalúrgico	SP
UNIWIDIA - Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Ferramentas de Metal Duro	Metalúrgico	SP
COOPERMINAS - Cooperativa de Extração de Carvão	Mineral	SC
COOPECA - Cooperativa Caxias de Móveis	Moveleiro	RS
PLASTCOOPER - Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Artefatos de Plástico	Plástico	SP
COOPERPLASTICO - Cooperativa de Reciclagem Plástica da Bahia	Química	BA
COOPERVIGUE - Cooperativa Industrial dos Trabalhadores em Artefato de Plástico de Salto	Químico	SP
FLASKÓ	Químico	SP
POLYUTIL	Químico	PB
COOPERCANA - Cooperativa dos Produtores de Cana Porto Xavier Ltda.	Sucroalcooleiro	RS
COMTERN - Cooperativa Mista dos Têxteis do Rio Grande do Norte	Têxtil	RN
CONES - Cooperativa Nova Esperança	Têxtil	SP
COOPITEC - Cooperativa de Trabalhadores Profissionais de Fiação e Tecelagem	Têxtil	RS

COOPERSHOES - Cooperativa de Calçados e Componentes Joanelense Ltda.	Têxtil	RS
COOPERTEX - Cooperativa Autogestionária Industrial dos Trabalhadores Têxteis	Têxtil	SP
COOPERTEXTIL - Cobertores Parahyba	Têxtil	SP
COOPERTEXTIL - Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas	Têxtil	MG
COOTEGAL - Cooperativa Têxtil de Galópolis	Têxtil	RS
Coopercheide	Metalúrgica	SP
Retífica de Motores BLU	Metalúrgica	SC
COOTRANS	Metalúrgica	SP
COTRAVIC	Vidreiro	SP

Fonte: Levantamento em pesquisa de campo (2017).

As quatro últimas empresas desse quadro se referem aos novos casos incluídos em 2017. A Coopercheid é o novo caso de recuperação, destacado anteriormente, e as outras três foram casos localizados posteriormente ao primeiro mapeamento, em estudos realizados nos trabalhos acadêmicos de Vilma Simão (2008) e Duaibs (2013), sendo que a Retífica de Motores BLU, na pesquisa de Simão, era denominada Reticoooper. Nesses estudos, encontramos também referências sobre uma empresa chamada Coopersul, no entanto, obtivemos informações de que ela havia sido vendida para seu antigo proprietário.

### **Análise amostral do atual cenário das ERTs**

Buscando avançar na compreensão do quadro atual das ERTs brasileiras, em 2017, sem contar com recursos para realizar uma pesquisa de campo nas empresas, elaboramos um questionário enxuto com o objetivo de coletar dados básicos que permitissem analisar a situação dessas empresas no novo cenário político e econômico do país. Vinte delas responderam esse questionário via telefone ou e-mail, o que nos permitiu ter uma visão parcial do fenômeno no país, embora consideremos esse conjunto uma amostra significativa para avançarmos na compreensão das mudanças ocorridas. Seguem os nomes das empresas que responderam ao questionário.

**Quadro 03 - Empresas que responderam ao questionário**

Nome	Setor	UF
COOPERAVI - Cooperativa de Produção Agropecuária de Itatiba	Alimentício	SP
Cooperativa Monte Sinai	Alimentício	SP
COOPERINCA - Centro de Eventos, Convenções e Lazer	Hoteleiro	SP
COOPHOTEL - Cooperativa Gaúcha de Hotéis e Turismo Ltda.	Hoteleiro	RS
COOPERMAQ - Cooperativa de Máquinas e Equipamentos	Metalúrgico	SC
COOPERTRIM - Cooperativa dos Trabalhadores da Indústria Metalúrgica de Raul Soares	Metalúrgico	MG
ALUMIFER - Cooperativa Autogestionária de Trabalhadores em Fundação de Alumínio e Ferro Ltda.	Metalúrgico	RS
CDM - Cooperativa de Produção Metalúrgica de Brusque	Metalúrgico	SC
Cooperativa Unimáquinas	Metalúrgico	SP
COOPERSALTO - Cooperativa de Produção dos Metalúrgicos de Salto	Metalúrgico	SP
COPROMEM - Cooperativa de Produtos Metalúrgicos de Mococa	Metalúrgico	SP
UNIFORJA - Cooperativa Central de Produção Industrial de Trabalhadores em Metalurgia	Metalúrgico	SP
UNIWIDIA - Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Ferramentas de Metal Duro	Metalúrgico	SP
COOPERMINAS - Cooperativa de Extração de Carvão	Mineral	SC
COOPECA - Cooperativa Caxias de Móveis	Moveleiro	RS
FLASKÓ	Químico	SP
COOPERCANA - Cooperativa dos Produtores de Cana Porto Xavier Ltda.	Sucroalcooleiro	RS
COOTEGAL - Cooperativa Têxtil de Galópolis	Têxtil	RS
COMTERN - Cooperativa Mista dos Têxteis do Rio Grande do Norte	Têxtil	RN
COOFITEC - Cooperativa de Trabalhadores Profissionais de Fiação e Tecelagem	Têxtil	RS

Fonte: Levantamento em pesquisa de campo (2017).

Embora seja importante considerar o viés dessa amostra, uma vez que esta não inclui informações das empresas que encerraram suas atividades após o mapeamento, é significativo notar que muitas empresas aumentaram sua produção mesmo no período de forte crise econômica e política no país. Vale destacar alguns casos, como a Coopetrim, que relatou ter aproveitado uma oportunidade de mercado, decorrente da falência de concorrentes, e ter conquistado mais clientes, diversificando o portfólio e aumentando a produção. Também a Unimáquinas relatou ter aumentado a produção e diversificado seus produtos. A Cootegal, do setor têxtil, por sua vez, informou ter duplicado sua produção e ter passado a participar de licitações e a exportar, beneficiando-se do rigoroso inverno do ano de 2017, que teve como consequência o aumento do número de trabalhadores contratados. Das 20 empresas que responderam ao questionário, nove diminuíram a produção e duas, a Monte Sinai e a Cooperavi, terceirizaram parte dela como estratégia de sobrevivência.

Sobre as políticas públicas, quase a totalidade das experiências relatou que não houve qualquer tipo de apoio do Estado no período. Embora no mapeamento anterior, já tivesse sido identificada a ausência de políticas adequadas para o setor, em 2017 encontramos um aprofundamento dessa tendência. Das 20 empresas que responderam ao formulário, 14 não tiveram nenhum apoio de políticas públicas, três empresas não responderam e três afirmaram que já tiveram esse apoio anteriormente, mas que as políticas haviam sido descontinuadas. Com isso, verificamos que no levantamento feito entre 2011 e 2013, o Estado estava mais presente na luta pela recuperação das empresas. Naquele momento, 58% das ERTs indicaram ter tido algum tipo de apoio de alguma das esferas do Estado (municipal, estadual ou federal). Essa informação indica que o poder público afastou-se ainda mais nesses últimos quatro anos do movimento das ERTs, o que certamente refletiu no fechamento de muitas das empresas.

Sobre os investimentos realizados no período, das 20 ERTs, oito afirmaram que utilizaram recursos próprios, duas utilizaram recursos próprios mesclados com empréstimos bancários, uma empresa obteve empréstimo do BNDES, oito empresas não investiram e uma não respondeu. Entre as empresas que fizeram investimentos, vale destacar: a compra da massa falida, de equipamentos e de máquinas pela Unimáquinas, que era uma recuperação recente quando realizamos o primeiro mapeamento. A Coopertrim expandiu a linha de produtos, a Cootegal abriu uma filial na Argentina, em Rosário do Sul, além de fazer investimentos na planta produtiva, e a Copromem construiu uma nova planta industrial para a fábrica. Vale ressaltar que, das dez empresas que fizeram investimentos, seis aumentaram o número de trabalhadores, e quatro diminuíram.

O quadro abaixo nos permite comparar o número de trabalhadores das empresas que responderam ao questionário nos dois períodos.

**Quadro 04 – Comparação do número de trabalhadores das ERTS em 2011-2013 e 2017**

<b>Nome</b>	<b>Trab. 2011-2013</b>	<b>Trab. 2017</b>
ALUMIFER - Cooperativa Autogestionária de Trabalhadores em Fundação de Alumínio e Ferro Ltda.	28	25
CDM - Cooperativa de Produção Metalúrgica de Brusque	12	15
COMTERN - Cooperativa Mista dos Têxteis do Rio Grande do Norte	38	26
COOFITEC - Cooperativa de Trabalhadores Profissionais de Fiação e Tecelagem	36	50
COOPECA - Cooperativa Caxias de Móveis	80	59
Cooperativa Monte Sinai	12	20
Cooperativa Unimáquinas	15	19
COOPERAVI - Cooperativa de Produção Agropecuária de Itatiba	320	331
COOPERCANA - Cooperativa dos Produtores de Cana Porto Xavier Ltda.	283	62
COOPERINCA - Centro de Eventos, Convenções e Lazer	15	4
COOPERMAQ - Cooperativa de Máquinas e Equipamentos	70	92
COOPERMINAS - Cooperativa de Extração de Carvão	720	420
COOPERSALTO - Cooperativa de Produção dos Metalúrgicos de Salto	88	92
COOPERTRIM - Cooperativa dos Trabalhadores da Indústria Metalúrgica de Raul Soares	23	40
COOPHOTEL - Cooperativa Gaúcha de Hotéis e Turismo Ltda.	26	7
COOTEGAL - Cooperativa Têxtil de Galópolis	123	160
COPROMEM - Cooperativa de Produtos Metalúrgicos de Mococa	516	352
FLASKÓ - Embalagens Plásticas	79	42
UNIFORJA - Cooperativa Central de Produção Industrial de Trabalhadores em Metalurgia	617	322
UNIWIDIA - Cooperativa Indl de Trabalhadores em Ferramentas de Metal Duro	38	21
<b>Total</b>	<b>2.918</b>	<b>2.159</b>

Fonte: Levantamento em pesquisa de campo (2017).

Em 40% das empresas que responderam ao questionário em 2017, houve aumento no número de trabalhadores. Contudo, houve empresas que tiveram uma redução superior a 70%, como foi o caso da Coopercana (78,09%), Cooperinca (73,33%) e Coophotel (73,08%). Vale ressaltar que algumas empresas, apesar da crise, aumentaram o seu quadro de trabalhadores em mais de 50% como é o caso da Coopertrim (73,91%) e a Cooperativa Monte Sinai (66,67%). Apesar disso, é significativa a redução do total de trabalhadores no conjunto das 20 empresas, que chega a 26%. Podemos inferir, com essa análise amostral que, além da redução de 30% das experiências existentes em 2013, entre as empresas que resistiram, houve uma diminuição de 26% no número de trabalhadores.

Das nove empresas metalúrgicas que responderam ao questionário, cinco apresentaram em 2017 crescimento no número de trabalhadores em comparação ao mapeamento realizado entre 2011 e 2013, com um faturamento mensal entre

500 mil e 1 milhão de reais. Uma empresa apresentou um faturamento mensal de mais de 2 milhões de reais. Em trabalhos futuros, pretendemos fazer mais análises por setor para tentar compreender se há particularidades nesse processo.

### **Análises sobre o cenário atual no Brasil**

O novo quadro de ERTs no Brasil mostra, em comparação com o apresentado na publicação anterior, que há um declínio dessas experiências no Brasil, como já havíamos indicado no primeiro período. Tal fato contrasta com o aumento dessas experiências em países como Argentina e Uruguai, além de países europeus, como Itália e Espanha. No Brasil, identificamos o encerramento de cerca de 30% das experiências mapeadas anteriormente, e a diminuição no número de trabalhadores nas empresas que se mantêm ativas.

Os casos que acompanhamos em atividades de assessoria desde 2013 mostraram que o declínio e/ou a falência das iniciativas não têm causa única. Embora todas as ERTs tenham sido afetadas pela crise econômica e política do país no período, os fatores que foram preponderantes para os fechamentos não são idênticos. No caso da Cooparj, a concorrência com produtos chineses foi o principal elemento para o fechamento da empresa; no caso da Usina Catende, em contexto de dificuldades econômicas, conflitos internos, irresolução do processo de falência e da questão da propriedade da indústria, o projeto dos trabalhadores sofreu uma intervenção judicial, servindo a interesses das classes dominantes e às disputas político-partidárias regionais e nacionais. As crises atuais vividas pela Cooperminas e pela Flaskô combinam questões políticas que as afetam internamente e na relação com agentes externos, acentuadas pela crise econômica do país. Por fim, na Comtern, apresentaram-se diferentes narrativas sobre a crise, dependendo da posição do trabalhador dentro da empresa.

O novo questionário, preenchido por algumas ERTs, traz alguns elementos, ainda muito incipientes, para entendermos o atual momento. É importante salientar que a amostra não inclui as empresas que passaram por uma crise maior e que

encerraram suas atividades. É preciso analisar com maior profundidade como os diferentes setores reagiram à grave crise econômica do país. Os dados mostram que as políticas públicas foram descontinuadas – políticas que, mesmo que insuficientes, davam algum apoio às experiências. Apesar disso, houve empresas que conseguiram investir em suas plantas produtivas com recursos próprios, conquistar novos clientes, diversificar seu portfólio e aumentar o faturamento.

Outro ponto importante para avaliarmos o atual cenário é o baixo número de novos casos bem-sucedidos de recuperação de empresas no Brasil. Embora tenhamos registrado seis casos de ocupações de empresas, alguns significativos como os das empresas MABE e Kharmann Ghia, registramos a consolidação de apenas um caso de recuperação que não foi fruto de um processo de ocupação. Embora algumas dessas experiências de ocupação tenham feito interlocução com assessorias e estivessem interessadas em concretizar a recuperação pelos trabalhadores, elas acabaram não tendo êxito.

Novamente não temos uma explicação definitiva sobre esse fato, pois isso exigiria estudos mais aprofundados. Mas retomamos uma hipótese colocada anteriormente sobre a inexistência de entidades de assessoria que tenham como foco as ERTs. Ao compararmos o caso brasileiro com o argentino, percebemos que a presença de inúmeras entidades representativas tem sido fundamental para a sobrevivência dessas experiências e a existência de novos casos, mesmo em um cenário político adverso, como o do governo de Mauricio Macri, na Argentina. Também há outros fatores – históricos, políticos, culturais e sociais – que precisam ser analisados, como as diferenças de escolaridade e de formação política da população, bem como a força dos movimentos dos trabalhadores nesses países.

Apesar de termos conhecido dois casos de ocupação que não constituem empresas recuperadas, faltam-nos elementos para identificar os principais fatores que dificultaram a concretização desse processo. No caso do restaurante Steak House, depois de algumas semanas em que os trabalhadores conduziram a empresa sem a presença do dono, que ficou

sumido por um tempo, o mesmo retornou ao modelo de gestão privada com a volta do proprietário. Embora não tenha sido um caso de recuperação por trabalhadores concretizado, é importante ressaltar a importância que a iniciativa dos trabalhadores teve para manutenção de seus empregos.

E ainda há o caso da Kharmann Guia, importante empresa de peças automotivas. Ela teve uma forte aproximação com a UNISOL e realizou em suas instalações um seminário internacional sobre empresas recuperadas. Sabe-se que a luta judicial é longa e que, no caso da Kharmann Guia, embora tenha havido conquistas por parte dos trabalhadores relacionadas ao direito de ocupar, também houve ganhos pela parte patronal, que conquistou o direito de reintegração de posse duas vezes. A estratégia dos antigos donos é a de reverter o processo de falência, enquanto a dos trabalhadores é seguir com a ocupação. Ainda não temos elementos para afirmar que o atual processo foi prejudicado pela nova lei de falências de 2005, mas, diante de inúmeros depoimentos expressando que essa lei dificulta a recuperação das empresas pelos trabalhadores, prosseguiremos com esses questionamentos em nossos debates e reflexões.

Esse é o cenário geral em que estão inseridas as experiências apresentadas neste livro. Com o aprofundamento dos casos, buscamos apresentar elementos que ajudem a compreender a autogestão de experiências com mais de uma década de existência no Brasil.

### **Referências bibliográficas**

DUAIBS, R.. Algumas questões sobre as fábricas recuperadas no Brasil: da luta às dificuldades. Revista da ABET (Impresso), v. 12, p. 43-57, 2013

HENRIQUES, F. C.; SIGOLO, V.; RUFINO, S.; ARAUJO, F.; NEPOMUCENO, V.; GIROTTO, M.; PAULUCCI, M.A.; RODRIGUES, T.N.; ROCHA, M.C.; SARDÁ DE FARIAS, M. Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Multifoco, 2013.

HENRIQUES, F. C.; AZEVEDO, A. B. ; ARAUJO, F. S. ; OLIVEIRA, V. A. N ; SIGOLO, V. M.; MOTA, B. C. ; MIRANDA, A. ;

PAULUCCI, M. A. . Segundo Levantamento das Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil. In: VI Encuentro Internacional 'La Economía de los Trabajadores', 2017, Pigué. VI Encuentro Internacional 'La Economía de los Trabajadores', 2017.

SIMÃO, V.M. As trajetórias e a organização do trabalho cooperado e autogestor. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Política Social da Universidade de Brasília (UNB), Brasília, 2008.



**Parte I - Autogestão pelo olhar da atividade nas  
empresas recuperadas por trabalhadores: uma  
contribuição da engenharia popular**



## Capítulo 2

### **Uma proposta metodológica para assessoria técnica às empresas recuperadas por trabalhadores a partir da engenharia popular: combinando pesquisa-ação, adequação sociotécnica e análise ergonômica do trabalho**

*Vicente Nepomuceno  
Fernanda Santos Araújo  
Tarcila Mantovan Atolini  
Lucca Pérez Pompeu  
Flávio Chedid Henriques  
Beatriz Mota Castro  
Alice Oliveira Fernandes  
Cícero Hernandez  
Paulo Minor  
Aline Romanini*

No capítulo inicial deste livro, apresentamos a trajetória que o Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPERT) tem percorrido, ao longo de quase uma década, na busca por compreensões (múltiplas) do que têm sido as experiências de empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil. Somos um grupo de pesquisa interdisciplinar e por isso nos valem de um grande leque de abordagens teórico-metodológicas para trilhar nossos caminhos.

A assessoria técnica às empresas é uma das abordagens adotadas pelo grupo, que tem como objetivo compreender transformando a realidade vivida cotidianamente pelos trabalhadores e trabalhadoras envolvidos nessa forma de luta. Ela se relaciona com nosso desejo de contribuir com a construção de uma universidade engajada nas lutas populares. Mas não é só isso. Trata-se de uma abordagem que pressupõe a integração entre pesquisa e ação: uma pesquisa que se propõe a explicar um fenômeno por meio de uma ação aplicada a um contexto, no qual os atores que vivem essa situação estão implicados no processo da ação e da pesquisa (DESROCHE, 2006). Quando nos colocamos nessa relação com os sujeitos do

trabalho, provocamos deslocamentos, das duas partes, que permitem a elaboração de novos olhares sobre as experiências. A pesquisa-ação constitui, portanto, um primeiro pilar de nossa atuação.

Nossas experiências de assessoria técnica possuem, no entanto, mais uma particularidade. Estão envolvidos em nosso grupo de pesquisa interdisciplinar diversos engenheiros e engenheiras que se identificam com uma engenharia popular<sup>3</sup>. É do lugar da engenharia popular que nos propomos a pensar e desenvolver a técnica e as tecnologias de gestão e de produção encontradas nas empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs).

Esse tema nos interessa especialmente por dois motivos. Primeiro, porque as empresas recuperadas enfrentam uma série de desafios tecnológicos reais, como máquinas muito antigas, de baixa produtividade e alto consumo energético, cujas peças de reposição já não são mais encontradas no mercado; maquinário que exige muita força física, que somente homens conseguem operar etc. Segundo, porque partimos do referencial teórico da tecnologia social (TS), o qual critica a visão triunfalista do desenvolvimento científico e tecnológico, evidenciando a não neutralidade da tecnociência. Desse ponto de vista, entendemos que as forças produtivas capitalistas são incapazes de satisfazer plenamente as necessidades de empreendimentos que buscam a autogestão. A TS, desenvolvida por meio da pesquisa-ação, para e pelos atores envolvidos em sua utilização e benefício, seria capaz de alavancar um modo de produzir na autogestão.

Ela [TS] seria o resultado da ação de um coletivo de produtores sobre um processo de trabalho que, em função de um contexto socioeconômico (que engendra a propriedade coletiva dos meios de produção) e de um acordo social (que legitima o associativismo), os quais

---

<sup>3</sup> Essas engenheiras e engenheiros, além de se dedicarem ao tema das ERTs e de terem ao longo de suas trajetórias se apropriado de diferentes formas de pesquisa-ação, participam ativamente da construção da Rede de Engenharia Popular Oswaldo Sevá (REPOS): <https://repos.milharal.org>.

ensejam, no ambiente produtivo, um controle (autogestionário) e uma cooperação (de um tipo voluntário e participativo), que permite uma modificação no produto gerado passível de ser apropriada segundo a decisão do coletivo. (DAGNINO, 2010, p. 210)

Dagnino (2010) sugere que se elabore, na prática com as ERTs, um processo de adequação sociotécnica (AST), como um “caminho do meio”, necessário para o funcionamento da autogestão. A AST teria por objetivo adequar a tecnologia convencional (e, inclusive, conceber alternativas a ela), segundo os valores e interesses do coletivo de trabalhadores, e aplicando critérios sociais, econômicos, culturais e ambientais aos processos de produção. A AST consiste, assim, um segundo pilar de nossa atuação.

O conceito de AST já foi bem consolidado teoricamente a partir de trabalhos como Dagnino, Brandão e Novaes (2004) e Novaes (2007), por exemplo. Ele vem sendo amadurecido enquanto prática, à medida que vão sendo acumuladas experiências de assessoria técnica e de pesquisa-ação nos espaços de produção populares e/ou autogestionários (como os das empresas recuperadas, entre tantos outros). Pesquisadores que se dedicam a esse tema desenvolvem, práticas de análise das realidades do trabalho nesses espaços, que sejam base sólida para elaboração coletiva de soluções tecnológicas para os problemas enfrentados. Seu objetivo é o de contribuir com os processos de transformação do trabalho, das relações de trabalho na perspectiva da autogestão e, de certa forma, com a transformação de suas próprias práticas de pesquisas e extensão.

Foi em busca dessas transformações que, no processo de amadurecimento de práticas de AST e de pesquisa-ação, encontramos o terceiro pilar de nossa atuação: a análise ergonômica do trabalho (AET). A AET é a orientação metodológica elaborada a partir do referencial teórico da ergonomia da atividade. Ela nos parece pertinente, uma vez que toda mudança tecnológica pressupõe mudanças nos processos de trabalho e nas relações sociais de produção. Como podemos conceber tecnologias que permitam o desenvolvimento ampliado da vida humana no trabalho e que garantam formas de gestão coletiva da

produção? A AET aponta caminhos nesse sentido. Ela propõe uma forma de compreender transformando o trabalho, na qual os diálogos entre saberes e valores engendrados pela/na atividade tornam-se explícitos e dão base para o desenvolvimento de tecnologias sociais.

A ergonomia da atividade apresenta, para nós engenheiras e engenheiros populares, um contraponto ao velho Taylor, que no início do século passado influenciou decisivamente a organização dos processos produtivos industriais, ao pregar a fragmentação do trabalho em tarefas simplificadas, bem como a padronização e o controle intensivo dos tempos e movimentos.

No célebre estudo *Ficção e realidade no trabalho operário*, Daniellou, Laville e Teiger (1989) mostraram que o trabalho definido, controlado e planejado pela gerência, defendido por Taylor, nunca é seguido à risca. Ele é uma ficção. Cada trabalhador precisa lidar com uma série de variabilidades, refazer continuamente o problema que precisa resolver para garantir a qualidade, a quantidade e os custos dos sistemas de produção. O trabalho real se faz a partir de uma prescrição, mas não é igual a ela. A ergonomia diferencia a tarefa (prescrita) da atividade (real). Mesmo nos trabalhos mais “simples” e repetitivos, o indivíduo precisa gerir sempre (SCHWARTZ, 2004). Não há como a gerência “pensar por ele”, tornando o seu trabalho apenas execução. O trabalho acontece justamente nessas lacunas, entre o que foi pré-definido e o que está de fato colocado pelas condições reais que o trabalhador enfrenta em cada situação particular e única. Se ele “apenas” seguir a prescrição, o trabalho não irá acontecer. É o trabalhador quem deve inventar e recriar seu fazer para dar conta das variabilidades colocadas. A tarefa é exterior ao trabalhador, é o que ele deve fazer, e a atividade é o que ele mobiliza para realizar a tarefa (HUBAULT, 2004).

A AET, portanto, tem como foco a atividade em situações reais de trabalho. Por meio dela, buscamos compreender o que se passa nesse fazer cotidiano, singular e único de cada trabalhador. Sua análise é feita através da observação participante e da pesquisa etnográfica, que nos coloca o desafio de olhar com os olhos do trabalhador (LIMA, 2001). Pelo olhar da

atividade, observamos os saberes e valores em jogo no trabalho e trazemo-nos para o debate coletivo. É desse debate que surgem os alicerces para o desenvolvimento de tecnologias sociais que poderão incorporar saberes e valores pertinentes para cada contexto.

De acordo com Filho e Lima (2015), ela própria, a AET, é uma tecnologia social cujo desenvolvimento esteve intimamente associado às demandas sociais colocadas pelos trabalhadores e seus representantes na França, após os turbulentos anos 1960. Ela foi transferida para o Brasil na década de 1970, para enfrentar os problemas de condições de trabalho e grande número de acidentes de trabalho decorrentes do desenvolvimento industrial durante a ditadura militar. Ao analisar esse processo de “transferência tecnológica”, os autores chamam a atenção para os limites da prática da AET no Brasil decorrentes da sua instrumentalização, uma vez que a aplicação da AET enquanto mera técnica pode afastá-la das questões sociais que a originaram (além da observação sobre a conjuntura nacional de acelerada precarização do trabalho que também representa uma barreira para a AET no Brasil). Segundo eles, a insuficiência de representação dos trabalhadores e a inexistência de um movimento sindical forte fazem com que os resultados dos processos de AET fiquem à mercê dos gestores e, portanto, não cumpram com o objetivo de melhoria das condições de trabalho...

A instrumentalização da AET (enquanto técnica) não assegura as condições mínimas para sua realização nem a legitimidade garantida pela reformulação da demanda inicial. Assim, a análise do trabalho pode ser usada contra os trabalhadores, contra o desenvolvimento do próprio trabalho. [...] Diante de tais condições para a prática (intervenção) da Ergonomia no Brasil, sobretudo nas empresas privadas, a disciplina não tem contribuído suficientemente, como se esperava, para a melhoria das condições de trabalho. (FILHO; LIMA, 2015)

Esse debate nos interessa à medida que adentramos a realidade das empresas autogestionárias. Supostamente teríamos aí melhores condições para a construção social da intervenção, visto que podemos contar com maior representação dos trabalhadores no processo de análise do trabalho.

Podemos definir a AET inicialmente em cinco passos (GUÉRIN et al., 2001; VIDAL, 2003; ABRAHÃO et al., 2009):

1. **Análise da demanda** – definição do problema foco do estudo;
2. **Análise do funcionamento global da empresa** – para resolver os problemas de uma organização, é preciso mudar o trabalho, logo, é preciso entender a organização e definir qual trabalho será mudado;
3. **Análise da tarefa e primeiras aproximações da atividade** – nesta etapa, deve-se compreender melhor a situação crítica de trabalho estudada e fazer um pré-diagnóstico, relacionando um conjunto de causas que estão gerando o problema que se quer resolver;
4. **Observações sistemáticas** – até aqui, o nível de aprofundamento sobre a atividade ainda é muito pequeno. É preciso aprofundar a análise, conhecer a atividade em suas minúcias. Nesta etapa, as observações e análises sobre o trabalho serão mais focadas, orientadas pelo pré-diagnóstico. Esse aprofundamento permitirá concluir qual o diagnóstico do problema;
5. **Recomendações** – a proposta é mudar o trabalho, atuar nas causas do problema de forma a contribuir com a sua solução, propondo novas tecnologias e novos métodos no processo de trabalho.

A análise da demanda serve para definir o foco da intervenção. Qual o problema que se quer resolver? Delimitar com precisão a demanda da intervenção é fundamental. As organizações produtivas convivem cotidianamente com diferentes explicações sobre as dificuldades enfrentadas. A depender da

função exercida por cada pessoa dentro da organização, a visão sobre os problemas é distinta. Além de visões distintas, os problemas são muitos, e não é possível resolver todos ao mesmo tempo. Delimitar um problema que seja possível de ser enfrentado pela equipe de assessoria, que seja do interesse do conjunto dos trabalhadores e que de fato vá trazer melhorias significativas para o dia a dia da organização não é simples. A análise da demanda propõe uma técnica para definir esse foco, que insiste na importância de identificar os diferentes pontos de vista na organização. Para isso, deve-se entrevistar diferentes setores e funções na busca por reconhecer as relações entre os diferentes problemas vividos. Essa etapa percorre quase toda a intervenção e vai sendo refinada a cada momento. Ela parte do pressuposto de que as soluções dos problemas são de cunho sociotécnico. Que não basta ter uma solução técnica, “científica” ou “ideal”: é preciso uma solução política, que contemple os diferentes valores em debate, em uma construção social que permita um compromisso coletivo entre as diferentes posições em jogo.

A análise do funcionamento global permitirá à equipe de assessoria entender melhor a organização, o que ela produz, seus clientes, seus concorrentes, seu processo técnico etc. Essa compreensão é fundamental para conversar com os trabalhadores e compreender como se dá o trabalho. Ela ajuda a levantar dados que permitirão compreender melhor a demanda do estudo. As entrevistas realizadas na etapa anterior são cotejadas com novos dados que possam confirmar ou contradizer as entrevistas. Após esse levantamento, a equipe de assessoria pode formular as primeiras hipóteses sobre o problema, definindo quais as situações de trabalho que mais o impactam.

Definida a situação de trabalho crítica a ser transformada, o próximo passo é a análise da tarefa e as primeiras aproximações da atividade. Nessa etapa, deve-se compreender o trabalho prescrito para a situação crítica, o que as trabalhadoras e trabalhadores deveriam fazer nessa situação, segundo as orientações pré-definidas pela organização. Em seguida a equipe de assessoria vai analisar a atividade, compreender as variabilidades que as trabalhadoras e

trabalhadores enfrentam em seu trabalho cotidiano. Essas variabilidades permitem compreender as causas fundamentais da demanda do estudo. Essa etapa é concluída com um pré-diagnóstico, uma primeira explicação do conjunto de causas que geram o problema em foco. Mas atenção: não é possível conhecer as causas dos problemas apenas olhando a prescrição, as causas reais geridas por cada trabalhador exigem um aprofundamento no nível da atividade de trabalho.

Até esse momento, o grau de aprofundamento do trabalho ainda não permitiu que a equipe de assessoria chegasse às minúcias da atividade, que compreendesse com profundidade o que é vivido e gerido no dia a dia por cada trabalhador.

O quarto passo, portanto, consiste em observações sistemáticas, isto é, em uma análise mais minuciosa da atividade, identificando os valores contraditórios geridos por cada trabalhador, a relação de seu trabalho com sua saúde, e as dificuldades vividas para garantir a eficiência. É essa aproximação com as minúcias vividas no trabalho que vai permitir a conclusão do diagnóstico. Na última etapa, devem-se propor as mudanças necessárias para contribuir com a resolução do problema.

Apesar de termos utilizado a AET, ferramenta da ergonomia da atividade, como o *corpus* teórico-metodológico principal de nossas intervenções, outras abordagens sobre o trabalho que dão centralidade à atividade nos orientaram e influenciaram.

Uma importante influência em nossa forma de trabalho foram os estudos da professora Marianne Lacomblez e de suas colegas (LACOMBLEZ; TEIGER e VASCONCELOS, 2014; LACOMBLEZ e TEIGER, 2007; TEIGER e LACOMBLEZ, 2013), que nos mostraram que era preciso conciliar a transformação do trabalho com a transformação das pessoas. Que a AET nos permitiria fazer recomendações de mudança no trabalho e, ao mesmo tempo, um espaço de desenvolvimento e aprendizado sobre a experiência profissional com as trabalhadoras e trabalhadores envolvidos na situação crítica de trabalho.

Os trabalhos de Yves Schwartz (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010) e de outros autores que se identificam com a perspectiva

ergológica também nos influenciaram. Eles nos permitiram perceber que, nos espaços de reflexão com os trabalhadores e trabalhadoras das ERTs, os conceitos colocados em uso por nós eram retrabalhados de acordo com as situações concretas vividas pelos trabalhadores. Era preciso humildade epistemológica para perceber os limites de nossos conceitos quando colocados em uma situação concreta, assim como para perceber os conceitos que emergiam da experiência prática dos trabalhadores.

Para compreendermos o jogo entre prazer e sofrimento no trabalho, recorreremos à psicodinâmica do trabalho, contribuição de Christophe Dejours (2005 e 2008). Não a aplicamos como método, mas sua leitura nos permitiu elaborar um olhar importante sobre as possibilidades e limites da cooperação no trabalho, e sobre os papéis desempenhados pelos coletivos nessa dinâmica de prazer e sofrimento.

Outros autores da ergonomia da atividade que nos influenciaram foram Daniellou e Béguin, com a perspectiva da ergonomia de concepção (BÉGUIN, 2016; DANIELLOU, 2004; BARCELLINI, BELLEGHEM e DANIELLOU, 2016). Eles partem do pressuposto de que, se as recomendações podem desenhar uma nova situação de trabalho, logo existirá uma atividade futura, ainda inexistente, que não pode ser acessada pelas observações no trabalho. É preciso, portanto, simular essa atividade futura em um processo interativo entre projetar e reprojeter as recomendações.

De forma ainda incipiente na nossa prática, mas bastante promissora, o “curso da ação” se apresenta como referencial de peso nas análises de campo. Mais do que uma metodologia, Theureau (2014) apresenta uma teoria que permite entender a atividade humana. Apoiado principalmente nas hipóteses ontológicas da enação e da consciência pré-reflexiva, o “curso da ação” busca explicar a articulação entre indivíduo e coletivo e entre os atores, seus ambientes e culturas imbricados na ação.

Todas essas abordagens fazem parte, e estão em desenvolvimento, em nossa caixa de ferramentas teórico-metodológicas, e podem ser percebidas ao longo dessa primeira parte do livro.

Partindo desses referenciais teórico-metodológicos – do tripé pesquisa-ação, adequação sociotécnica e análise ergonômica do trabalho –, elaboramos nossas estratégias e práticas de assessoria em duas experiências com ERTs emblemáticas no cenário nacional. Entre 2014 e 2015, desenvolvemos a primeira experiência, na Cooperminas<sup>4</sup>, uma mineradora de carvão tomada pelos trabalhadores em 1987, no município de Criciúma (SC). Entre 2016 e 2017, reelaboramos a construção metodológica na experiência de assessoria à Flaskô<sup>5</sup>, uma fábrica de bombonas plásticas em Sumaré (SP), ocupada e autogerida pelos trabalhadores desde 2003.

Por fim, cabe destacar que esses processos de assessoria também tinham como princípio a imersão dos pesquisadores e pesquisadoras no campo. Para realizar cada etapa do trabalho, a equipe de pesquisa viajava para o local da empresa, ficando imersa em sua realidade por cerca de uma semana, convivendo com os trabalhadores e trabalhadoras dentro e fora do espaço/tempo de trabalho.

## **1. Análise ergonômica do trabalho na Cooperminas**

### **1.1. A origem da demanda**

Nossa intervenção na Cooperminas não foi uma resposta a uma solicitação da empresa. Infelizmente, ainda não conseguimos construir uma universidade aberta aos trabalhadores para que as demandas dos movimentos sociais e dos grupos populares se apresentem em um fluxo “natural”. A pesquisa-ação na Cooperminas foi uma iniciativa do grupo de pesquisadores – em especial de uma pesquisadora e de um pesquisador, ambos engenheiros, que estavam desenvolvendo naquele momento suas teses de doutorado e que queriam ter essa pesquisa como base. Somaram-se a eles seus orientadores e dois professores de engenharia da produção da Universidade Federal Fluminense (UFF), que se revezavam nas idas ao campo.

---

<sup>4</sup> Ver capítulo 3.

<sup>5</sup> Ver capítulo 5.

A partir da relação com um interlocutor privilegiado, o engenheiro elétrico da mina, propusemos a realização de uma AET na empresa. Ele levou o assunto para a direção, que aceitou a proposta e abriu as portas para o trabalho.

Chegamos lá em março de 2014 para a primeira visita, de três dias, em imersão na empresa. Fomos surpreendidos por uma grande mudança na conjuntura. No ano anterior, a empresa vivia um momento de grave crise financeira, acumulando salários atrasados, dívidas com fornecedores e dificuldade de reposição de insumos básicos. Desconfiados de desvios de verbas e de mal uso dos recursos por parte da direção, um grupo de trabalhadores jovens decidiu se mobilizar. Eles conseguiram destituir o antigo presidente e convocar novas eleições. Duas chapas foram inscritas: uma ligada à antiga diretoria, e outra formada pelo grupo de oposição que liderou a expulsão do ex-presidente. A chapa mais jovem venceu a disputa com acirrados 51% dos votos.

Nosso interlocutor privilegiado era mais próximo da chapa que saiu derrotada. Ele mostrava receio sobre as reais intenções da nova diretoria, mas acreditava que era importante dar um voto de confiança aos mais novos. Ele reconhecia que a direção anterior tinha errado em diversos momentos e que renovações no comando são fundamentais para o processo democrático. Apesar do receio, estava entusiasmado com o clima de mudança.

Ficamos muito instigados a procurar a direção anterior e compreender sua leitura daquele momento. Mas avaliamos que esse movimento seria delicado, podendo colocar a pesquisa em xeque. Seguimos a orientação do nosso interlocutor, demos um voto de confiança para a nova direção e iniciamos o trabalho contando com a parceria deles.

Entender esse contexto inicial foi fundamental para analisar a AET na Cooperminas e seus resultados.

## **1.2. Análise da demanda**

Na AET, a demanda é entendida como o problema-foco do estudo. No entanto, esse fato não é dado para o/a ergonomista. É

necessário que ele seja construído. Diferentes setores da organização devem ser ouvidos, com um duplo objetivo: enriquecer a análise dos problemas e construir um espaço para a intervenção.

A partir da hierarquização e da classificação dos dilemas, o/a ergonomista formula uma demanda, tentando contemplar a diversidade dos desafios apresentados. Essa formulação é também uma negociação com os atores que podem decidir pela intervenção dentro da empresa e autorizá-la (DANIELLOU; BÉGUIN, 2007). É preciso lidar com a tensão entre os desafios apresentados e as possibilidades de ação, que devem ser reavaliadas permanentemente (DANIELLOU, 2004).

A análise da demanda com o envolvimento de um conjunto amplo de atores é ainda uma forma de implicá-los no processo, aumentando as possibilidades de transformação. No contexto de nossa chegada na Cooperminas, esse poderia ser um dispositivo fundamental para construção de relações de confiança. Queríamos que nossa demanda expressasse os desejos de mudança de um conjunto heterogêneo de trabalhadores, sendo capaz de mobilizá-los a buscar e a implantar soluções para os problemas apresentados.

Assim realizamos na primeira vista 14 entrevistas, envolvendo 22 trabalhadores, de diferentes setores da cooperativa. Iniciamos as entrevistas nos apresentando e esclarecendo os objetivos da pesquisa. Em seguida indagávamos: “Que problemas você(s) enfrenta(m) em seu cotidiano de trabalho na Cooperminas? O que você(s) gostaria(m) de transformar na empresa?”. No diálogo sobre os problemas, buscávamos compreender as relações de causa e consequência perguntando: “Que dificuldades esse problema gera? Essa situação é causada pelo quê?”.

Identificamos um conjunto amplo de problemas variados. Desde questões relacionadas com uma atividade muito específica, até questões da ordem da gestão global do negócio. A árvore de problemas foi a ferramenta que utilizamos para organizá-los, assinalando suas relações de causa e consequência.

**Figura 1 – Resumo da árvore de problemas da Cooperminas**

Observamos na árvore seis “raízes” fundamentais, representando conjuntos de problemas que se relacionam. No topo dela, como resultado do encontro dessas raízes, dois efeitos principais dos conjuntos de problemas: a dificuldade de manter o patamar de produção regular em 4.500 toneladas por dia, e o alto custo operacional<sup>6</sup>. Por ter aparecido com maior frequência nas entrevistas e por ter sido muito enfatizada pela direção da empresa, optamos por focar nosso estudo na dificuldade de manter o patamar de produção regular.

Essa árvore se mostrou extremamente útil no processo de “abrir as portas da organização” para a pesquisa. Ali se explicitava a relação entre os problemas cotidianos de cada setor e a demanda do estudo. Os entrevistados se sentiram contemplados e valorizados ao ver que suas questões estavam representadas e que tinham sido levadas à direção da empresa.

A árvore também permitiu abrir um debate sobre a recorrente prática de culpabilização de indivíduos ou de setores isolados pelos problemas. Ali percebemos a multicausalidade dos problemas, e isso foi muito importante no diálogo com os trabalhadores da empresa ao longo de todo o projeto.

<sup>6</sup> A representação da árvore completa pode ser vista no apêndice A.

Cabe ressaltar que esse processo de estruturação do problema não se encerrou nesse momento inicial. Retornamos à árvore em diversos momentos da intervenção reformulando e atualizando a sistematização inicial a partir de novas compreensões que foram se acumulando no decorrer do processo.

### **1.3. A construção social da intervenção**

Na intervenção ergonômica, a caracterização do estado-inicial (o diagnóstico), a definição do estado-objetivo e a natureza do processo a implementar são uma coprodução entre o ergonomista e outros atores. O ergonomista é levado a trabalhar com uma diversidade de atores, individualmente ou em instâncias coletivas segundo formas a construir [...]. Ele pode, em particular, contribuir para que se expressem ou que se encontrem pontos de vista que até então tinham lugar menor na empresa. (DANIELLOU; BÉGUIN, 2007, p. 287)

Os valores da autogestão e da saúde/vida dos trabalhadores que atrai a equipe do GPERT e nos coloca lado a lado com a luta dos trabalhadores nas ERTs brasileiras em alguns momentos pareciam opacos no dia a dia da Cooperminas<sup>7</sup>. Uma parte da intervenção visava transformar “corações e mentes” na construção de lugares mais-comuns (LACOMBEZ; TEIGER; VASCONCELOS, 2014) que fortalecessem essas visões.

Uma vez definida a demanda, a próxima etapa era formar um grupo de trabalhadores que, junto aos pesquisadores, daria sequência à pesquisa-ação, facilitando a investigação do problema e a busca por soluções. Desejávamos que nesse grupo estivessem presentes trabalhadores engajados na construção dessas ideias. Além de facilitar a solução da demanda apontada naquele momento, esse grupo deveria garantir a perenidade da intervenção, deixando como legado para a organização a

---

<sup>7</sup> Discutimos mais a fundo esse aspecto da experiência no capítulo 4 deste livro.

apropriação que fariam da metodologia da AET ao longo do percurso.

Antes de nos despedirmos, nessa primeira visita, deixamos para a organização a tarefa de encontrar e indicar esse grupo. O engenheiro elétrico da mina ficou responsável por apresentar a árvore de problemas para diversos trabalhadores, e por buscar entre eles interessados em contribuir com o processo. Ressaltamos que era essencial a participação voluntária desses trabalhadores, mas também sugerimos que a direção indicasse pessoas que considerasse importantes na composição da equipe, desde que sua participação não fosse imposta a elas. Por fim, pedimos que a direção também fosse diretamente representada no grupo.

Assim, no início da segunda visita, foi-nos apresentado o grupo piloto (GP), composto por quatro encarregados, dois engenheiros e um diretor. Era uma boa composição: essas sete pessoas conheciam profundamente o funcionamento da organização e seus processos de trabalho, além de circularem bem por todos os setores da empresa, sendo reconhecidos e respeitados por um bom número de colegas. Também representavam bem a luta pela autogestão e pela saúde dos trabalhadores.

Insistimos, ainda no início do projeto, para que o supervisor de produção também participasse do grupo, mas ele não aderiu à ideia. A resistência dele em se aproximar do projeto se apresentou como mais uma dificuldade importante no percurso. Sentimos falta ainda da representação de trabalhadores de outras funções, como os operadores. Apesar dessas ausências, seguimos com aquela composição.

O grupo piloto (GP) era a instância de pilotagem técnica da intervenção. Ele reunia os saberes para identificar as causas da irregularidade da produção e para elaborar soluções pertinentes. Mas era preciso ainda pensar na pilotagem política da intervenção. A pilotagem política da intervenção, de acordo com Daniellou e Béguin (2007, p. 294), refere-se à “definição de objetivos, à implantação dos meios, às arbitragens necessárias nas diferentes fases”. Esses autores, bem como Vidal (2003),

sugerem que essas duas instâncias são fundamentais para a construção social da intervenção na AET.

Assim, a cada visita que se sucedeu, trabalhávamos intensamente, em tempo integral, com o GP, mas também buscamos um diálogo direto com a direção pelo menos em dois momentos – na chegada à empresa e na despedida. Nesse diálogo, a direção seria informada e influenciaria os rumos do trabalho, autorizando ou interditando nossas ações a cada passo. Mas os encontros com a direção não ocorreram como planejado. Os diretores tinham uma atitude passiva diante do projeto, parecendo dar pouca importância a nosso trabalho. Quase não colocavam proposições e não se opunham a nenhuma das nossas propostas. Ao longo do projeto, eles foram se afastando.

Cabe destacar ainda que o diretor que compunha o grupo piloto teve um conflito com os demais membros da direção no decorrer do projeto. Acreditávamos que ele faria uma ponte importante entre essas instâncias, garantindo maior mobilização da organização diante da proposta. Mas, após esse conflito, a presença do referido diretor no GP mais afastou o projeto da direção do que aproximou.

Um terceiro espaço de diálogo da equipe de pesquisa com a organização foi criado na fase final do projeto, a partir da reunião de um grupo de cinco operadores para a análise coletiva da atividade na situação crítica – momento denominado de encontro sobre o trabalho (EST), sobre o qual falaremos mais adiante. A construção social da intervenção passaria então por esses três espaços: o GP, as reuniões com a direção e os ESTs. A solução do problema envolveria a elaboração de compromissos entre os diferentes valores em jogo nessas três instâncias.

A criação dessas estruturas de apoio à AET é fundamental, mas o/a ergonomista deve estar também atento a seu posicionamento na empresa ao longo do percurso. Segundo Daniellou e Béguin (2007), ele deve gerir permanentemente sua distância em relação aos diferentes atores, avaliando ainda a relação dessas pessoas com a demanda e sua capacidade de influência nas ações pretendidas. Hoje compreendemos que não conseguimos reagir adequadamente a diversos eventos “externos” que levaram a significativas alterações de cenário em nossa

estada na Cooperminas e, assim, pouco a pouco, fomos perdendo margem de manobra ao longo da intervenção.

### **A escolha da situação crítica**

Após finalizarmos a árvore de problemas, iniciamos a preparação para a segunda visita, voltada para a análise do funcionamento global da empresa. A análise da demanda e a análise do funcionamento global podem ser consideradas momentos de familiarização do/a ergonomista com a empresa, com seus sistemas de produção e seus critérios de funcionamento. A análise do funcionamento global permite ao grupo piloto identificar as redes de constrangimento, e as exigências do ambiente no qual a empresa se encontra. Nesta fase, devem-se conhecer aspectos, tais como o mercado no qual a organização atua, seu processo em um nível mais macro, sua população de trabalhadores, sua estrutura organizacional, seus dados epidemiológicos e alguns aspectos legais que a determinam.

O levantamento de dados é guiado pela demanda, configurando uma etapa de aprofundamento dessa análise inicial. Na Cooperminas, os problemas expressos na árvore foram revelados pela percepção de cada entrevistado. Essas percepções algumas vezes eram divergentes umas das outras, mas buscamos representar todas na árvore, por entender que, se alguém percebe algo como um problema, isso já é suficiente para considerá-lo. Nesse momento seguinte, no entanto, de análise do funcionamento global, buscamos dados capazes de descrever objetivamente os problemas e/ou de esclarecer as situações vistas como problemáticas, mesmo que não objetificáveis.

Os dados coletados permitiram compreender a empresa e os problemas enfrentados de forma mais bem estruturada. Observamos, por meio deles, que a limpeza das rafas, operação realizada por um minitrator (MT), representava o principal gargalo para a regularização do patamar de produção diário da mina. Por isso, definimos que as situações críticas seriam a

operação do MT e sua manutenção<sup>8</sup>. Essas situações seriam estudadas com maior profundidade nas próximas etapas da AET.

#### **1.4. Análise da atividade e pré-diagnóstico**

Na terceira visita à Cooperminas, nosso objetivo era fazer uma primeira aproximação da atividade de trabalho com as situações críticas. Nosso foco era encontrar as causas para o problema da produtividade na operação e na manutenção do MT.

Aprendemos com Daniellou e Béguin (2007) que a análise da tarefa é fundamental para que o/a ergonomista tenha uma compreensão precisa do processo técnico e das prescrições formais das situações que vai analisar. É preciso levantar um conjunto de documentos numa busca que pode ser exaustiva. Segundo os autores, o/a ergonomista pode se dar conta de que terminou essa etapa quando se sente capaz de dialogar com os operadores do setor no qual está intervindo. Para que esse diálogo seja frutífero, é preciso conhecer os equipamentos e as ferramentas disponíveis, o ambiente e as condições de trabalho, a equipe com quem esse trabalho deve ser construído, assim como tudo que foi previsto antecipadamente: metas, formas de controle do trabalho, constrangimentos temporais, entre outros quesitos.

A análise da tarefa, porém, é só o primeiro passo. É preciso ir adiante, observando a atividade em seu contexto e buscando as lacunas entre prescrito e real, bem como as estratégias elaboradas pelos operadores para dar conta dessa distância. Reconhecer as variabilidades presentes e as diferentes formas de engajamento dos trabalhadores para lidar com elas é o elemento essencial da análise da atividade.

Nessa busca por acessar a atividade, nossa vista parecia embaçar. Eram muitos os atravessamentos presentes na operação e na manutenção do MT. Questões relativas ao planejamento e ao controle da produção foram ganhando importância ao longo do projeto, e se tornaram centrais nos

---

<sup>8</sup> De acordo com os dados levantados, as frequentes paradas para a manutenção eram uma das razões para a baixa produtividade desse “posto de trabalho”. Para uma maior compreensão do processo produtivo na Cooperminas ver capítulo 4.

debates com o grupo piloto em diversos momentos, ao passo que as questões ligadas à manutenção pouco a pouco iam se esclarecendo e perdendo destaque. Vez ou outra paramos para repensar nossa demanda e nossas situações críticas. Após essa primeira aproximação da atividade, entendemos que seria mais pertinente definir a situação crítica como a limpeza das rafas – que envolvia uma série de outras operações e operadores – do que a operação e a manutenção do MT. Perceber isso tardiamente pode ter sido mais um equívoco metodológico.

De qualquer forma, conseguimos, no final dessa etapa, enunciar um pré-diagnóstico que relacionava os determinantes da atividade com as características dessa ação, seus resultados e efeitos. Daniellou (2004) afirma ser o pré-diagnóstico o primeiro modelo formalizado pelo/a ergonômista. Segundo o autor, esse modelo, construído na análise da atividade, deve ser operante, ou seja, ele não descreverá todas as características da atividade, mas, sim, aquelas que expressem as variáveis-chave para transformar a demanda apresentada. Em outras palavras, esse modelo apresenta as causas do problema que se quer resolver.

O fato de o/a ergonômista modelar o trabalho já é o início da transformação, pois a demanda colocada inicialmente expressa uma representação do trabalho limitada, que não possibilita aos atores sociais transformarem as dificuldades encontradas. Após sua análise, o/a ergonômista “restituirá aos atores uma nova interpretação das dificuldades encontradas” (DANIELLOU, 2004, p. 185) com as pistas para um caminho de transformação.

Com nossas análises, chegamos a um conjunto de hipóteses que podiam explicar a dificuldade de manter o patamar de produção regular. Elas estavam relacionadas com: (1) as características e condições das máquinas; (2) a saúde e a segurança dos trabalhadores; (3) a dinâmica das equipes de trabalho; e (4) o planejamento, o controle e a avaliação do trabalho.

Esses fatores ainda não eram conclusivos e careciam de mais análise para a elaboração de um diagnóstico final, do qual decorreria a construção de propostas que contribuiriam com a solução do problema.

### 1.5. Encontros sobre o trabalho

Terminado o pré-diagnóstico, tínhamos pistas importantes das causas que pareciam estar gerando a irregularidade na produção. Essa análise estava ancorada em uma aproximação da atividade de trabalho, e trazia à tona uma série de situações problemas que gostaríamos de levar aos operadores para verificar a forma como cada um lidava com elas. Acreditávamos que colocar os operadores para dialogar sobre essas dificuldades já era uma forma de um aprender com o saber-fazer do outro, além de uma oportunidade de validar e enriquecer a análise, e de permitir a construção de propostas de melhorias.

Esse espaço de troca entre os operadores não deveria ser espontâneo, como uma conversa informal. Era preciso um método para revelar a riqueza da atividade com seus saberes e valores. Inspirados pela perspectiva ergológica, decidimos realizar uma série de encontros sobre o trabalho (EST).

Os encontros sobre o trabalho (ESTs) devem ser entendidos como um espaço de encontro e de troca de saberes. Pela confrontação entre saberes constituídos e os aprendizados da experiência, reelaboram-se conceitos e práticas, muitas vezes ocultos ou bloqueados por uma série de constrangimentos impostos na complexidade da organização do trabalho (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010).

Durante a quarta e a quinta vista à Cooperminas, realizamos seis ESTs, cada um com duração aproximada de duas horas. Participaram dos encontros cinco operadores de MT. Pretendia-se, com os ESTs, permitir um espaço de aprendizado a mais para os operadores e, ao mesmo tempo, construir recomendações para a transformação das situações de trabalho.

O recorte dos conceitos que levaríamos para os ESTs foi uma escolha difícil, pois “qualquer uso de conceitos é uma escolha, uma reivindicação de herança, uma maneira de calçar conscientemente ou não, os sapatos de outrem” (SCHWARTZ, 2004a, p. 142). Nossas escolhas foram motivadas não só pela demanda apresentada mas também por uma identidade de valores com os autores dos conceitos abordados.

Assim, iniciávamos cada EST apresentando, em cerca de 15 minutos, um conjunto de conceitos acompanhado por um conjunto de falas dos trabalhadores da Cooperminas captadas nas etapas anteriores da AET. As falas dos trabalhadores davam concretude aos conceitos, traziam à tona as situações-problema identificadas no pré-diagnóstico, e abriam o debate com os operadores presentes nos encontros.

A relevância do uso desses enunciados ocorre por entendermos que a experiência não se desenvolve de forma espontânea, não se trata apenas de exercer a atividade. É preciso que o sujeito volte a sua ação, analise-a e reconstrua-a em outro nível. Esse processo é social e mediado simbolicamente. A linguagem cumpre um papel importante na transmissão de conhecimentos e no aprendizado.

Para o último EST, sistematizamos um conjunto de propostas que foram surgindo ao longo dos cinco encontros anteriores, devolvemo-las na forma de uma lista de recomendações que foi validada pelo grupo de operadores, resultando em uma apresentação final de 17 sugestões de mudança.

### **1.6. O lugar do pesquisador-extensionista: de volta à construção social da intervenção**

Como relatamos anteriormente, um conflito entre o diretor que participou do GP e os demais membros da direção gerou uma mudança em nosso posicionamento na empresa ao longo do percurso. A direção, que até então se mostrava indiferente a nosso trabalho, começou a mostrar atitudes de desconfiança e de descrédito. Ficamos sabendo que em um determinado momento, um diretor disse a um grupo de trabalhadores que os pesquisadores “não iam tirar carvão” e que, portanto, eles não deviam parar a produção para participar do projeto. Esse estado de tensão oscilava entre alguns momentos de maior intensidade e outros de alívio, com novas tentativas de aproximação. De qualquer forma, cuidar da relação com a direção passou a ser uma preocupação constante da equipe de pesquisa.

No esforço de contornar essa dificuldade, convidamos um segundo diretor da cooperativa para compor o GP. Mas, em pouco tempo, demo-nos conta de que esse segundo diretor, apesar de manter boa relação com os demais, não ocupava uma posição de poder no grupo de comando suficiente para garantir o diálogo e a confiança de que precisávamos. O presidente da cooperativa, esse, sim, a grande figura de poder, parecia quase inacessível.

No decorrer do projeto, fomos percebendo outros elementos que nos distanciavam daquele grupo. Observamos que os diretores, que até bem recentemente eram operadores, ao assumirem o comando, incorporavam um discurso “patronal” comum. Diziam com frequência que os operadores não queriam nada e que faziam “corpo mole” no trabalho, justificando que o controle intensivo dos encarregados e supervisores, bem como as diversas sanções aplicadas, eram necessárias para cumprir as metas de produção.

Paulo Freire (2005, p. 36) abordava essa problemática, ao falar da necessidade de uma pedagogia do oprimido: “Raros são os camponeses que, ao serem promovidos a capatazes, não se tornam mais duros opressores de seus antigos companheiros do que o patrão mesmo”. Para o educador, estamos todos desumanizados, e é necessário humanizar os opressores e oprimidos. Os oprimidos precisam perceber que hospedam o opressor em si mesmos, e buscar formas de se libertar da lógica da opressão.

A possibilidade de os trabalhadores se tornarem donos das empresas e participarem formalmente<sup>9</sup> de sua gestão não é suficiente. Há um patrimônio acumulado nas formas de gerenciamento do trabalho e da produção que precisa ser questionado e transformado. Ali reside a lógica da opressão que não pode ser revertida somente com a propriedade coletiva dos meios de produção e a participação formal na gestão do negócio. Mas a direção da Cooperminas não parecia disposta a esse enfrentamento. Essa falta de “convergência epistemológica”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Estamos chamando de participação formal aquela que se limita à eleição dos cargos de comando e à realização de assembleias.

<sup>10</sup> Segundo Vasconcelos (2008, p. 100), “face a um quadro de decisores

entre equipe de pesquisa e direção não permitiu que construíssemos “lugares mais-comuns” nesse diálogo.

Por outro lado, na relação com o GP e com os operadores envolvidos nos ESTs, com o avançar do trabalho, os laços de confiança e as identidades de princípios e valores se fortaleceram. Eles davam claras demonstrações de satisfação com o trabalho e se entusiasmavam a cada passo. Também se apropriavam da metodologia e dos conceitos trazidos à tona com grande facilidade, e transformavam suas práticas cotidianas a partir dessa interação.

Toda essa energia, no entanto, dissipou-se no final do projeto, com a não continuidade do grupo piloto. Somado a esse fator, a empresa viveu, no mesmo período, uma dificuldade de produção acentuada devido a uma falha geológica verificada no subsolo. Houve um intervalo de quase cinco meses entre a penúltima e a última visita, e chegamos para a imersão final sem grandes expectativas.

Nossa intenção era terminar a AET com uma lista de recomendações de mudanças capazes de transformar positivamente a situação de trabalho na limpeza das rafas, contribuindo para a regularidade na produção. Apesar das dificuldades enfrentadas nesse final do processo, acreditamos que conseguimos sistematizar um bom conjunto de recomendações, elaborado com a participação efetiva dos trabalhadores envolvidos na situação de trabalho.

Mas vimos, enfim, que essa lista não seria suficiente. O GP seria responsável por acompanhar a implementação das mudanças e dar continuidade ao processo cíclico da AET. Mas ele

---

tendencialmente não familiarizado com a lógica subjacente a este tipo de intervenção e face a formas de organização do trabalho nem sempre consentâneas com as condições de tempo, de disponibilidade dos atores (e mesmo de convergência epistemológica destes), consideradas necessárias para o desenvolvimento da intervenção. Aliás, tanto Maggi (2006) no âmbito de um dispositivo de formação enquadrado na teoria do agir organizacional, como Trinquet (1996), numa reflexão acerca das condições de exequibilidade no quadro de análises pluridisciplinares das condições e trabalho de inspiração ergológica, advertem para a necessidade de existir uma plataforma mínima de pressupostos epistemológicos comuns no seio dos grupos de protagonistas participantes nos processos.”

acabou se desestruturando antes do previsto. A dificuldade de manter o grupo piloto se deveu em parte a seu poder dentro da organização. Dos sete integrantes, apenas três eram cooperados na empresa, e isso nos preocupava. Para complicar ainda mais a situação, dois desses três viriam a falecer antes do fim do projeto<sup>11</sup>. As tragédias certamente geraram perdas imensuráveis. Além disso, pouco depois do encerramento de nosso trabalho, tivemos notícia da saída de três (dos quatro) contratados que compunham o grupo. Assim, em muito pouco tempo só restaram dois dos sete integrantes do GP na empresa.

Logo, das 17 sugestões, soubemos que apenas sete foram realizadas ou estavam em processo de realização em nosso último contato com a empresa, ainda em 2015. O restante das recomendações não foi adiante. O afastamento de cinco dos sete integrantes do grupo piloto da Cooperminas pouco após o encerramento do projeto prejudicou a continuidade das ações.

Entendemos então que a AET, para ser efetiva, precisa prever o acompanhamento das mudanças ou de pelo menos parte delas. Talvez devêssemos ter encurtado o tempo dedicado ao diagnóstico da situação para contemplar a necessidade pragmática de implementação. Essa foi uma lição aprendida para experiências futuras.

Nos despedimos da Cooperminas em abril de 2015, com um bom churrasco de confraternização junto aos trabalhadores da cooperativa. Seremos eternamente gratos por todo o aprendizado que aquela relação nos permitiu. Abraçamo-nos e, depois de uma cerveja, choramos, como deve ser. A dimensão do afeto esteve sempre presente em nossa atuação, e acreditamos que ela cumpre um papel fundamental no processo de compreender-transformando o trabalho. Acreditamos que ela produz um efeito na implicação dos atores, essencial em qualquer forma de pesquisa-ação.

Pouco tempo depois fomos chamados a apresentar essa experiência de AET na Cooperminas em um seminário na Flaskô, a fábrica de bombonas plásticas autogerida pelos trabalhadores,

---

<sup>11</sup> Não seria possível falar de toda a dor relacionada ao falecimento desses dois companheiros. Fica nosso eterno agradecimento a Tarzan e a Fuzil.

em Sumaré, no interior paulista. Eles gostaram do que viram e nos convidaram para realizar um trabalho similar na fábrica de bombonas. Era a oportunidade que esperávamos para refazer o percurso, buscando corrigir alguns equívocos, ainda que certamente pudéssemos cometer outros.

## **2. Análise ergonômica do trabalho na Flaskô**

### **2.1 A origem da demanda**

Chegamos à Flaskô para nossa primeira imersão em outubro de 2016. Já carregávamos, no entanto, uma bagagem de relações anteriores com a empresa. Alguns pesquisadores do GPERT e outras pessoas próximas já tinham realizado pesquisas por lá, bem como já haviam participado de seminários e outras atividades. Havia um conhecimento e uma admiração recíprocos entre a equipe de pesquisa e os trabalhadores e dirigentes da Flaskô.

Diferentemente da Cooperminas, havia na Flaskô uma demanda direcionada para o GPERT. Mesmo sem ter clareza do que eles queriam com o trabalho, fomos convidados a fazer a AET lá.

Montamos uma equipe bem maior e mais diversa do que a que realizou a assessoria anterior. Participaram do grupo cinco professores, três mestrandos e sete graduandos, vinculados a sete instituições: o Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet/RJ), a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), a Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio) e a Universidade de São Paulo (USP). Éramos no total 15 pesquisadores, com diferentes graus de instrução e formas de envolvimento.

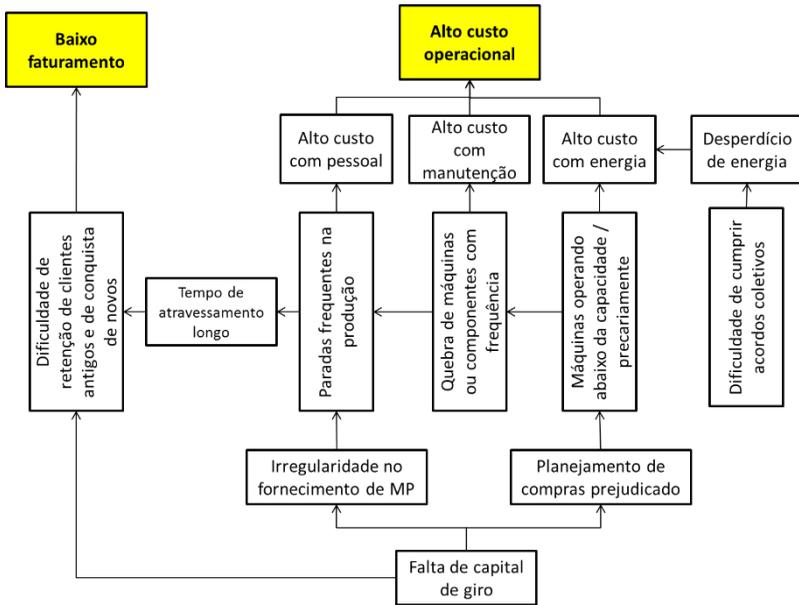
A situação financeira da Flaskô é bastante crítica há algum tempo. São frequentes os atrasos de pagamentos, a falta de capital de giro para compra de matéria-prima, as dificuldades de pagar a manutenção do maquinário ou mesmo as contas de energia etc. No período em que estivemos lá, vivemos momentos

de crise de maior intensidade, e outros de um pouco de alívio e de renovação de esperanças. A questão financeira, como sabemos, não é indissociável das demais dimensões da experiência. Elementos sociopolíticos e culturais são fundamentais para entender esses processos. Não vamos nos aprofundar nessa análise neste artigo, mas veremos que essa conjugação de fatores influenciou determinantemente nos rumos da assessoria. A atividade e sua análise foram, e sempre serão, afetadas pelo contexto no qual se inserem.

## **2.2 Análise da demanda**

A análise da demanda foi realizada em uma imersão de quatro dias na fábrica. Éramos um grupo grande e diverso e, por isso, dedicávamos sempre o primeiro dia à formação das pesquisadoras e pesquisadores, e à preparação do trabalho a se realizar naquele período.

A partir do segundo dia, iniciamos a realização das entrevistas com os trabalhadores, seguindo o mesmo roteiro adotado na experiência da Cooperminas. Quinze pessoas, de diferentes setores, foram ouvidas. A partir de suas falas, elaboramos nossa árvore de problemas.

**Figura 1 – Síntese da árvore de problemas da Flaskô**

Nessa figura-síntese da árvore, verificamos que nossa análise levava a dois efeitos principais do conjunto dos problemas relatados: o alto custo operacional e o baixo faturamento. A árvore foi apresentada no último dia da imersão para a comissão de fábrica, uma instância equivalente à direção da empresa, conforme comentaremos mais adiante. Na apresentação, decidimos conjuntamente definir a demanda da AET que ali se iniciava como: “contribuir com a redução dos custos operacionais da empresa, tendo como foco os custos com matéria-prima, manutenção e energia”. Veremos na sequência que essa demanda foi redefinida no decorrer do processo de pesquisa-ação.

### 2.3 A construção social da intervenção

Assim como fizemos na Cooperminas, ao final da primeira imersão, deixamos para a Flaskô a tarefa de constituir um grupo de trabalhadores que iria conduzir o processo de

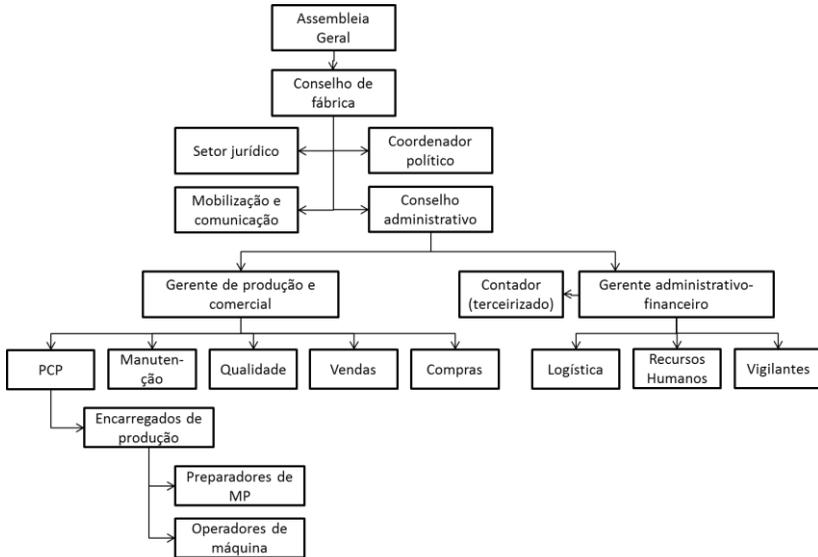
pesquisa-ação em parceria com a equipe de pesquisa a partir da etapa seguinte. A comissão de fábrica se encarregou de fazer o contato e indicar as seguintes pessoas para compor esse grupo piloto (GP): o supervisor da produção, dois encarregados da manutenção e o responsável pelo laboratório de controle de qualidade. Todos eles já tinham sido entrevistados pela equipe de pesquisa na primeira etapa da AET e, portanto, já tinham algum contato com o projeto. Eram trabalhadores experientes e que conheciam muito bem a Flaskô, seus processos, seus problemas, sua história. Eles chegaram tímidos, sem saber se e como poderiam contribuir, mas, ao longo da segunda visita, foram se apropriando cada vez mais da ideia e se envolvendo com a elaboração coletiva da pesquisa-ação.

Gostaríamos de ter tido um grupo maior, mas na Flaskô isso não seria fácil. É uma empresa bem menor do que a Cooperminas<sup>12</sup>, e todos se envolvem com um conjunto muito amplo de atividades. Pela característica da demanda, insistimos, no entanto, na participação de pessoas que representassem o setor comercial. Como vemos no organograma a seguir, ali as atividades de produção são muito imbricadas com a área comercial.

O gerente da produção e comercial mostrou, em um primeiro momento, uma resistência grande em se envolver com o projeto. Contudo, avaliamos que a aproximação dele seria fundamental para compreender-transformar o trabalho na Flaskô a partir da demanda apresentada. Percebemos, então, que uma mulher responsável pelas compras vinha se interessando cada vez mais por nosso trabalho. Ela era próxima do gerente, trabalhava a seu lado no dia a dia e guardava informações importantes para que pudéssemos compreender a situação crítica. Passamos a investir na relação com ela, e a estratégia se mostrou bem-sucedida. Ela se tornou uma figura fundamental no processo de pesquisa-ação e ainda permitiu, em um momento posterior, a aproximação com o gerente.

---

<sup>12</sup> Na ocasião de cada pesquisa, a Cooperminas tinha cerca de 600 trabalhadores, enquanto a Flaskô tinha aproximadamente 40.

**Figura 2: Organograma da Flaskô**

Assim, fomos consolidando essa instância de pilotagem técnica da intervenção. Mas, como vimos no caso da Cooperminas, era preciso ainda pensar na pilotagem política do processo de pesquisa. Entendemos que o conselho de fábrica era a instância com a qual precisaríamos nos reunir a cada visita para acompanhar o projeto. Mas, no contexto de crise vivido pela empresa, esse conselho não vinha se reunindo. Estava bastante desestruturado. De qualquer forma, conseguimos juntar lideranças importantes que compunham o conselho para uma conversa ao final da primeira imersão.

Na segunda imersão, não conseguimos nem reunir o conselho (mesmo que parcialmente) nem conversar individualmente com as lideranças-chave, que inclusive tinham feito o convite para atuarmos ali. O gerente administrativo-financeiro e o advogado da empresa eram essas lideranças, mas estavam muito atarefados com questões político-institucionais, que eram tratadas fora da empresa. Mantínhamos, no entanto, um diálogo permanentemente aberto com um trabalhador que morava na fábrica e nos acolhia lá ao longo de nossas estadias.

Ele era muito próximo dessas lideranças e cumpria o papel de nos colocar a par do contexto vivido pela Flaskô.

Na terceira visita, conseguimos mais uma vez reunir integrantes do conselho e tirar desse espaço encaminhamentos importantes para o projeto. Conseguimos também estabelecer diálogo direto com o gerente administrativo em outros momentos, ao longo da semana. Esse diálogo foi fundamental para compreendermos o contexto de nossa atuação e para repensarmos o nosso posicionamento na empresa.

Seguimos buscando esses espaços de diálogo com o conselho e com as lideranças ao longo de todo o projeto. Nossa relação com eles era boa. Havia confiança, admiração e respeito mútuo. Encontramos, em alguma medida, a “convergência epistemológica” que faltou na relação com a direção da Cooperminas.

#### **2.4 Escolha da situação crítica e redefinição da demanda**

Concluimos nossa análise da demanda apontando para a necessidade de “contribuir com a redução dos custos operacionais da empresa, tendo como foco os custos com matéria-prima, manutenção e energia”. No entanto, a partir da análise do funcionamento global, verificamos que havia algo para além dos custos operacionais que poderia enriquecer a definição inicial da demanda. Entendemos que seria possível contribuir com a redução dos custos indiretamente se buscássemos um melhor aproveitamento dos recursos de produção (pessoal, energia, MP etc.). Assim, redefinimos nossa demanda inicial, agora orientada para “melhorar a utilização dos recursos de produção”.

Essa redefinição do foco da pesquisa-ação nos levou a eleger como situação crítica, a ser estudada com maior profundidade a partir da próxima etapa da AET, o planejamento e controle da produção (PCP) na Flaskô. A atividade de PCP, conforme definida genericamente pelos principais autores da engenharia de produção, “é responsável pela coordenação e aplicação dos recursos produtivos de modo a atender da melhor forma possível aos planos estabelecidos” (LUSTOSA et al., 2008).

Ela tem como propósito a conciliação entre o fornecimento de insumos e o atendimento à demanda de produtos ou serviços, levando em consideração suas restrições de custos, capacidade, tempo e qualidade.

## **2.5 Análise da atividade e pré-diagnóstico**

Na AET na Cooperminas, a situação crítica que colocamos em foco era parte da operação. Ao longo do processo, fomos percebendo as interfaces entre operação e gestão da produção, ou entre planejamento e execução. E concluímos o estudo apontando, entre outros aspectos, para a necessidade de uma AET futura focada no PCP. Certamente estávamos influenciados por essa experiência quando elegemos o PCP como situação crítica na Flaskô. Mas a atividade de planejamento é de natureza muito distinta da de operação. Seria preciso lançar mão de outros dispositivos metodológicos e de outras estratégias de pesquisa para revelar o real trabalho nessa situação.

Na terceira visita à fábrica, identificamos quem eram os trabalhadores e trabalhadoras envolvidos nos processos de PCP. Diferentemente do que ocorria com a limpeza das rafas na Cooperminas, o PCP não acontecia em um posto de trabalho facilmente localizável na Flaskô. Eram diversas as pessoas envolvidas com esse processo, mais fluído, menos material, mais cognitivo, menos observável. Decidimos acompanhar as rotinas do gerente de produção e comercial, do supervisor de produção, dos encarregados de produção, do responsável pelo laboratório de controle de qualidade, e da responsável pelas compras. Boa parte desses trabalhadores compunha o GP. Houve então uma certa convergência entre a instância de pilotagem técnica da intervenção e o grupo de trabalhadores envolvidos com a atividade na situação crítica.

Passamos a semana observando suas atividades e diversas vezes interpelando-os em suas situações reais de trabalho, na busca por compreender as prescrições impostas a cada um, bem como as variabilidades presentes e as estratégias elaboradas para dar conta da lacuna entre o prescrito e o real.

Avaliamos, no entanto, que não foi possível, nesse curto espaço de tempo, de observações e de interlocução, elucidar suficientemente a atividade das pessoas engajadas no PCP na Flaskô. Era preciso entender os critérios utilizados para alocação dos recursos de produção, as lógicas por trás deles, e colocá-los em debate no coletivo. Mas os trabalhadores tinham muita dificuldade de explicitar esses critérios e lógicas, que se renovavam a cada situação, sempre influenciados por um contexto instável.

Entendemos que era preciso mais imersão para desvelar minimamente a atividade naquela situação que colocamos em foco. Mas também aprendemos com a experiência anterior na Cooperminas que era preciso imbricar cada vez mais os processos de compreender e transformar o trabalho. Os trabalhadores da Flaskô estavam comprometidos com o projeto, esperando um retorno objetivo que viesse a facilitar suas atividades de trabalho. Eles queriam soluções, e o tempo era caro no contexto de crise. De nossa parte, como engenheiros e engenheiras populares, também estávamos ansiosos por “colocar a mão na massa” e construir com eles os dispositivos técnicos necessários para melhorar a situação de trabalho no PCP. Assim, decidimos “vestir o pijama andando”. A compreensão da atividade de trabalho se daria ao longo do processo de elaboração de soluções técnicas, que já haviam aparecido como demanda desde aquela primeira tentativa de análise da atividade.

Junto ao grupo piloto, elencamos nove projetos que poderiam ser desenvolvidos para melhorar a utilização dos recursos de produção na empresa. Trazendo essas ideias para debate com o conselho de fábrica, apontamos para quatro projetos prioritários, listados a seguir:

- Criação e implementação de um sistema integrado de gestão da produção,
- Criação e implementação de um sistema de gestão da manutenção preventiva,
- (Re)Elaboração de um estudo de viabilidade técnica e econômica (EVTE) para o contexto atual da Flaskô, e

- Elaboração de um estudo aprofundado sobre a demanda energética e as possibilidades de geração/fornecimento de energia na empresa.

Cabe destacar que essas proposições tinham como base um pré-diagnóstico elaborado no diálogo com os trabalhadores, no qual buscamos aprofundar o entendimento sobre os problemas apresentados na árvore e manifestados no PCP.

Na composição da equipe de pesquisa, não contávamos com pessoas habilitadas a aprofundar o estudo no campo da energia. Sendo assim, encaminhamos essa demanda para um grupo especializado na temática.

Para a (re)elaboração do EVTE, ficou acordado que o gerente administrativo-financeiro da Flaskô nos enviaria um estudo anteriormente desenvolvido com esse propósito, junto de outros documentos e informações que seriam necessários para a condução da análise. No entanto, esses documentos não haviam chegado a nossas mãos e quando retornamos à Flaskô para a quarta visita. Decidiu-se então não mais priorizar essa frente de trabalho.

Assim seguimos com a AET focada na criação e na implementação de um sistema integrado de gestão da produção, e de um sistema de gestão da manutenção preventiva.

## **2.6 Construção e implementação de artefatos**

Entre a terceira e a quarta visita à Flaskô, a equipe de pesquisa trabalhou no desenvolvimento de duas ferramentas: um sistema de informações de apoio ao PCP, e outro, de apoio à manutenção. As ferramentas previamente elaboradas foram apresentadas para o grupo piloto na quarta visita, e assim tivemos a oportunidade de reelaborá-las conjuntamente, em um rico debate de saberes e valores. Concluímos essa semana de trabalho coletivo com versões iniciais dos dispositivos técnicos que agora deveriam ser submetidos à prova do real.

Dali em diante foram realizadas uma sequência de seis “microvisitas”, de um ou dois dias, à Flaskô. A cada uma ou duas semanas, um ou dois pesquisadores da equipe iam à empresa

para simular o uso dos sistemas em situações concretas. Nessas simulações, identificávamos “falhas” dos dispositivos e reprojétávamos as ferramentas em tempo real.

Essas “falhas” dos dispositivos eram fruto de lacunas de compreensão da atividade deixadas na etapa anterior da AET. Como dissemos, nossa aproximação inicial da atividade, na terceira visita à Flaskô, não foi suficiente para revelar as logicas e os critérios por traz das decisões relacionadas à utilização dos recursos de produção na empresa. Portanto, a cada “falha” identificada, dávamos um passo no processo de compreender-transformando a atividade de PCP na fábrica.

Ao mesmo tempo em que reprojétávamos os dispositivos técnicos para corrigir essas “falhas”, contemplando elementos da atividade até então não evidenciados, percebemos que estávamos também reprojétando a atividade dos trabalhadores e das trabalhadoras. Os artefatos desenhados na Flaskô surgiram a partir de um pré-diagnóstico da situação estudada. Eles pretendiam responder à demanda de rotinas, procedimentos e formas operativas diversas que já existiam na fábrica. Ao mesmo tempo, eles davam origem a outras formas de ação que, ainda que não fossem determinadas por esses artefatos, em alguma medida, estavam condicionadas por eles.

O caminho de compreender-transformar o trabalho é uma estrada sem fim. As formas técnicas e organizacionais geradas nesse processo de diálogo serão sempre provisórias, estando à espera de novos debates de saberes e valores para se transformarem. Insistimos com o GP que aquela ferramenta era importante, porém menos do que a responsabilidade coletiva e a cooperação no trabalho. Afinal, os principais valores que aquela ferramenta carregava eram o diálogo e a cooperação.

Ela foi um objeto intermediário, que permitiu a confrontação dos critérios e lógicas aplicados às decisões relacionadas com a utilização dos recursos de produção na fábrica. O supervisor de PCP e a trabalhadora do setor de compras relataram em diversos momentos que a elaboração e a implementação da ferramenta melhoraram significativamente a comunicação entre administração e chão de fábrica, fundamental para o PCP e para a autogestão.

Cabe destacar, no entanto, que, apesar do nosso esforço, não conseguimos engajamento suficiente do gerente de produção e comercial nos processos de elaboração e uso da ferramenta. Como dissemos, ele cumpria uma função-chave no PCP, mas também mostrava resistência em participar e se colocava reticente quanto às possibilidades de sucesso daquela ação. Percebemos que boa parte das decisões do PCP partiam dele. A ferramenta que construímos coletivava as decisões que até então eram tomadas por ele, a partir de critérios e lógicas que nem sempre ele sabia ou queria explicitar.

Uma parte da atividade permanecia à sombra, mas o tempo (sempre escasso) do projeto já ia se esgotar. Sabíamos que estávamos terminando um projeto que não tinha terminado, e que nunca teria fim. Nossa esperança era de que o GP se apropriasse daquela experiência e conseguisse manter, coletivamente, um olhar atento para os critérios e lógicas por traz das decisões de PCP.

Em um retorno à Flaskô, em agosto de 2018, tivemos notícia de que o GP ainda realizava reuniões com frequência, porém, sem a participação de nenhum integrante do setor administrativo, e que, após nossa intervenção, aquele grupo de trabalhadores se posicionava mais nos processos de PCP.

## **2.7 O lugar do pesquisador-extensionista: de volta para a construção social**

O sucesso de uma intervenção não depende apenas de um conjunto de técnicas eficazes capazes de resolver as causas dos problemas. Ele depende de uma construção social capaz de permitir que os diferentes valores e pontos de vista dentro da organização se sintam contemplados com a solução proposta. Portanto, toda solução é sociotécnica. É preciso construir soluções de compromisso entre os diferentes atores em jogo na organização.

Na Flaskô, a coincidência entre o GP e o grupo de trabalhadores envolvidos com a situação crítica permitiu espaços ampliados de discussão e elaboração coletiva das soluções. Conseguimos o engajamento de uma parte significativa desses

trabalhadores, em tempos diferentes e de formas diferentes. O supervisor de produção, os encarregados e o responsável pelo laboratório perceberam a importância das ferramentas para sua atividade e se comprometeram com a continuidade do processo de compreender-transformando o trabalho.

É claro que em alguns momentos o esforço de colocar o dispositivo em funcionamento representava uma sobrecarga de trabalho, a qual nem sempre eles estavam dispostos a assumir. Especialmente em um contexto de crise profunda da empresa, no qual outras questões que não estão ao alcance imediato dos trabalhadores pareciam determinantes para a continuidade da produção.

As razões que levaram a esse engajamento em uma situação adversa como a vivida na Flaskô mereceriam uma maior reflexão. Um fato curioso foi de que, em uma das “microvisitas”, um trabalhador disse que só estava utilizando o dispositivo que criamos porque gostava da gente e acreditava que fazer aquilo era importante para nossas pesquisas. Apesar dessa visão inicial, em outro momento, vimos esse mesmo trabalhador fazer bom uso do dispositivo e, a partir dele, conseguir interferir em uma decisão da gerência, mostrando as possibilidades do instrumento. Ou seja, parece que veio do afeto o primeiro impulso para se engajar na solução proposta, e só depois as razões sociotécnicas apareceram com mais clareza para o trabalhador.

O lugar ocupado pelo gerente de produção e comercial era central para a nossa intervenção. Não foi ao acaso que ali enfrentamos a maior resistência. A atividade daquele trabalhador, em particular, estava em debate, mais do que a de qualquer um. Os conflitos entre planejamento e execução, entre autogestão e gestão hierárquica/centralizada, materializavam-se em suas decisões cotidianas.

Curioso observar que, ao apresentarmos para o gerente a ferramenta técnica elaborada no âmbito do projeto, houve uma reação de encantamento com o artefato. Parecia que seu interesse era mais pelo artefato, pelo fetiche dele, do que por uma mudança substancial nos processos de PCP. Ele queria aquela ferramenta, mas resistia em abrir o debate sobre tudo o que estava por trás de sua atividade, e que deveria ser incorporado

pelo instrumento. Assim usamos a ferramenta como uma moeda de troca. Para avançar na construção, era preciso o compromisso do gerente em colocar sua atividade em debate. Avançamos na reta final do projeto nessa relação com ele. Mas o tempo foi curto para se construir de fato uma solução de compromisso comum, que pudesse se manter funcionando por um período prolongado.

Ainda assim, em agosto de 2018, tivemos notícia de que a ferramenta funcionou alguns meses mesmo após o encerramento do projeto, em dezembro de 2017. Entretanto, o computador que era usado como base para seu funcionamento teve um defeito e não foi consertado, e em agosto de 2018 as ferramentas não estavam mais em operação no dia a dia da fábrica.

Se o gerente de produção e comercialização tinha dificuldade de modificar seu processo de trabalho, por que os demais trabalhadores não assumiram essa tarefa? Uma das hipóteses que levantamos foi sobre quem poderia fazer isso. E não é o organograma da Flaskô que nos mostra isso. Existem trabalhadores que possuem condições de liderar esse processo de mudança, mesmo com resistência dos demais. Outros não topam encarar essas divergências e rapidamente abrem mão de modificar o processo. O grupo piloto sabia que precisava instaurar outras formas de gestão na produção, mas ninguém queria assumir a carga de trabalho do gerente de produção, que estava sobrecarregado e trabalhava muito. O órgão que seria responsável por reprojeter esses fluxos seria a comissão de fábrica.

Vale destacar que, ao longo de todo esse percurso, tivemos grande dificuldade em voltar a reunir a comissão de fábrica ou em envolver mais efetivamente as duas lideranças fundamentais da Flaskô que citamos anteriormente. Essas pessoas se aproximavam e se distanciavam em momentos distintos, mas pouco interferiam no processo de pesquisa-ação e na elaboração e implementação das soluções propostas. Na verdade, elas estavam distantes da gestão da produção mais cotidiana na fábrica. Portanto, ficou a cargo do grupo piloto essa possibilidade de mudança. Apesar de o grupo não ter dado conta de levar adiante, houveram mudanças no fluxo e nas

responsabilidades na produção. As informações passaram a circular melhor. O supervisor e o líder da qualidade assumiram maior protagonismo na gestão da produção. Além disso, o contexto de crise financeira continuou presente e se agravando, o que torna mais difícil querer aumentar a sobrecarga de trabalho em uma organização que já está atrasando os salários.

Por fim, nessa experiência de AET na Flaskô abriu-se uma oportunidade particular de reflexão sobre o potencial dessa metodologia e dessa forma de aproximação com as ERTs no que tange à formação de engenheiras e engenheiros populares. Isso porque permitiu um acúmulo importante ao GPERT no amadurecimento de uma perspectiva própria de fazer engenharia. Nada disso – pesquisa-ação, AET, AST – é novo no campo da engenharia, mas a engenharia popular as desenvolve de forma original e articulando seus princípios convergentes como participação, democracia, valorização dos saberes dos trabalhadores, compromisso social, entre outros. Esses princípios nos colocam o desafio de construir uma perspectiva de atuação profissional que supere o obstáculo das visões de mundo hegemônicas e do positivismo, presentes na formação acadêmica.

Aprender a ver o mundo pelos olhos dos trabalhadores não é uma atitude espontânea, sobretudo quando se trata de adultos já plenamente imbuídos de preconceitos ideológicos, com formações e experiências profissionais que tendem a afastá-los do trabalho e a contrapô-los socialmente aos trabalhadores. (LIMA, 2001, p. 143)

Preocupado com a formação de ergonomistas, Lima (2001) afirma que a ideologia do olhar externo, o modelo do consultor, do especialista que detém todo o saber, ou do moralista que julga o comportamento do outro precisa ser desconstruída. Além disso, ele alerta para a falta de experiência prática e de convívio com as situações reais de trabalho e de produção, que faz com que a aprendizagem, na ideologia cientificista, necessite de muletas metodológicas (roteiros, *checklists*, planilhas definidas *a priori*) e não algo que se aprenda caminhando.

Na Flaskô, como já mencionado neste relato, trabalhamos em uma equipe ampla e diversa, envolvendo estudantes de graduação, mestrado e doutorado que tiveram aí a oportunidade da experiência prática, do convívio com a realidade da fábrica. Boa parte da equipe trazia consigo experiências prévias com a luta dos trabalhadores, o que os colocavam já sob uma perspectiva crítica de atuação profissional. Contudo, na Flaskô, essa perspectiva crítica ganhou aderência à proposta da engenharia popular, ganhou contornos teóricos e metodológicos.

“A fábrica está formando a gente”, “Se um dia eu for trabalhar numa fábrica, vou ter uma referência muito boa daqui” são verbalizações de alguns estudantes envolvidos que mostram o sentimento de satisfação com o aprendizado daquela experiência.

### **3 Conclusão**

Neste texto nos propomos a apresentar os caminhos trilhados pelos engenheiros e engenheiras populares do GPERT na elaboração de uma forma de assessoria às ERTs brasileiras pautada por três pilares: a pesquisa-ação, a adequação sociotécnica e a análise ergonômica do trabalho. Uma primeira experiência desenvolvida nesse sentido foi na Cooperminas. Dela tiramos aprendizados importantes que nos fizeram reelaborar a construção metodológica na experiência de assessoria à Flaskô. Em cada um dos casos, encontramos contextos particulares que influenciaram significativamente nosso percurso.

Na Cooperminas, nós não fomos convidados a realizar esse trabalho. Erámos dois pesquisadores/as militantes (acompanhados de seus/suas orientadores/as de doutorado), aventurando-nos em um ambiente desconhecido e colocando em prática dispositivos metodológicos até então inéditos para nós. O momento vivido pela empresa era muito duro. Havia desconfiança na relação com a direção da empresa, mas uma forte relação de afeto e confiança com o grupo piloto e os operadores de máquina, que nos permitiram avanços e aprendizados valiosos.

Nossa análise da demanda nos levou a focar na dificuldade que a mina vinha enfrentando para manter o patamar de produção regular em 4.500 toneladas de carvão bruto por dia. Ampliando a investigação do problema na etapa de análise do funcionamento global, definimos uma situação crítica para aprofundar no estudo da atividade – a operação do MT. Logo na etapa seguinte, porém, demos-nos conta de que a situação crítica assim definida deixava de fora uma série de operações fundamentais para a limpeza das rafas, essa, sim, a situação crítica que merecia análise. Perceber isso tardiamente pode ter prejudicado o processo de compreender transformando o trabalho na Cooperminas. Foi um aprendizado importante que levamos para nossas experiências futuras de AET. E não foi o único.

A experiência na Cooperminas também nos mostrou que o posicionamento da equipe de pesquisa em relação às estruturas de poder da empresa é fundamental para o sucesso da intervenção. As estruturas de apoio criadas para dar sustentação à pesquisa-ação devem contemplar pessoas que ocupem funções-chave para análise e transformação da situação que se deseja mudar. Trata-se de pensar a construção social da intervenção com um cuidado particular, entendendo que de fato as tecnologias em (re)elaboração têm dimensões políticas, sociais e culturais indissociáveis.

Cometemos equívocos nessa construção social? Certamente. Falamos sobre eles ao longo do texto. Mas também esbarramos em barreiras intransponíveis que impuseram limites a nossa intervenção. A falta de uma convergência epistemológica com a direção da empresa – grupo de poder com fortíssima influência naquela organização que se propunha autogestionária – foi decisiva. Para esse grupo de comando, o valor da produção era inegociável, soberano e “puro”. Não encontramos abertura para dialogar sobre a produção, incorporando valores como a vida e a democracia, e, assim, não avançamos na criação de “lugares mais-comuns” com esse grupo.

Poderíamos ter tido mais avanços apesar dessa não convergência. Mas também erramos quando não previmos no tempo limitado do projeto um espaço para realização das

mudanças necessárias para transformar a situação crítica. Acreditamos que entregar uma boa lista de recomendações, gerada a partir de uma ampla circulação de diferentes pontos de vista sobre a atividade, poderia ser suficiente, e talvez fosse, se a construção social tivesse sido mais efetiva. Mas a dissolução do grupo piloto logo após o encerramento do projeto, aliada à não convergência com a direção, não permitiu que essa lista de recomendações saísse do papel. No contexto atual, de grande fragilidade das ERTs brasileira, isso deve ser sempre considerado.

Tivemos a oportunidade de reelaborar essa experiência no projeto de assessoria à Flaskô. Dessa vez, fomos convidados a realizar a pesquisa-ação com um grupo de trabalhadores e trabalhadoras que já conhecíamos e com os quais já tínhamos uma relação de afeto e confiança mais ou menos construída. A convergência epistemológica não seria e não foi um problema nesse caso. Mas o momento de grande fragilidade política e econômica da luta desses trabalhadores e trabalhadoras limitou os alcances da nossa intervenção.

Iniciamos o percurso definindo uma demanda que nos orientou a buscar a redução dos custos operacionais da organização. Mas logo nos demos conta de que essa demanda poderia ser mais bem definida, focando a melhor utilização dos recursos de produção – um problema clássico do campo do planejamento e controle da produção. Com esse olhar, não foi difícil definir como situação crítica o PCP, atividade que envolvia uma série de trabalhadores que ocupavam diferentes funções na empresa e que, em boa parte, já fazia parte do nosso grupo piloto.

Mas analisar a atividade de PCP foi um desafio e tanto para nossa equipe de pesquisa. Planejar e controlar a produção não é uma atividade facilmente observável. Boa parte dela se opera no cognitivo e tivemos grande dificuldade em fazer os trabalhadores e trabalhadoras elaborarem internamente e verbalizarem os critérios utilizados para a alocação dos recursos de produção. Sentimos que terminamos a terceira etapa dessa AET conhecendo ainda muito pouco do fazer cotidianos desses trabalhadores.

No entanto, lembrando dos erros cometidos na Cooperminas, preocupamo-nos em não prolongar demais esse momento de conhecer a atividade, abrindo mão de um tempo que precisaríamos dedicar à transformação da realidade que afetava aquele grupo. Optamos por “colocar a mão na massa”, começando logo a elaborar soluções tecnológicas que dessem conta dos problemas até então observados, mesmo cientes de que ainda não tínhamos uma compressão suficiente desses problemas. Recorremos a alguns aportes da ergonomia de concepção para construir e implementar os artefatos, sempre de olho na atividade.

Avaliamos que tivemos avanços importantes com relação à experiência anterior, fruto de nossas escolhas. Mas o tempo foi curto. Demoramos para conquistar a confiança de uma figura-chave naquele processo – o gerente de produção e comercial. A crise vivida pela empresa naquele momento também gerou um distanciamento entre a equipe de pesquisa e o núcleo de comando da empresa, representado pelo conselho de fábrica (que parou de funcionar no momento da crise), pelo gerente administrativo-financeiro e pelo advogado da empresa, que estavam quase sempre atarefados com questões político-institucionais tratadas fora da empresa. Dessa forma, apesar de nossos esforços e de algumas decisões acertadas, a construção social da intervenção foi insuficiente para garantir a perenidade das mudanças promovidas.

Dessas duas experiências embrionárias de combinação entre pesquisa-ação, adequação sociotécnica e análise ergonômica do trabalho ficaram aprendizados importantes para a construção de uma engenharia popular e solidária e para o campo de assessoria técnica às ERTs brasileiras. Cada um dos engenheiros e engenheiras que passaram por esse processo saiu afetado e modificado pelas experiências. Levaremos dali lições importantes para vida e para o trabalho. Entre elas, o aprendizado de que a dimensão do afeto é transformadora e indissociável das dimensões técnica, política e social.

**Referências bibliográficas**

ABRAHÃO, J.; SZNELWAR, L.I.; SILVINO, A.; SARMET, M.; PINHO, D. **Introdução à ergonomia**: da prática à teoria. São Paulo: Editora Blucher, 2009.

BÉGUIN, P. A concepção dos instrumentos como processo dialógico de aprendizagens mútuas. In: FALZON, P. (Org.) **Ergonomia construtiva**. São Paulo: Editora Blucher, 2016.

BARCELLINI, F.; BELLEGHEM, L.V.; DANIELLOU, D. Os projetos de concepção como oportunidade de desenvolvimento das atividades. In: FALZON, P. (Org.). **Ergonomia construtiva**. São Paulo: Editora Blucher, 2016.

DESROCHE, H. Pesquisa-ação; dos projetos de autores aos projetos de atores e vice-versa. In: THIOLENT, M. (Org.). **Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche**. São Carlos (SP): EdUFSCar, 2006.

DAGNINO, R. (Org.). **Tecnologia social**: ferramenta para construir outra sociedade. Campinas (SP): Komedi, 2010.

DAGNINO, R.; BRANDÃO, F. C.; NOVAES, H. Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: **Tecnologia social**: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004, p. 65-81.

DANIELLOU, F. Questões epistemológicas levantadas pela ergonomia de projeto. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **A ergonomia em busca de seus princípios**: debates epistemológicos. São Paulo: Editora Blucher, 2004.

DANIELLOU, F., BÉGUIN, P. Metodologia da ação ergonômica: abordagens do trabalho real. In: FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Editora Blucher, 2007.

DANIELLOU, F.; LAVILLE, A.; TEIGER, C. Ficção e realidade do trabalho operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v.17, n. 68, nov./dez.1989.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DEJOURS, C. **Cadernos de TTO, 2**: a avaliação do trabalho submetida à prova do real. São Paulo: Editora Blucher, 2008.

FILHO, J. M. J.; LIMA, F. P. A. Análise ergonômica do trabalho no Brasil: transferência tecnológica bem-sucedida?. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 40, n. 131, 2015.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURRAFOURG, J.; KERQUELEN, A. **Compreender o trabalho para transformá-lo**: a prática da ergonomia. São Paulo: Editora Blucher, 2001.

NOVAES, H. T. **O fetiche da tecnologia**: a experiência das fábricas recuperadas. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

HUBAULT, F. Do que a ergonomia pode fazer a análise?. In: DANIELLOU, F. (Org.) **A ergonomia em busca de seus princípios**: debates epistemológicos. São Paulo: Editora Blucher, 2004.

LACOMBLEZ, M.; TEIGER, C.; VASCONCELOS, R. A ergonomia e o “paradigma da formação dos atores”: uma parceria formadora com os protagonistas do trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F. SOBOLL, L. A. P. **Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho**: clínicas do trabalho. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

LACOMBLEZ, M.; TEIGER, C. Ergonomia, formações e transformações. In: FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo, Editora Blucher, 2007.

LIMA, F. P. A. A formação em ergonomia: reflexões sobre algumas experiências de ensino da metodologia de análise ergonômica do trabalho. In: KIEFER; FAGÁ; SAMPAIO (Eds.). **Trabalho, educação e saúde**. Vitória: Fundacentro, 2001, p. 133-148.

LUSTOSA, L.; MESQUITA, M.A.; QUELHAS, O.; OLIVEIRA, R. **Planejamento e controle da produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.; BRITO, J. ALVAREZ, D. (Orgs.)

**Labirintos do trabalho:** interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

\_\_\_\_\_. Ergonomia filosofia e exterritorialidade. In: DANIELLOU, F. **A ergonomia em busca de seus princípios:** debates epistemológicos. São Paulo: Editora Blucher, 2004a.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.) **Trabalho & ergologia:** conversas sobre a atividade humana. Organização da versão brasileira feita por Milton Athayde e Jussara Brito. Niterói (RJ): EdUFF, 2010.

TEIGER, C, LACOMBLEZ, M. **(Se) Former pour transformer le travail:** dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail. Quebec (Canadá): Presses de l'universite laval, Etui, 2013.

THEUREAU, J. O curso da ação: método elementar. **Ensaio de antropologia enativa e ergonomia de concepção.** Belo Horizonte: Editora Fabrefactum, 2014.

VASCONCELOS, R. J. S. D. **O papel do psicólogo do trabalho e a tripolaridade dinâmica dos processos de transformação:** contributo para a promoção da segurança e saúde no trabalho. Tese apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, para a obtenção do grau de Doutor em Psicologia, sob a orientação da Professora Doutora Marianne Lacomblez. Tese. Universidade do Porto. 2008

VIDAL, M.C.R. **Guia para análise ergonômica do trabalho (AET) na empresa.** Rio de Janeiro: Editora Virtual Científica, 2003.



### Capítulo 3

## **Carregar e descarregar a concha: o que as minúcias da atividade de um operador de trator podem revelar sobre a autogestão na Cooperminas?**

*Fernanda Santos Araújo  
Vicente Nepomuceno*

### **Introdução**

Depois que os pesquisadores do Instituto Tavistock desceram ao subsolo de uma mina de carvão no início do século XX, na Inglaterra, importantes apontamentos emergiram com eles: a tecnologia eletromecânica que havia acabado de ser incorporada àquele processo produtivo não determinava uma forma de organização do trabalho; os princípios tayloristas que influenciaram as transformações na organização do trabalho nas minas inglesas levaram à desestruturação dos coletivos de trabalho e, conseqüentemente, à perda de um valioso espaço de troca entre os trabalhadores, fundamental para sua saúde e produtividade.

As minas de carvão inglesas não mostravam bons resultados com a incorporação daquela nova base tecnológica. Mas uma experiência particular chamou a atenção dos pesquisadores: em Chopwell, os trabalhadores conseguiram, a partir de um intenso processo de luta e negociação, implantar grupos semiautônomos, que organizavam coletivamente o processo produtivo. Essa conquista gerou resultados surpreendentes, tanto do ponto de vista da produção quanto do da saúde dos trabalhadores. Trist e sua equipe de pesquisa compreenderam, a partir dessa experiência, que os coletivos de trabalho desempenham um papel fundamental na busca pela produtividade.

Em 1987, em Criciúma, pequena cidade de interior no sul do Brasil, um grupo de mineiros assumiu o controle de uma mineradora em vias de falência. Criaram uma cooperativa – a Cooperminas – e passaram a gerir coletivamente o empreendimento, orientados pelos princípios da autogestão.

Nosso desejo por compreender e apoiar a luta pela autogestão travada por esses trabalhadores nos levou a desenvolver um projeto de assessoria na empresa nos anos de 2014 e 2015. O projeto Mineiros para o Estudo do Trabalho na Autogestão (META) foi uma forma pesquisa-ação, orientada pela análise ergonômica do trabalho (AET). O objetivo era o de regularizar o patamar de produção da mina em torno de 4.500 toneladas por dia, demanda apontada pelos trabalhadores da Cooperminas na primeira etapa da AET.

Para dar conta desse desafio, buscamos no paradigma da formação de atores em/pela análise do trabalho para/pela a ação (LACOMBLEZ; TEIGER; VASCONCELOS, 2014; TEIGER; LACOMBLEZ, 2013) uma maneira de formar os trabalhadores e, ao mesmo tempo, de transformar o trabalho para regularizar a produtividade diária da mina. Nossa elaboração metodológica também contou com aportes da ergologia, considerando seu dispositivo dinâmico de três polos (SCHWARTZ, 2011) e suas formas de aplicação utilizadas nas pesquisas de Borges (2006), Gomes (2011), Masson (2012), Oliveira (2007) e Souza (2009)<sup>13</sup>.

Segundo nossas análises iniciais, a situação de trabalho que restringia a produtividade do processo produtivo na Cooperminas era a da limpeza das rafas. Para realizar a limpeza das rafas, um grupo de operadores guiava um minitrator, a Máquina Transportadora 1000 (MT), retirando o carvão detonado do fundo das galerias subterrâneas e o despejando-o em uma correia transportadora, que o levava à superfície da mina.

Realizamos uma primeira aproximação da atividade, com entrevistas e observações que definiram um pré-diagnóstico e apontaram para um conjunto de situações-problema que seriam aprofundadas com os operadores de MT.

Para aprofundar a análise dessa situação, influenciados por nossas referências metodológicas, realizamos cinco encontros sobre o trabalho (EST), com cinco operadores de MT, cada um com duração aproximada de duas horas. Os encontros foram intermediados por outras observações da atividade inspiradas pelo MAGICA - Método de Análise Guiada Individual e Coletiva

---

<sup>13</sup> Uma sistematização sobre esses estudos pode ser encontrada em Masson, Gomes e Brito (2015).

em Alternância (VASCONCELOS, 2008).

Os encontros serviram como forma de validar o diagnóstico por meio de uma estratégia de formação com os trabalhadores. A formação foi um espaço onde os trabalhadores se confrontaram com conceitos apresentados pelos pesquisadores para compreender sua situação de trabalho a partir de novos olhares. Nesse processo, a situação de trabalho pôde ser reelaborada pelos trabalhadores, ao mesmo tempo em que os pesquisadores reelaboraram seus conceitos a partir da experiência vivida por esses operadores, em suas situações de trabalho.

Nos primeiros encontros, abordamos alguns conceitos de ergonomia da atividade (I EST), saúde e segurança do trabalho (II EST) e avaliação do trabalho (III EST). No quarto e no quinto encontros, tratamos dos conceitos de competência e coletivos de trabalho, respectivamente. A escolha desses dois últimos temas foi orientada pela grande ênfase que essas questões ganharam nos primeiros encontros.

A dinâmica dos cinco ESTs foi bastante similar, iniciando-se com cerca de 15 minutos de exposição dos conceitos por parte dos pesquisadores, seguida da exposição de falas extraídas das entrevistas e conversas com os trabalhadores da Cooperminas que ajudavam a dar concretude aos conceitos. Essas exposições iniciais disparavam um debate que tinha como objetivo a troca de experiências e pontos de vista entre os operadores, fazendo emergir também situações controversas. Assim, um aprendia com o outro, e, juntos, operadores e pesquisadores reconstituíam os principais aspectos da situação de trabalho.

Além de validar o pré-diagnóstico, dando lugar a um diagnóstico final da situação de trabalho, emergiam dos debates propostas de melhoria para a operação da MT na limpeza das rafas.

A análise da situação de trabalho que trazemos para esse artigo está focada em dois pequenos atos que esses operadores repetiam centenas de vezes por dia (encher e descarregar a concha do trator). Ela nos permitiu identificar como se estruturavam os coletivos de trabalho em um painel em

exploração, e como os trabalhadores construíam e mobilizavam suas competências para dar conta da atividade. Verificamos ainda que um debate de valores estava sempre presente nesses pequenos gestos da operação e era determinante para a produtividade e para a saúde dos trabalhadores.

O objetivo deste artigo é apresentar uma análise da atividade de encher e descarregar a concha de um minitrator, desvelando as complexas relações entre coletivos e competências, e seus impactos para produtividade e para a saúde, em uma mineradora de carvão com perspectiva autogestionária.

### **Nossa demanda: a produtividade**

A ergonomia da atividade frequentemente é demandada para resolver problemas relacionados com a saúde e a segurança dos trabalhadores. Também observamos intervenções no sentido de tratar questões relacionadas com a qualidade e o desenvolvimento de produtos e processos, entre outras diversas possibilidades de aplicação de seu quadro teórico e metodológico. Com menos frequência, observamos a ergonomia da atividade ser acionada para resolver problemas de produtividade.

Athayde (2016) afirma que a produtividade é um conceito revolucionário (informação verbal)<sup>14</sup>. Avançar na produtividade é avançar nas condições objetivas para permitir transformações sociais mais profundas. Para tal, é preciso que a produtividade leve em consideração produzir mais com menos – menos desgaste da saúde dos trabalhadores, menos esforço, menor custo humano.

Schwartz (2004, p. 47) também olha para a produtividade dessa maneira, trazendo uma reflexão sobre o que entendemos por eficácia e eficiência: “a eficácia como grau de alcance de um objetivo, e a eficiência como economia dos insumos ou nos meios – a abordagem de eficiência, visando a minimizar os custos humanos de operações”. Schwartz<sup>15</sup> nos lembra ainda que eficácia e eficiência podem ser “sem dimensão” ou

---

<sup>14</sup> Informação fornecida por Athayde (2016) em Niterói/RJ, durante a qualificação do doutorado de Vicente Nepomuceno em 2016.

<sup>15</sup> Op. cit.

“dimensionadas”. As fórmulas clássicas de produtividade consideram como recursos a serem economizados: a energia, a matéria-prima, o capital. E assim deixam de serem os valores sem dimensão.

A produtividade pensada como um valor sem dimensão nos permite alargar a concepção do trabalho, enriquecê-la, ao considerá-la como uma entrada (*input*) fundamental no processo produtivo. A produtividade é o estado em que se dá a produção, e, para avançar nesse estado das coisas, é preciso compreender a complexidade do trabalho. Trata-se de produzir mais, consumindo menos. Trata-se de entender as entradas como valores consumidos ou como bens consumidos, mas não apenas os bens mensuráveis – a produção deve consumir menos a saúde dos trabalhadores, seu bem-estar, sua paz de espírito, sua inteligência, sua capacidade de participação. Produzir mais, ou a mesma quantidade, consumindo menos a vida humana, assim como os demais insumos da produção – é a produtividade que nos interessa. Esse foi o desafio que encaramos no projeto META.

### **Uma história de busca pela produtividade nas minas inglesas**

As primeiras décadas do século XX nas minas de carvão da Inglaterra foram marcadas pela introdução de processos de produção mecanizados. Os vagonetes que transportavam o carvão movidos à tração humana foram substituídos por correias transportadoras eletromecânicas. As picaretas manuais foram substituídas por picaretas pneumáticas ou cortadores de carvão elétrico, algumas vezes contando ainda com a utilização de explosivos para facilitar a retirada do carvão. As pás que eram utilizadas para encher os vagonetes de carvão pouco a pouco foram sendo trocadas por máquinas carregadeiras eletromecânicas que colocavam o carvão nas novas correias transportadoras. O *layout* de câmaras e pilares foi substituído pelo chamado *longwall*.

Com a introdução das máquinas e do novo *layout*, veio também um conjunto de princípios que, naquela época já eram amplamente difundidos na indústria manufatureira. O taylorismo chegou às minas de carvão. O objetivo era aumentar a

produtividade do trabalho dos mineiros.

Taylor identificava no contexto da manufatura alguns fatores que restringiam a produtividade. Do ponto de vista dos aspectos técnicos, ele dizia que as constantes trocas de operação e de ferramenta geravam uma perda de tempo que poderia ser reduzida se o trabalhador se fixasse em uma função, realizando uma única operação, sempre com a mesma ferramenta. Do ponto de vista dos aspectos humanos, Taylor identificava que os trabalhadores desenvolviam macetes para proteger seus conhecimentos, seus salários e sua saúde, e chamava isso de “indolência humana”. A solução encontrada foi a definição de métodos (*one-best-way*) e tempos-padrão para cada operação (PINTO, 2007).

Seguindo esses pressupostos, as gerências das minas de carvão na Inglaterra elaboraram uma nova forma de organização do trabalho que passou a se orientar pelo princípio de “um homem, uma tarefa”. O trabalho foi parcelizado e especializado. Cada trabalhador operava uma única máquina ou ferramenta, realizando a mesma operação ao longo de toda a jornada de trabalho. Trist e Bamforth (1951) dizem que também não havia nenhuma forma de progressão na carreira, ou seja, os trabalhadores realizavam a mesma operação ao longo de toda a vida profissional.

A padronização de movimentos e tempos, no entanto, não foi possível no contexto da mineração, uma vez que as variações da altura do veio de carvão, da umidade do ambiente, das condições do solo, entre tantas outras, eram uma constante. O *one-best-way* nunca foi cogitado para um contexto marcado por tantas variabilidades (mais tarde os estudos da ergonomia revelaram que as variabilidades estavam presentes em qualquer contexto). Não havendo um método de trabalho definido, o processo ainda dependia, em grande medida, da habilidade do operário. Os engenheiros e encarregados pressionavam o trabalhador para ele produzir mais e mais rápido, mas não tinham parâmetros para o controle dos tempos e dos métodos.

A fragmentação das tarefas fez com que o operador passasse a se preocupar somente com sua parte do trabalho, e cabia ao encarregado a responsabilidade pela coordenação do

conjunto de operações. Essa coordenação, no entanto, era muito difícil, pois não era possível saber de antemão quanto tempo cada operação duraria. Assim, o encarregado não conseguia garantir que um trabalhador de uma determinada função estivesse disponível no local e no momento exato que essa função era demandada. A intensificação do trabalho, portanto, não assegurava o aumento de produtividade esperado.

Trist e Bamforth (1951) afirmam que os resultados encontrados nas minas de Durham com a implantação dessa forma de organização do trabalho foram: baixa produtividade, alto custo operacional, acirramento dos conflitos entre trabalhadores e gerência, baixa satisfação dos trabalhadores, alto absenteísmo e altos índices de acidentes de trabalho.

As equipes de trabalho – que no sistema anterior planejavam, controlavam e executavam todo o ciclo do processo produtivo – deram lugar a novos grupos, organizados por função e restritos à execução. A coordenação coletiva do trabalho, ou seja, a auto-organização das equipes para gerenciar as operações que compunham o ciclo de produção, deu lugar à função dos encarregados que então tentavam, sem sucesso, garantir esse sequenciamento.

Entretanto, em uma visita à aldeia de Chopwell, os pesquisadores de Tavistock encontraram uma experiência diferenciada. Trist et al. (1963) destacam que a inovação social verificada naquelas minas foi obra, principalmente, dos trabalhadores organizados. Nesta obra, eles descrevem com minúcias alguns dos extensos processos de negociação envolvendo grupos de trabalhadores, sindicato local e gerência da empresa estatal, dando origem às transformações nas formas de organização do trabalho.

Para os autores, aquela experiência colocava em xeque a tese do determinismo tecnológico. Eles afirmavam que:

as demandas tecnológicas impõem limites às possíveis formas de organização do trabalho, mas as formas de organização do trabalho têm propriedades sociais e psicológicas próprias que independem da tecnologia [...] os sistemas de produção têm dimensão social, tecnológica e econômica, que são interdependentes, mas

que carregam valores próprios. (TRIST et al., 1963, p. 18, tradução nossa)

Portanto, as empresas são sistemas sociotécnicos abertos, que sofrem influência do ambiente onde se inserem, mas também são capazes de influenciá-lo.

A tecnologia de extração de carvão mecanizada que chegou às minas de Chopwell foi então influenciada pelas tradições originais de organização do trabalho enraizadas na aldeia. Utilizando as mesmas máquinas e ferramentas e o mesmo *layout* que levou à parcelização e à especialização do trabalho em outras minas da região, a partir da negociação com a gerência, os mineiros de Chopwell conseguiram elaborar uma forma de organização do trabalho própria, que mantinha a unidade dos grupos (semi)autônomos<sup>16</sup> oriundos do processo de produção pré-mecanizado.

Trist et. al. (1963) destacam que esses grupos assumiam a responsabilidade por todo o ciclo de operações que compunham o processo produtivo. Como no momento anterior à mecanização, eles se auto-organizavam para planejar e controlar cada etapa da produção, que era realizada com o mínimo de prescrição. Os autores ressaltam ainda que a organização dos grupos reconhecia a interdependência entre cada homem e o grupo, e a deste com os outros grupos, para a efetividade do progresso do ciclo. Para além de intercambiar tarefas, eles se auto-organizavam para intercambiar os turnos de trabalho de acordo com as demandas da produção, e com as necessidades e os desejos de cada trabalhador.

As experiências de implantação dos grupos semiautônomos (GSAs) levaram à redução drástica do número de encarregados e supervisores. A função dos supervisores, nessa proposta de organização do trabalho, é de gerenciar o que está nas fronteiras entre os grupos, e não de gerenciar o trabalho

---

<sup>16</sup> Nos primeiros textos que descrevem a experiência, Trist e seus colegas usam a expressão *autonomous work group*. Só mais tarde, por volta da década de 70, começa a surgir a expressão “grupos semiautônomos”, que se difundiu como a marca da escola sociotécnica de organização do trabalho.

interno dos grupos (TRIST, 1981). Portanto, não é uma função de controle externo sobre o trabalho do operador, mas, sim, de coordenação do conjunto das atividades.

A nova forma de organização do trabalho permitiu que os trabalhadores recuperassem um valioso espaço para o desenvolvimento de suas competências, e retomassem as relações de cooperação pelos coletivos de trabalho. Murray (1970) destaca ainda que o rodízio de funções e de turnos teve um papel importante para redução do stress no trabalho, valendo como um descanso para o trabalhador.

Os resultados encontrados pelas pesquisas de Tavistock mostraram o aumento da produtividade, a redução dos custos operacionais, redução do absenteísmo e dos acidentes de trabalho e, conseqüentemente, maior satisfação dos trabalhadores e melhorias significativas da qualidade de vida no trabalho.

Apesar da escola sociotécnica marcar um capítulo importante dos estudos no campo da organização do trabalho, na mineração de carvão brasileira, podemos dizer que a influência taylorista prevaleceu com a mecanização das atividades no subsolo.

### **Coletivos, competências e a produtividade**

O caso dos mineiros de Chopwell nos mostrou que os coletivos de trabalho podem representar uma instância de coordenação coletiva que permite o alcance dos resultados com mais eficácia e qualidade, e com menores riscos à saúde e menor custo humano.

A experiência do trabalho é inicialmente individual, e permite que cada trabalhador desenvolva uma inteligência, um modo de fazer, singular. O trabalho, em contrapartida, é sempre coletivo, é sempre uma relação social. As inteligências singulares podem abrir caminhos muito diferenciados no saber-fazer, nas habilidades, nos modos operatórios, podendo desestabilizar a coesão do coletivo de trabalho. Portanto, é necessário compensar o poder de desorganização dos estilos singulares com um esforço de coordenação das inteligências.

As descobertas, as inovações, as engenhosidades criadas e experimentadas em cada situação singular de trabalho devem ser coordenadas. Dejours (2012, p. 79) diz que “um trabalho coletivo só é possível se se obtiver a reunião das inteligências singulares para inscrevê-las em uma dinâmica coletiva comum”.

A coordenação diz respeito à prescrição de formas de interação entre os operadores e seus modos operatórios. Ora, se a atividade singular de cada operador não pode ser prescrita, muito menos poderia ser a interação entre as atividades. À coordenação (prescrita), é necessário que os trabalhadores respondam com a cooperação (efetiva). A cooperação não pode ser determinada *a priori*. Os trabalhadores precisam cooperar efetivamente para criar mecanismos (mais ou menos) estabilizados de coordenação – as regras de trabalho.

O coletivo de trabalho é uma instância por onde passa a construção das estratégias operatórias comuns e na qual o trabalhador se apoia para preencher as lacunas entre o prescrito e o real. No coletivo, trocam-se experiências e compartilham-se dúvidas a respeito das situações encontradas. Dessa forma, os trabalhadores conseguem tomar decisões difíceis e arriscadas. O coletivo ajuda na resolução individual de problemas e divide a responsabilidade pelos possíveis erros (ou possíveis acertos) decorrentes da inevitável fuga do prescrito. Por meio desse intercâmbio, a atividade coletiva gera uma competência coletiva, e permite o desenvolvimento das competências individuais (TERSSAC, 1992).

Mas ressaltamos que a atividade coletiva não se desenvolve somente a partir do compartilhamento de regras ou estratégias, as quais, sozinhas, seriam insuficientes para preencher as lacunas entre o prescrito e o real. O patrimônio coletivo comum que esses grupos mobilizam para dar conta das demandas no aqui e agora da atividade inclui formas compartilhadas de pensar, de sentir e de agir na vida e no trabalho. De acordo com Schwartz e Durrive (2007), os coletivos representam um laço entre pessoas que compartilham valores elaborados na/pela atividade.

O patrimônio comum inclui ainda certos “atalhos de comunicação”. O gesto, o olhar, a postura muitas vezes

substituem o diálogo. Dessa forma, os coletivos ganham tempo e eficácia. O coletivo exerce uma função importante para a previsão, a prevenção, a detecção e a recuperação de “disfuncionamentos” na organização e em seus dispositivos técnicos. A comunicação ágil entre os trabalhadores favorece a identificação de uma situação anormal e pode evitar as consequências negativas dessa anormalidade (DANIELLOU et al., 2010; ATHAYDE, 1996).

Assim a produtividade das instalações depende diretamente da qualidade das relações de cooperação na equipe. Mas esta não pode ser ‘prescrita’ por ninguém, ela depende de um ‘entendimento’ que se instaura ou não no seio dela. Um elemento não ‘técnico’ tem uma pertinência direta sobre o ‘técnico’ [...]. (SCHWARTZ, 2000, p. 38)

Alguns requisitos fundamentais para a cooperação e para a estruturação dos coletivos de trabalho são apontados por Dejourns (2012). Em primeiro lugar, o autor assinala que a cooperação pressupõe que cada trabalhador conheça minimamente (e quanto mais melhor) as maneiras de trabalhar de seus colegas. É preciso tornar visíveis as inteligências singulares de cada trabalhador.

A habilidade profissional se baseia em um conhecimento corporal do processo de trabalho difícil de ser apreendido. Uma vez que o corpo é o primeiro implicado na experimentação das respostas ao real, é o corpo o fundamento da inteligência do trabalho.

[...] a ‘engenhosidade’ necessária para intervir no imprevisto é, inicialmente, uma inteligência do corpo. O desenvolvimento da inteligência no trabalho exige uma relação prolongada com a tarefa e com o material. [...] O saber-fazer técnico se caracteriza por uma experiência sensível que requer a participação dos sentidos, mas também dos sentimentos e dos afetos na manipulação das máquinas e na execução dos procedimentos de trabalho. (GERNET; DEJOURS, 2011, p. 62)

O corpo inteiro – e não apenas o cérebro – constitui a sede da inteligência e da habilidade no trabalho. A inteligência do corpo se forma no e pelo trabalho. Ela não é inata, mas adquirida no exercício da atividade. A gente aprende fazendo, pela prática, pela experiência. Essa inteligência do corpo antecipa a simbolização. Existe uma limitação da linguagem para expressá-la. Estamos falando de um déficit semiótico que torna impossível colocar esse conhecimento, esse saber-fazer, em palavras. Esse é um primeiro fator que limita a visibilidade das inteligências singulares e, conseqüentemente, a coesão dos coletivos.

Mas os desafios não param por aí. Lembramos que as inteligências singulares de cada trabalhador se elaboram no confronto com a situação real de trabalho, em que os procedimentos prescritos não são suficientes. Para dar conta do real, é preciso fugir do prescrito. Uma parte do trabalho efetivo permanece à sombra porque trabalhar nos impele, com frequência, a infringir regras. É preciso subverter o que está posto como norma e recriar. Às vezes, isso deve se operar na clandestinidade.

Para que essa inteligência saia da clandestinidade e ganhe visibilidade, é preciso confiança. Para cooperar, os trabalhadores precisam confiar uns nos outros, em seus superiores, em seus subordinados, na organização como um todo. É preciso confiar para expor sua engenhosidade, suas inseguranças, suas dúvidas, seus erros e seus acertos. Para Dejours (2012), a confiança constitui uma das grandes dificuldades do trabalho coletivo.

E, para haver confiança, cabe à organização criar ou permitir a existência de espaços de discussão (formais ou informais) construídos sobre o livre envolvimento dos trabalhadores. Esses espaços serão um *locus* fundamental para a elaboração coletiva das regras e para o compartilhamento dos modos de pensar, de sentir e de agir na vida e no trabalho – um espaço privilegiado para elaboração da atividade coletiva.

Ainda de acordo com Dejours<sup>17</sup>, pela atividade coletiva se opera uma dinâmica de contribuição e retribuição, ou dinâmica

---

<sup>17</sup> Op. cit.

do reconhecimento. A contrapartida que o trabalhador espera da cooperação é a retribuição. Não só a retribuição material (salário) mas principalmente uma retribuição simbólica, um reconhecimento.

O reconhecimento das contribuições individuais supõe a constatação de que a organização do trabalho prescrita é imperfeita. Assumir isso pode ser muito difícil para o corpo técnico que formula as prescrições e pode criar um clima de insegurança para toda a organização.

Dejours<sup>18</sup> diz ainda que o reconhecimento passa por duas formas de julgamento. O julgamento da utilidade técnica, econômica ou social tem a ver com a eficácia da ação, e é formulado normalmente (mas não só) pela hierarquia da organização. Já o julgamento da beleza se refere à qualidade do trabalho, passando pela apreciação da habilidade, do talento e da originalidade. Esse normalmente só pode ser dado pelos pares, aqueles que conhecem e compartilham seu ofício.

Em um primeiro momento, esse julgamento da beleza, passando por uma avaliação da conformidade do trabalho com as artes do ofício, permite que o sujeito se reconheça como parte de um coletivo. Faz o indivíduo se sentir igual aos outros. Em um segundo momento, no entanto, esse julgamento permite o reconhecimento do que o trabalhador é capaz de fazer diferente, dando sua contribuição particular, imprimindo na situação sua “marca” e afirmando sua individualidade.

Vemos aqui mais uma importante função dos coletivos. O reconhecimento do trabalho bem feito é resultado da atividade coletiva e permite a mobilização subjetiva da personalidade e da inteligência. A dinâmica do reconhecimento é fundamental não só para a estruturação dos coletivos mas também para garantir a mobilização subjetiva de cada indivíduo e permitir a construção da identidade da pessoa.

Antipoff (2014), baseando-se na perspectiva da ação situada de Suchman, ressalta que a inteligência está na ação e na capacidade de usar o corpo em situação e em tempo real. A efetividade dos planos e procedimentos previamente elaborados

---

<sup>18</sup> Op. cit.

depende do engajamento corporal do sujeito no aqui e agora. Esse engajamento é o ponto crucial da competência. O ponto-chave, decisivo para o agir em competência, é o acoplamento entre o sujeito e a situação real de trabalho. Esse acoplamento, segundo Theureau (2014), é constitutivo de toda forma de conhecer e intervir sobre o mundo, uma vez que o sujeito é sua relação com o meio, não podendo se separar dele.

Se entendemos que o meio é sempre uma incógnita, contém o inesperado e o imprevisível, isso deve ser suficiente para nos darmos conta da complexidade desse desafio de pensar, antecipadamente, sobre a questão da competência. Afinal, aquilo que a pessoa coloca em ação no trabalho não se restringe ao posto de trabalho e as suas atribuições diretas, e não é possível prever. Diz respeito às situações de trabalho, marcadas pelos encontros, sempre singulares, de um ser humano permanentemente em construção com uma história igualmente viva. Portanto, não é possível definir previamente nem o que o trabalho demanda do sujeito, nem o que o sujeito é capaz de oferecer como resposta. Schwartz e Durrive (2007, p. 207) destacam que é “difícil dizer alguma coisa das competências sem trair o que elas são: antes de tudo um ‘agir’ aqui e agora”.

A noção de competência implica abrir amplamente o debate a respeito do que é requerido no trabalho para compreender o que faz uma pessoa. Schwartz e Durrive<sup>19</sup> sugerem partir de três elementos fundamentais que definem dimensões da experiência humana: (1) algo que tem a ver com a apropriação das normas antecedentes; (2) o domínio relativo àquilo que se apresenta como novo, inédito, em cada situação; e (3) uma dimensão de valores, que remete às escolhas feitas na atividade. Nessa dimensão de valores, está demarcada mais uma vez a importância de uma sinergia do trabalhador com os coletivos de trabalho.

Enfim, se diálogo, confiança e cooperação são fundamentais para a estruturação dos coletivos e a mobilização dos sujeitos e de suas competências, “dispensas, sanções ou promoções percebidas como não justificadas, competição entre os

---

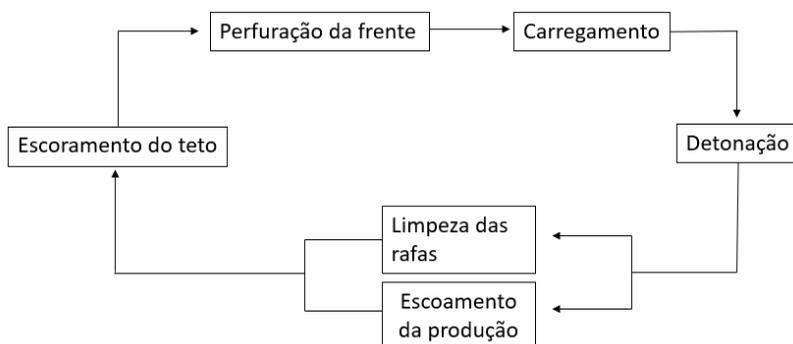
<sup>19</sup> Op. cit.

membros, circulação de rumores”, podem prejudicar e enfraquecer os coletivos (DANIELLOU et al., 2010, p. 52). Alto índice de afastamentos, rotatividade dos trabalhadores, polivalência mal gerida e constantes mudanças nas equipes também são fatores que não favorecem a construção da confiança recíproca, base para a cooperação, levando a desestruturação dos grupos, que, por sua vez, tem impacto determinante na produtividade e na saúde.

### **O processo de extração de carvão e a limpeza das rafas na cooperminas**

Apresentamos abaixo um esquema simplificado do processo, adotado pela empresa, de extração de carvão no subsolo.

**Figura 3 – Esquema simplificado do processo de extração de carvão na Cooperminas**



As operações que compõem esse processo formam um ciclo e são realizadas simultaneamente, por diferentes equipes de trabalho, nas diversas galerias em exploração na mina. Descrevemos a seguir cada etapa da operação.

- I) Escoramento do teto: colocação de parafusos para sustentação do teto da mina.
- II) Perfuração da frente: são abertos furos nas paredes frontais de cada galeria.
- III) Carregamento: o material explosivo é introduzido nesses furos.
- IV) Detonação: detonação dos explosivos.
- V) Limpeza das rafas<sup>20</sup>: utiliza-se um minitrator elétrico (MT) para buscar o carvão desprendido da rocha pela detonação no fundo das galerias, e levá-lo até as correias que o transportam para fora da mina. O trabalhador que opera a MT conta com a ajuda de um cabista – uma pessoa que guia o cabo elétrico que abastece a máquina.
- VI) Escoamento da produção: o carvão retirado pelas MTs é despejado nas correias transportadoras (CTs). Um conjunto de trabalhadores, que chamamos de operadores de correia, realizam um esforço permanente de conservação e manutenção desse grande e complexo equipamento de transporte de materiais.

A limpeza das rafas na Cooperminas, como vimos, emergiu em nossa AET como uma situação de trabalho que merecia ser mais bem analisada. Esse “posto de trabalho” apresentava uma capacidade produtiva inferior aos demais e parecia ser um importante fator que restringia a produtividade do processo produtivo.

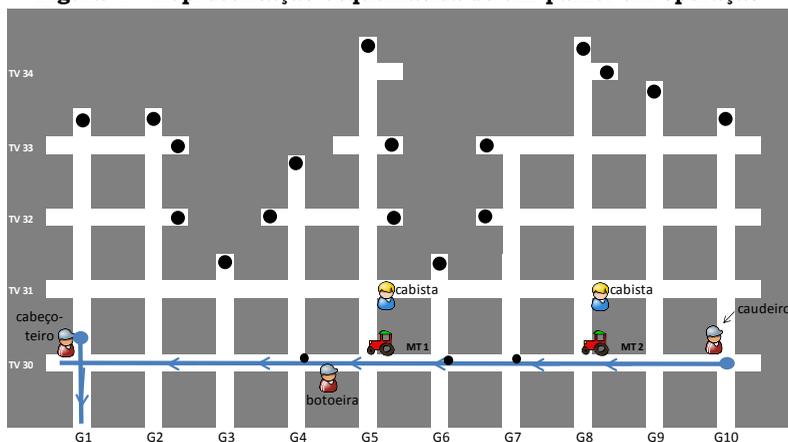
Para a realização da limpeza das rafas, em cada painel em operação, são alocadas equipes compostas por: dois operadores de MT, dois cabistas, e dois ou três operadores de correia (também são chamados de caudeiros, botoeiras ou cabeçoteiros, a depender da posição que ocupam em relação ao equipamento). No comando dessa equipe, está um encarregado de produção, que conta ainda com o apoio de um mecânico de máquina e de um eletricista para dar conta das demandas de manutenção que

---

<sup>20</sup> “Rafa” é o nome que se dá ao montante de carvão que se solta das rochas em uma galeria a cada detonação. É uma unidade de medida muito utilizada para o planejamento e o controle da produção nas minas de carvão.

surgirem no painel. Na figura a seguir representamos um painel em operação.

**Figura 4 – Representação esquemática de um painel em operação**



O ambiente e as condições de trabalho na mineração de carvão em subsolo são extremamente degradantes do ponto de vista da saúde e da segurança dos trabalhadores. Para além das questões gerais que afetam o conjunto dos trabalhadores no subsolo, podemos destacar algumas especificidades dos riscos a que se submetem os operadores de MT.

Os operadores de MT, junto dos furadores de teto e de seus ajudantes, são os que estão mais expostos ao risco de desabamento. Eles trabalham em uma região onde o teto ainda não foi escorado. Mesmo protegidos pelo teto da máquina, que todos dizem que sustenta o peso da rocha em um eventual desabamento, eles não estão livres desse risco.

Esses trabalhadores também são os mais expostos à poeira, pois vão justamente onde está o carvão recém-detonado, enterram as conchas de suas máquinas e removem o material junto da poeira. Esta, acumulada no pulmão dos indivíduos, é responsável pela pneumoconiose, doença comum entre os mineiros que causa problemas pulmonares sérios, podendo até levar à morte.

Somam-se às condições ambientais, os fatores de risco associados à máquina em operação. A MT produz muita vibração. Como disse o engenheiro mecânico da Cooperminas: “essa máquina não tem amortecedor, o amortecedor é a coluna do operador”.

A MT também produz muito calor e o acento da máquina fica bem rente ao motor, favorecendo a transmissão da elevada temperatura da máquina para a pessoa que trabalha. A posição da concha também representa um problema. Localizada à frente do equipamento, quando levantada, a concha limita significativamente o campo de visão do operador. Ele tem visibilidade quase nula quando transita da rafa para a correia com a concha carregada de material. Somando a isso o barulho intenso e a iluminação reduzida, fatores que dificultam a comunicação no subsolo, os riscos de atropelamento se tornam muito elevados. Os operadores dizem que acidentes ou quase acidentes por atropelamento acontecem toda semana. A situação é agravada pela dificuldade que a empresa vem enfrentando para realizar as manutenções preventivas e corretivas de maneira adequada.

**Figura 5 – Fotos da operação da MT na COOPERMINAS**



Além de gerir os riscos presentes na atividade, os operadores de MT têm que lidar com a gestão das inúmeras variabilidades presentes nas situações cotidianas de trabalho. Dependendo das características geológicas do solo e da qualidade das etapas anteriores do processo, a lapa (nome que se dá ao piso das galerias) pode estar mais ou menos regular, facilitando ou dificultando a atividade de limpeza das rafas. O tamanho das rafas também pode variar. Os trabalhadores dizem ainda que a rafa pode estar mais “espalhada” ou mais “socada”, com mais ou menos pedras. As rafas menores, mais espalhadas e com menos pedras, são mais fáceis e rápidas de limpar, enquanto as maiores, mais socadas e com mais pedras, são mais difíceis, demandando maior esforço do operador e do equipamento.

No subsolo, o veio do carvão varia conforme avança a produção: há momentos em que a detonação solta junto com o carvão pedras que não são úteis à produção. Cada operador deve separar essas pedras, principalmente as grandes, e apenas descarregar sobre a correia o carvão com pedras pequenas. A distância entre a correia e a rafa é outra variável importante que influencia o trabalho dos operadores de MT. Quanto mais perto a correia estiver, mais rápido e menos desgastante o trabalho de limpar uma rafa. A configuração dessas variáveis pode tornar a situação mais ou menos favorável.

A função dos operadores de MT é, portanto, operar a máquina, recolhendo o carvão das rafas e despejando-o na correia, driblando diuturnamente todas essas adversidades. E quem são os trabalhadores que hoje assumem essa função na Cooperminas?

### **Os operadores de MT**

Na Cooperminas boa parte dos trabalhadores (cerca de 50%) são cooperados da empresa. Mas, na função de operador de MT, quase todos são contratados. São em geral trabalhadores jovens (média de 32 anos), que estão há pouco tempo na empresa (média de 2,4 anos), mas que já chegaram com experiência, acumulada anteriormente em outras minas da região. Eles

trabalham em turnos alternados, ficando uma semana no diurno, e outra, no turno noturno.

Alguns desses trabalhadores passaram por cursos de formação para operação da máquina em outras mineradoras onde atuaram previamente. Mas, quase sempre, todo o aprendizado é dado pela prática, pelo exercício da função. Em diversos momentos do nosso diálogo, eles ressaltam a importância da prática como parte do processo de formação.

#### Diálogo entre operadores de MT<sup>21</sup>

Lucas: Um cara pra ensinar, como é que tu vai ensinar o cara? Só se botar no colo!

[...]

Denis: Entra, conhece a máquina, conhece os pedais, dá uma voltinha, daí tem chance... bota o rapaz pra dentro da máquina com ela desligada. [...] aí o cara pegou, já ligou a máquina, olha só, só levanta a concha e cuida do cabo.

Lucas: Uma que você fica uma semana só... andando, né. Aí vai, volta, vira, vai, volta...

Cláudio: Tem que ter equilíbrio. Se não tiver equilíbrio, tu mata muita gente pela frente.

Esse diálogo denota a importância da experiência do corpo, que permite a educação da percepção e dos gestos. O trabalhador sente a operação, antes de processá-la cognitivamente.

O próprio trabalhador frequentemente não sabe como fez determinada manobra. E, se sabe, muitas vezes faltam palavras para explicar, para transmitir para o outro. As palavras para caracterizar esse saber-fazer, não raro, são deficitárias.

O Gilberto perguntou ali pra mim por que às vezes dá, às vezes não. Chega assim, jogou o carvão assim, na cauda. Joga o carvão assim... sai certinho o carvão. Aí ele me perguntou como é que eu fazia aquilo ali. Não sei, cara, às vezes dá, às vezes não. E é uma coisa que tu não sabe explicar pra ele como é que é. (Pedro – operador de MT)

---

<sup>21</sup> Os nomes aqui adotados são fictícios, para preservar a identidade dos trabalhadores que participaram da pesquisa.

Se para aprender é preciso experimentar (pela prática) e se, quando se experimenta, “às vezes dá, às vezes não”, a organização precisa ser tolerante com o erro. Permitir a experimentação, fundamental para o desenvolvimento da competência, é permitir o erro, o fracasso e o “improdutivo”. É importante abrir espaço para se falar sobre a experiência, seus erros e acertos. Dejours (2012) diria que, para isso, é preciso confiança.

### **Os operadores de correia**

Em forte sintonia com a limpeza das rafas, ocorre o escoamento da produção pelas correias transportadoras (CTs). Se a correia para, de nada adianta a eficiência do operador de MT. Ao mesmo tempo, quando o trabalho do operador de MT é bem feito, isso deve reduzir as paradas de correia. Os trabalhadores reclamam que a correia é muito curta e estreita, e se queixam principalmente dos pontos de descarga. Essas características da correia dificultam o descarregamento e o transporte do material, tornando necessárias muitas paradas do equipamento para limpeza e manutenção.

A atribuição principal dos operadores de correia é manter a CT funcionando. Existem formas diferentes de fazer isso. Uma forma é inspecionar o material que passa na esteira e, ao identificar uma pedra grande que pode danificar o equipamento, parar a correia para retirá-la ou quebrá-la. A experiência ajuda a saber identificar as pedras que podem e as que não podem passar. Os operadores relatam que tem gente que para a correia toda hora para quebrar qualquer pedra, muitas vezes sem necessidade. Enquanto outros deixam passar tudo, inclusive o que não deveria.

Outra forma de manter a correia funcionando é limpando, isto é, retirando o material que se acumula nas partes mais sensíveis do equipamento. Quando há uma MT descarregando perto do local de trabalho dos operadores de correia, eles devem observar o descarregamento do material e, com uma pá, pegar o que a MT deixa cair para fora da correia, colocando de volta na esteira para o transporte.

A atividade dos operadores de correia e a dos operadores de MT devem ter uma sincronia, de maneira a permitir que o descarregamento do carvão na correia facilite a operação, e vice-versa. Um deve estar sempre atento aos gestos e ao posicionamento do outro para assim regular sua atividade. Se a MT descarrega rápido demais, o operador de correia não dá conta de garantir sua limpeza. Se a MT despeja muitas pedras, os companheiros da correia terão que parar o equipamento. Por outro lado, os operadores de correia devem procurar se posicionar de forma a não atrapalhar a operação da MT. Devem ainda saber a hora de parar o equipamento, tendo em vista o andamento do trabalho da MT.

Mas quem são os operadores de correia? Para nossa surpresa, essa função não existe no plano de carreira da empresa. Não existe treinamento para operador de correia nem instrução de trabalho para essa função, embora exista instrução de trabalho para mais de 30 funções na empresa. O operador de correia na verdade é o novato, o servente, alocado nesse posto antes de aprender uma função específica qualquer, antes mesmo de assumir um lugar de aprendiz em qualquer especialização. No entanto, por ser considerada “mais leve” (ou menos importante?), essa função às vezes é assumida por operadores experientes, em final de carreira, os quais, cansados da operação, vão “descansar” em uma função mais “tranquila”<sup>22</sup>.

Ao analisarmos o perfil dos operadores de correia na Cooperminas, verificamos que os trabalhadores que ocupam essa função no turno da noite têm características bastante distintas dos que assumem essa função no turno diurno. A análise mostrou que, à noite, são apenas dois novatos contratados, frente a nove cooperados experientes em uma ou mais funções de operação. O perfil se inverte de dia, quando são seis os trabalhadores contratados com menos de um ano de empresa,

---

<sup>22</sup> No Brasil, os mineiros têm direito a aposentadoria especial de 15 anos, dadas as condições degradantes de trabalho. Entretanto, de acordo com a nossa observação na Cooperminas, um operador de MT raramente consegue permanecer mais de 10 anos nessa função. Antes disso, ele começa a apresentar problemas de saúde (especialmente na coluna e no pulmão) que restringem sua capacidade de operação.

além de outros dois, também contratados, porém com mais experiência, e de um cooperado experiente.

Vimos que os operadores de MT trabalham em turnos alternados, ficando uma semana à noite, e outra, de dia. Mas os operadores de correia noturnos – aqueles experientes que estão “descansando” em uma função supostamente mais leve, esperando para se aposentar – não querem trocar de turno, pois ficar fixo à noite garante uma remuneração adicional pelo trabalho noturno da qual eles não querem abrir mão às vésperas da aposentadoria.

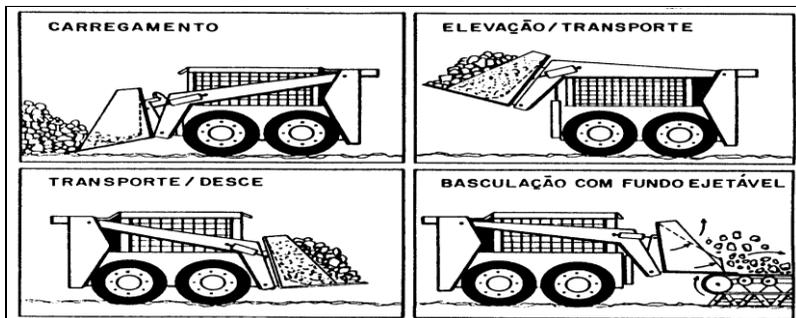
Esse descompasso gera uma grande dificuldade para o supervisor da produção na escalação das equipes de trabalho, a qual se repete a cada semana. Soma-se a isso o alto número de faltas e de afastamentos dos trabalhadores. Assim, não tem sido possível manter equipes fixas nos painéis. Como consequência, observamos que, na Cooperminas, os coletivos de trabalho compostos por operadores de MT, cabistas e operadores de correia são frequentemente desestruturados.

Veremos a seguir as consequências que isso acarreta para a produtividade do trabalho na limpeza das rafas.

### **Análise da atividade na limpeza das rafas**

Vimos que a função primordial dos operadores de MT é retirar o carvão acumulado no fundo das galerias e transportá-lo até a correia. Essa operação é composta por quatro etapas principais: encher a concha de carvão nas rafas, transportar o material até a correia, descarregar o carvão e retornar para o fundo da galeria para reiniciar o ciclo. O ciclo de um operador de MT leva de um a um minuto e meio, repetindo-se centenas de vezes a cada turno de trabalho. Vamos analisar em detalhes a primeira e a terceira etapa desse ciclo.

Figura 6 – Etapas da operação da MT



Fonte: Autor desconhecido

### Encher a concha

A etapa de encher a concha leva cerca 15 segundos. O operador a repete cerca de 50 vezes por galeria, ou 300 vezes por turno. Uma operação tão curta, repetitiva e mecânica traz consigo questões fundamentais para a produtividade do trabalho da Cooperminas.

No momento de encher a concha, o operador tem que avaliar a condição da rafa, da lapa, da máquina e seu estado de saúde para construir um modo operatório levando esses fatores em consideração. Para utilizar uma metáfora de Schwartz (2007), ele tem que combinar os diferentes ingredientes da competência, mobilizando o conhecimento que guarda dos protocolos, deixando-se apropriar pela dimensão singular da situação e colocando em sinergia os diferentes saberes para dar conta da tarefa.

Ele precisa encher bem a concha para aproveitar melhor cada viagem e, assim, reduzir o número total de viagens por rafa. Mas, se encher demais, ele corre o risco de deixar parte do material cair no trajeto até a correia, desperdiçando carvão e correndo o risco de ser atingido. Quando as pedras caem na direção do *cockpit* da máquina, não só machucam a perna e o joelho do operador como se acumulam perto dos pedais, dificultando a operação e podendo fazer o operador perder o controle sobre ela.

Existe uma forma de ajeitar a carga para evitar que isso aconteça. Os operadores falam de “fazer uma jogadinha assim” e gesticulam enquanto falam, tentando explicar como fazem.

Mas a regra não é seguida por todos. Os operadores falam que os colegas menos experientes ou que “aprenderam errado” danificam a máquina na hora de encher a concha.

Aí o operador que fez meu café, ele enterrava assim, ó, e forçava com as pedras em cima. Ai eu vi que ele já era um cara velho de mina, que não, como é que eu vou dizer, que não aprendeu ainda. Que quando tem uma rafa desse jeito aí, tem que tocar aqui, empinar a concha e cortar assim, ó. Cortar o carvão, pra não forçar a máquina. E tirar as pedras de cima, tirar pra trás pra depois afrouxar a rafa. (Jorge – operador de MT)<sup>23</sup>

É preciso conhecer a mecânica da máquina e as possíveis consequências da forma de operá-la para seu funcionamento. Também é necessário mobilizar um conjunto de conhecimentos sobre as características dos materiais e o processo de mineração para saber avaliar as condições da rafa e dizer que ela está “desse jeito aí”. A rafa mais socada, por exemplo, exige um determinado modo operatório, enquanto a rafa espalhada demanda outro.

O operador fala que “tem que tocar aqui”, “cortar assim”. Um conhecimento do uso do corpo que nem todos os trabalhadores desenvolveram. É preciso habilidade para fazer o movimento adequado em cada situação. Insistimos para que os operadores detalhassem esse saber-fazer, e eles recorriam a gestos para descrever o conhecimento acumulado. O gesto com a mão lembrava uma escada, em que a concha da MT deveria ir para frente e para cima, alternadamente, formando uma

---

<sup>23</sup> A expressão “o operador que fez meu café”, muito utilizada pelos trabalhadores da Cooperminas, faz referência a uma pessoa que assume a máquina por um período para permitir que o colega pare para descansar e se alimentar ao longo do turno.

sequência de degraus. Entretanto, há muito mais complexidade nesse saber do corpo<sup>24</sup>.

Os novatos precisam de tempo, de prática, para desenvolver essas competências. Mas existem trabalhadores experientes na mina que ainda não as desenvolveram. São os chamados operadores “reservas” – cabistas ou caudeiros que operam a MT, enquanto os operadores “titulares” vão tomar seu café. Parece que esses reservas “aprenderam errado”.

Diálogo entre operadores de MT e pesquisadora

Lucas: É como o Jorge explicou ali, de chegar ali na frente e aliviar um pouco na tração pra deixar ela certinha, ela vai encher mais a concha e render mais. E esquentar menos.

Fernanda: Por que alguns operadores não fazem isso?

Lucas: Porque já aprenderam a trabalhar daquela forma.

Cláudio: E o operador que vem errado vai continuar errado. Não vai aprender. Tu pode ensinar.

No dia seguinte, Tarzan, auxiliar de planejamento e controle da produção e ex-operador, esclarece:

[...] são os que eram meia-boca, sempre foram meia-boca. Os que se destacavam estão saindo, saíram. Porque estavam cansados. Quem ficou no cabo ainda são aqueles que sempre foram... entendeu? São aqueles que são reserva. É esses operadores que eles falam. [...] São esses que eles dizem que aprenderam errado.

O treinamento do operador no início da sua carreira, para aprender certo, está fazendo falta. Na Cooperminas, é curioso observar que, apesar das relações de confiança na empresa parecerem bastante fragilizadas, ainda se observa alguma liberdade (conquistada cotidianamente, com muito conflito) para se falar sobre o trabalho, sobre a atividade, seus erros e acertos. A liberdade que se tem para falar sobre o trabalho, no entanto,

---

<sup>24</sup> A inteligência do corpo não foi trazida à tona na nossa pesquisa em todas as suas minúcias. Seriam necessárias outras estratégias metodológicas para alcançar esse aprofundamento.

não se manifesta em um espaço e em um tempo planejado para isso.

Essas conversas são feitas informalmente, muitas vezes fora da empresa ou fora do horário de trabalho. A organização não cria os espaços e tempos pertinentes para a troca. Da mesma forma, também não tem criado espaços/tempos para a experimentação dos mais jovens. Quando conversamos com os operadores sobre a importância de eles treinarem os mais jovens e menos experientes, eles dizem que essa restrição de tempo tem sido um fator limitante significativo para garantir uma boa formação dos novatos<sup>25</sup>.

Contudo, o conhecimento da máquina, do processo, e a habilidade não são os únicos requisitos para o operador conseguir fazer o movimento certo. Não são só os menos experientes ou os reservas que danificam o equipamento na hora de encher a concha. Para um mesmo operador, “às vezes dá, às vezes não”. Depende de seu estado atual, da situação encontrada e das suas experiências anteriores para avaliar e agir nessa situação. Em outras palavras, depende do acoplamento entre o sujeito e a situação real de trabalho, que envolve cognição, percepção e ação (THEUREAU, 2014).

Tarzan diz que “o que faz o cara enfiar a concha no carvão forçando a tração é a ansiedade de querer produzir mais”. Ele explica que o tempo de ir e voltar do fim da galeria até a correia varia pouco, enquanto o tempo de carregar a concha é um diferencial. Logo, encher a concha mais rápido permite terminar uma rafa em menos tempo. Dessa forma, “enfiar a concha no carvão” pode levar à sensação de estar produzindo mais, o que, no entanto, pode não se efetivar ao final de um turno, pois essa

---

<sup>25</sup> Muitas vezes um operador precisa ficar depois do fim da jornada ensinando o operador reserva. Chatigny e Montreuil (2003) identificam os fatores no ambiente que afetam o desenvolvimento da aprendizagem. Para as autoras, o investimento de um indivíduo (de seus recursos internos) em uma situação lhe permite construir recursos externos, para complementar uma atividade de aprendizado planejada, por exemplo. As autoras destacam os recursos espaço-temporais como elementos fundamentais para o desenvolvimento da aprendizagem. Identificamos a dificuldade desses trabalhadores para construir o espaço de aprendizagem. Para tal, é preciso ficar depois do expediente ensinando outro colega.

atitude frequentemente faz com que a máquina pare de funcionar por superaquecimento ou por outra pane, antes de terminar a jornada.

A pressão por produção, disparada pela estrutura hierárquica da empresa, não favorece a prudência na operação. A dimensão emocional atravessa a atividade, e é abalada por essa pressão, prejudicando o acoplamento do sujeito com a situação e levando-o a agir de maneira contraditória, movido pela falsa sensação de estar produzindo mais.

Cumprir reforçar que a hierarquia (encarregados e supervisores) estabelece tarefas também contraditórias, hora mandando os operadores “tocar o trabalho” (produzir a qualquer custo), hora cobrando cautela e cuidado com a máquina. A fala do operador abaixo explicita essa situação.

Outra coisa: nós estamos trabalhando com as máquinas no limite. Aí essa semana eu trabalhei com uma máquina estralando lá, e, se parar pra arrumar, dá um ataque no encarregado. Toca assim. Toquei assim. Quebrou no final, o cubo arrebentou, a 120 arrebentou, arrebentou tudo. Queria dar advertência, punir a gente! Pô! [risos] Então, com essas situações aí, a gente precisa amadurecer nisso daí. Aí a gente assume uma responsabilidade de trabalhar com a máquina num estado terminal... e aí, tem que assumir. (Pedro)

A chefia cobra que os trabalhadores alcancem os resultados desejados, apesar das condições muitas vezes precárias. Respondendo à pressão por produção, os operadores “dão um jeitinho”, desenvolvendo modos operatórios próprios que, além de degradar ainda mais o equipamento, não permitem a mesma produtividade do trabalho.

O trecho acima ainda traz à tona um problema usual na Cooperminas. As regulações nos modos operatórios necessárias para suprir as lacunas entre o prescrito e o real são tratadas como fraudes e punidas com sanções. A gravidade desse ato é tomada com risos pelo operador, dada à poderosa estratégia de defesa desses operadores, que reinventam o prazer e brincam a todos os instantes embaixo da mina. Entretanto, o ato evidencia

que a hierarquia, em alguns momentos, não julga com equidade e parece não considerar as variabilidades contornadas diuturnamente, com muito esforço, pelos operadores. Disso resulta uma fragilização nos laços de confiança, tão importantes para a estruturação dos coletivos de trabalho.

Esse julgamento desigual é mais uma vez verificado quando observamos que o operador que limpa mais rafas por turno é, com frequência, exaltado. Todos sabem quem foram os que limparam mais na semana anterior. Em contrapartida, não é tão fácil identificar quem limpou as rafas nas condições mais adversas, quem dedicou parte do seu tempo para treinar os mais jovens, quem cuidou melhor do equipamento etc. É preciso recriar as formas de avaliar o trabalho, dando lugar a critérios de eficácia social da produção que permitam considerar mais do que os resultados objetivos e imediatos.

A invisibilização de determinados objetivos (saúde, segurança, preservação das máquinas, planejamento da produção, entre outros) cria uma barreira para a dinâmica do reconhecimento. Dejours (2012) dizia que a cooperação no trabalho, assim como a mobilização da personalidade e da inteligência, depende de uma retribuição simbólica pelo trabalho bem feito a partir do reconhecimento do coletivo.

### **Descarregar o material na correia transportadora**

Uma competência fundamental do operador de MT é saber descarregar, ou despejar o material da concha na correia. Assim como encher a concha, esse é também um ato muito breve, consumindo cerca de 10 segundos do ciclo de operações. É bonito ouvir os operadores falando de um colega que sabe “tarrafejar” – descarregar a concha sem parar a máquina, enquanto faz a volta. Um julgamento de beleza que permite o reconhecimento da individualidade do operador que sabe fazer desse jeito particular. Mais uma vez, eles gesticulam para mostrar o movimento, explicitando o saber do corpo.

Na hora de descarregar, o operador de MT deve estar atento à atividade dos operadores de correia e dos demais operadores de MT que operam no mesmo painel e descarregam

na mesma correia. O operador da MT 1, representado na figura 2, por exemplo, precisa observar o movimento de descarregamento do operador da MT 2, para evitar jogar seu carvão em cima do que já foi despejado pela outra máquina. Isso sobrecarregaria a correia, levando ao transbordamento do material, que então se acumularia nas engrenagens da máquina, prejudicando o seu funcionamento.

É preciso ainda, ao descarregar, observar a presença de pedras grandes na concha da MT e separá-las quando necessário. Essas pedras podem danificar o equipamento. Mas fomos surpreendidos pelo diálogo a seguir.

#### Diálogo entre pesquisadores e operadores de MT

Denis: E eu acho que tem que ser chamada a atenção dos operador quem bota pedra, às vezes... mas até mesmo nós ali, que temos um pouco mais de... acontece! Por causa que não vê.

Pedro: E não é porque o operador que quer botar as pedras grandes. Claro que se tu ver uma pedra grande lá tu não quer botar na correia. Porque tu sabe que se tu trancar aquela pedra ali [...]

Esse é o início de um longo debate. Eles começam fazendo referência ao prescrito: não pode jogar pedra na correia. Dizem que quem descumpre esse prescrito deve ser punido. No entanto, na continuidade do diálogo, pouco a pouco os operadores vão admitindo que, às vezes, mesmo vendo a pedra ou suspeitando da presença dela, eles não a separam.

#### Continuidade do diálogo

Denis: [...] eu não concordo muito, eu acho que tem operador que vê a pedra e mesmo assim faz de conta que não [...] Por que perde mais tempo pra [...]

Jorge: Tem que parar a máquina, desligar, depois ligar, subir a elevação... Algumas a gente não vê. [...] Mas outras, tu vem aqui ô, tu aqui, tu olha, tu sente já que deu uma diferença na concha, [tu suspeita], mas tu não viu nada. Mas quando tu vê, vai às vezes rolar uma [pedra] grande. [risos] É verdade.

Jorge: É isso, às vezes, fica tudo debaixo do carvão. Vai

lá, tu junta, tu olha ali e só tá o carvão. Na hora que tu vai descarregar lá, que tu vê.

Fernanda: Quando você descarrega, você vê, não?

Jorge: Só na hora que tu tá lá em cima. Vê já ali.

Claudio: Na hora que tá na correia.

Fernanda: Na hora que ainda tá descarregando?

Claudio: Ainda tá saindo, né? Tu vê já lá, só... [confusão de vozes]

Denis: Às vezes não. Porque às vezes ela não é muito, ela cabe na concha, mas é mais grossa, aí o carvão tampa. Quando acontece o tipo de coisa que pega, às vezes vem o carvão por cima e a gente não vê. O caudeiro não vê. Só vê realmente quando vai descarregar na correia. [...]

Lucas: Ah não... quando ela tá em cima, aí não tem como o operador não ver. Se ela tá em cima, o operador vê, às vezes, vai dele querer quebrar, ou jogar pro lado, ou botar na correia porque sabe que vem um cara que vai tirar.

Denis: Mas dá, dá pro cara jogar o carvão pra... às vezes, quando eu fico meio suspeito às vezes eu paro. Às vezes não. Não vou dizer que faço sempre porque é mentira, mas acontece, de chegar, jogar um pouco do material pra ver se é pedra.

Vicente: Uma dúvida. O cara pegou, ele tá na dúvida. Na dúvida ele joga fora pra ver qual é ou ele joga na correia?

Denis: Às vezes descarrega [na correia], às vezes joga fora.

Vicente: Alguém descarrega?

Lucas: A maioria. Acho que todos.

Vicente: Descarrega na correia? Ah, tá. [confusão de vozes]

Denis: Às vezes vai da consciência da pessoa de chegar ali e... mas é raro. [confusão]

Denis: Porque vai perder um pouco de tempo e não tem a certeza.

Lucas: Aconteceu comigo ontem. Eu vou perder tempo? Não, vai, quando eu vi, foi, cabia três sentados em cima dela [da pedra]. [risos]

O prescrito é não colocar pedras grandes na correia. Mas o real se revela depois de muito “papo”. Afinal, não colocar pedras grandes na correia é uma prescrição que se contradiz a outra: terminar mais rápido a limpeza da rafa. A pressão temporal atravessa a atividade. Os trabalhadores não querem “perder tempo” separando as pedras.

Essa atitude afeta o funcionamento do coletivo de trabalhadores que atua conjuntamente no painel. Quando o operador de MT não separa adequadamente as pedras do carvão, sobra para o caudeiro a responsabilidade de parar a correia para retirar a pedra e/ou quebrá-la. O cuidado com a correia, que deveria ser um valor compartilhado por todos, recai sobre um trabalhador, que, como vimos, ocupa uma função menos valorizada na empresa.

O operador de MT, que tem seu reconhecimento no trabalho associado ao número de rafa que limpa por turno, não se preocupa em cuidar de um equipamento que é fundamental para a produtividade de todo o painel. Ele coloca pedras grandes na correia indevidamente “porque sabe que vem um cara que vai tirar”. E quem é esse “cara que vai tirar”?

Como vimos, os operadores de correia do turno da manhã são novatos, sem experiência ou formação para exercer nenhuma atividade especializada na mina. No turno da noite, estão os trabalhadores já antigos na empresa, com experiência em alguma função de operação, mas em condições de saúde já degradadas pelo trabalho. Os trabalhadores dizem que nem todos os operadores de correia têm a mesma “oportunidade de falar” e que nem todos os operadores de MT ouvem e respeitam suas orientações.

[...] sobre o caudeiro ser novo e não poder dar bronca no operador quando botar a pedra... é errado! [...] Se botamos, o cara não fala, vai botar outra, porque ele não falou. [...] Mas aí, por causa daí, chama: “ô, cuidado aí que tá vindo muita pedra”. Coisa que eu acho que todo o caudeiro tem que ter essa oportunidade de falar, não é porque é mais novo ou mais velho, isso pra mim eu acho que... independente de ser mais novo, mais velho, eu acho que a gente tá ali pra trabalhar e pra ouvir os colegas de trabalho da gente. (Denis)

Observamos que no turno da noite acontecem menos paradas de correia. Parece que os operadores da noite, mais antigos e experientes, são também mais ouvidos e respeitados pelos operadores de MT, e assim acabam deixando passar menos pedras grandes. Não é só uma questão de respeito aos trabalhadores mais antigos mas também de reconhecimento de sua experiência e competência.

Vimos que na Cooperminas as constantes alterações na composição das equipes têm prejudicado o entrosamento entre os trabalhadores do grupo. A operação da correia é fortemente influenciada por esse fator. Operadores de correia e operadores de MT precisam se conhecer e confiar uns nos outros para se ajudar e, coletivamente, construir acordos sobre o que, como e onde descarregar. A relação entre esses trabalhadores é fundamental para o bom funcionamento do painel, pois o compartilhamento de saberes e valores se reverte em eficácia e qualidade para a produção e para a saúde.

### **Recomendações finais do projeto meta**

Nossa intervenção mostrou que a desestruturação dos coletivos era um elemento central para a irregularidade diária da produção. O aumento na produtividade passaria diretamente pela reestruturação desse coletivo e pela construção de competências compartilhadas para lidar com as inúmeras variabilidades. Assim, ao final do projeto, entre as nossas recomendações para empresa estavam:

- Reconhecimento e valorização da função dos operadores de correia;
- Estruturação das equipes por painel e por turno, buscando manter equipes fixas e cada vez mais entrosadas;
- Elaboração de um plano de formação integrado para toda a equipe de produção (operadores de correia, cabistas e operadores de MT);
- Formulação de uma política de rodízio de funções e de um plano de carreira adequado para o reconhecimento e a

valorização de cada uma dessas funções, bem como para o desenvolvimento das competências coletivas.

### **À guisa de conclusão**

Nosso objetivo com este artigo era de apresentar uma análise da atividade de encher e de descarregar a concha da MT na Cooperminas, desvelando as complexas relações entre coletivos e competências, e seus impactos para produtividade e para a saúde.

Em nossa intervenção na empresa recorremos à análise ergonômica do trabalho, influenciando-nos ainda pelo paradigma da formação de atores em/pela análise do trabalho para/pela ação e pelo dispositivo dinâmico de três polos, para compor nossa base metodológica. Essa composição se mostrou capaz de revelar aspectos muitas vezes ocultos da atividade coletiva e da mobilização de competências no trabalho dos operadores de MT. No entanto, como destacamos ao longo do texto, uma parcela da atividade desses operadores permanece à sombra. A atividade, que é sempre enigmática, não pôde ser plenamente compreendida. Revelar como se constrói e mobiliza a inteligência do corpo é um desafio que não fomos capazes de superar com nossa elaboração metodológica.

Vale, no entanto, destacar que a perspectiva da pesquisa-ação, de compreender-transformando, foi nosso norte e, nesse sentido, avaliamos que a compreensão da atividade que foi possível ao longo desse processo foi suficiente para a elaboração de recomendações importantes para a transformação positiva da situação de trabalho em foco.

Buscávamos no projeto META regular a produtividade na empresa e para isso iniciamos nossa exposição esclarecendo o que entendemos por produtividade. Para nós interessava produzir mais, ou a mesma quantidade, consumindo menos a vida humana, assim como os demais insumos da produção.

Ao resgatar a história dos mineiros de Chopwell, registrada pelos estudos do Instituto Tavistock, vimos que a estruturação dos coletivos de trabalho deu lugar a um espaço fundamental para o desenvolvimento de competências e para a

cooperação entre os trabalhadores. Os GSAs assumiam a responsabilidade por todo o ciclo de operações que compunham o processo produtivo, planejando e controlando cada etapa da produção, que era realizada com o mínimo de prescrição. Eles reconheciam a interdependência entre um homem e o grupo, e deles com os outros grupos, para a efetividade do progresso do ciclo. Tal forma de organização do trabalho levou à redução do número de encarregados e supervisores, bem como a redefinição de seu papel na produção, agora voltado para a coordenação do conjunto das atividades, e não mais para o controle externo sobre o trabalho dos operadores. Essas mudanças resultaram em ganhos significativos de produtividade e em uma maior satisfação dos trabalhadores e também em uma maior qualidade de vida no trabalho.

Nosso estudo sobre os conceitos de coletivos e competências, baseado em diversos autores que transitam em torno da ergonomia da atividade, e em áreas/disciplinas/campos correlatos, ajudou-nos a compreender a experiência dos mineiros de Chopwell e as razões de seu sucesso. Vimos que a atividade coletiva pressupõe relações de confiança bem estabelecidas entre os diversos níveis da organização, assim como uma dinâmica do reconhecimento capaz de garantir a mobilização subjetiva da personalidade e da inteligência dos indivíduos. Assim será possível um acoplamento entre o sujeito e a situação real de trabalho, dando lugar a um agir em competência. Ressaltamos ainda que uma dimensão de valores compartilhados está sempre marcada na estruturação dos coletivos e no acoplamento entre o sujeito e a situação.

Finalmente, ao nos aproximarmos da atividade dos operadores de MT na Cooperminas, vimos que lá a ousada experiência de gestão coletiva do empreendimento cooperativo ainda tem poucos reflexos no que tange à gestão coletiva da atividade.

Os supervisores e os encarregados na cooperativa ainda carregam as marcas da organização patronal, exercendo uma função de controle e pressão por resultados no curtíssimo prazo, sem levar em consideração os diversos fatores que influenciam a produtividade. Fazendo uso de ameaças e sanções, eles colocam

em xeque as relações de confiança e deixam de reconhecer os diferentes valores em jogo na atividade.

Sob essa pressão pela produção imediata e distantes do reconhecimento de todo o seu esforço, os operadores de MT são impelidos a responder única e exclusivamente por seu posto de trabalho, buscando limpar mais e mais rafas, sem se preocupar com a totalidade do ciclo de operações que compõe o processo produtivo. Também não sobra tempo/espço para a troca de experiências e para a formação dos mais jovens, gerando uma lacuna que limita o desenvolvimento de competências na atividade. Por fim, as dificuldades que a empresa enfrenta para manter as equipes de produção fixas no painel acentuam o problema de desestruturação dos coletivos de trabalho na mina.

Vale destacar, no entanto, que a experiência de gestão coletiva na Cooperminas tem outras faces, que não apresentamos nesse artigo. Com um olhar mais amplo sobre a organização do trabalho na empresa, identificamos avanços importantes no que tange, por exemplo, à distribuição dos excedentes de produção, à autonomia dos trabalhadores e ao equilíbrio de poder nas relações de trabalho<sup>26</sup>.

### Referências bibliográficas

ANTIPOFF, R. **Competência prática, cognição e matemática na atividade de trabalhadores pouco escolarizados da construção civil**. Tese (Doutorado em Conhecimento e Inclusão Social em Educação). Universidade Federal de Minas Gerais, 2014.

ATHAYDE, M. **Gestão de coletivos de trabalho e modernidade: questões para a engenharia de produção**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1996.

BORGES, M. L. **O RH está nu: tramas e urdiduras por uma gestão coletiva do trabalho**. Tese (Doutorado em Psicologia Social)

---

<sup>26</sup> Para mais informações sobre a autogestão na Cooperminas veja o capítulo 4 “Dialética da autogestão na experiência da Cooperminas: desafios da organização do trabalho e da produção”

- Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

CHATIGNY, C.; MONTREUIL, S. Apprenticeship in a work setting: the contribution and limits of operational resources constructed by workers. **Safety Science**, 41, 2003, p. 377-391.

DANIELLOU, F., SIMARD, M. E BOISSIÈRES, I. Fatores humanos e organizacionais da segurança industrial: um estado da arte. **Cadernos da Segurança Industrial**, ICSI, n. 07-2013, Toulouse, França, 2010.

DEJOURS, C. **Trabalho vivo: trabalho e emancipação**. Brasília: Paralelo 15, 2012.

TERSSAC, Gilbert de. **Autonomie dans le travail**. Paris: PUF, 1992.

GERNET, I.; DEJOURS, C. Avaliação do trabalho e reconhecimento. In: BENDASSOLLI e SOBOLL (Org.) **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

GOMES, L. **Trabalhar em UTI neonatal: os desafios da relação de serviço e a saúde das/os técnicas/os de enfermagem**. Tese (Doutorado) - Centro de Estudos da Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Rio de Janeiro, 2011.

LACOMBLEZ, M.; TEIGER, C.; VASCONCELOS, R. A ergonomia e o “paradigma da formação dos atores”: uma parceria formadora com os protagonistas do trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. **Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho: clínicas do trabalho**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

MASSON, L. **Formação e trabalho do ponto de vista da atividade: pistas a partir da confrontação entre uma UTI neonatal e um esquadrão de voo militar**. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

MASSON, L. P.; GOMES, L.; BRITO, J. Encontros sobre o

trabalho: reflexões sobre o uso desta ferramenta metodológica em pesquisas em unidades de tratamento intensivo neonatais. **Laboreal**, vol. 11, n.1, 2015, p. 23-38. <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxi0115lpm>

MURRAY, H. **Uma introdução aos sistemas sócio-técnicos ao nível do grupo primário**. Tradução de Arakcy Martins Rodrigues. Londres: Tavistock Institute of Human Relations, 1970.

OLIVEIRA, S. **Um olhar sobre a saúde a partir da dimensão gestionária do trabalho**: contradições e ambiguidades no telemarketing. Tese (Doutorado) - Centro de Estudos da Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana, Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Rio de Janeiro, 2007.

PINTO, G. **A organização do trabalho no século XX**: taylorismo, fordismo e toyotismo. São Paulo: Editora Expressão Popular, 2007.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e uso de si. **Pro-posições**. vol. 1 n. 5, (32), jul.2000.

SCHWARTZ, Y. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. **Trabalho, Educação e Saúde**, 2(1), 2004, p. 33-44.

SCHWARTZ, Y. Manifesto por um ergoengajamento. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). **Clínicas do trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói (RJ): EdUFF, 2007.

SOUZA, W. **Gestão em saúde, uma perspectiva ergológica: com quantos gestos se faz uma gestão**. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

TEIGER, C.; LACOMBLEZ, M. **(Se) Former pour transformer le travail. Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail**. Quebec: Presses de l'universite laval, Etui, 2013.

THEUREAU, J. **O curso da ação**: método elementar: ensaio de

antropologia enativa e ergonomia de concepção. Belo Horizonte: Editora Fabrefactum, 2014.

TRIST, E.; BAMFORTH, K. Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal getting. **Revista Human Relations**, v. 4, n. 1, 1951, p. 3-38.

TRIST, E.; HIGGIN, G.; MURRAY, H.; POLLOCK A. **Organizational choice**. Londres: Tavistock, 1963.

TRIST, E. The evolution of socio-technical systems: a conceptual framework and an action research program. **Quality of Working Life Center**, Toronto, Occasional Paper n. 2, 1981.

VASCONCELOS, R. J. S. D. **O papel do psicólogo do trabalho e a tripolaridade dinâmica dos processos de transformação**: contributo para a promoção da segurança e saúde no trabalho. Tese (Doutorado em Psicologia) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto, 2008.



## Capítulo 4

### Dialética da autogestão na experiência da Cooperminas: desafios da organização do trabalho e da produção

*Fernanda Santos Araújo  
Vicente Nepomuceno*

#### Introdução

As empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs) são experiências de luta pela autogestão que, há cerca de três décadas, apresentam-se como possibilidade para uma massa de trabalhadores brasileiros que, na iminência de ficarem desempregados, buscam uma forma de manutenção de seus postos de trabalho.

Experiências isoladas de recuperação de empresas por trabalhadores surgiram na década de 1980, multiplicaram-se e começaram a se articular a partir do início dos anos 1990. Novaes (2005) estima que na virada do século existiram cerca de 200 ERTs no Brasil. A partir da segunda metade dos anos 2000, no entanto, observamos um arrefecimento das experiências. Em pesquisa realizada entre 2010 e 2012 (HENRIQUES et al., 2013), verificamos a existência de apenas 67 ERTs em funcionamento, das quais apenas nove tiveram início depois de 2005, e três, depois de 2010.

Apesar da redução no número de novos casos, surpreende a sobrevida das ERTs formadas nas décadas passadas. Mesmo fragilizadas, elas resistem e certamente estão entre as mais duradouras experiências (institucionalizadas) de luta pela autogestão na história. É um fato inédito a permanência da classe trabalhadora no controle das empresas que antes pertenciam a um capitalista por mais de duas décadas. Contudo, encarando batalhas cotidianas para sobreviver nas brechas do sistema dominante, essas empresas manifestam uma natureza híbrida, revelando contradições que não podem ser superadas pelo caráter coletivo da propriedade ou pela maior participação dos trabalhadores na gestão (FARIA, 2011).

Neste artigo apresentamos uma análise dos avanços e contradições identificados na Cooperminas, uma experiência de luta pela autogestão em marcha desde os anos 1980, no município de Criciúma (SC). Recuperada em 1987, a Cooperminas foi uma das primeiras empresas recuperadas no Brasil. Hoje (dados de 2015) possui 580 trabalhadores e produz aproximadamente de 4.000 toneladas de carvão bruto por dia.

Estudar a Cooperminas no contexto atual nos parece relevante para compreender os rumos que esse movimento tomou nos últimos anos. Certamente o estudo desse caso não é suficiente para revelar toda a complexidade do fenômeno, no entanto, acreditamos que sua história expressa bem algumas dificuldades e possibilidades compartilhadas por um conjunto amplo de experiências de recuperação de empresas por trabalhadores no Brasil.

A análise que aqui apresentamos é fruto da vivência dos pesquisadores na empresa ao longo de cinco visitas à Criciúma, cada uma com duração de uma semana, cada semana recheada de muitas entrevistas, conversas e reuniões na empresa mas também de muitos espaços de interação com os trabalhadores fora do local de trabalho. As impressões oriundas dessa imersão serão apresentadas ao longo do texto, em diálogo com uma bibliografia de referência sobre a autogestão, as ERTs e a história da Cooperminas.

### **Os sentidos da luta pela autogestão**

A classe trabalhadora protagonizou inúmeras experiências de resistência que, com maior ou menor visibilidade, fizeram-se permanentes ao longo de todo o processo de desenvolvimento histórico do modo de produção capitalista. Nascimento (2004) apresenta um histórico dessas lutas, caracterizando todas elas como lutas pela autogestão. Para o autor, a luta pela autogestão é a própria história das lutas do movimento popular e operário.

Trata-se de uma experiência plural, que se manifesta de formas variadas, a partir das possibilidades encontradas em cada contexto. São práxis de autoemancipação da classe operária,

caracterizadas por diversas formas de socialização dos meios de produção, do poder e/ou por revoluções culturais do cotidiano.

As experiências de resistência dos trabalhadores se manifestam tanto numa esfera micro, no plano da atividade cotidiana de cada trabalhador, em todos os ambientes e em qualquer situação de trabalho; como numa esfera ampliada, a partir das lutas dos trabalhadores organizados em sindicatos, comissões de fábrica, partidos, cooperativas, entre outras formas de organização operária e popular que se apresentaram historicamente como estratégias de luta pela reapropriação dos meios e dos resultados da produção.

A reapropriação dos meios e dos resultados da produção pelos trabalhadores foi o norte de muitas lutas travadas na história. Pedreira Filho (1997, p. 100) assinala que “a qualidade de uma luta não deve ser avaliada tomando-se como referência aquilo que é reivindicado, mas a forma social como as pessoas se organizam para reivindicar”. Faria (2011, p. 272) caminha no mesmo sentido ao afirmar que “são precisamente as formas de organização dos trabalhadores que definem o critério de radicalidade das lutas empreendidas, e não as reivindicações imediatamente formuladas”.

Nas comissões, nos sindicatos, nos partidos ou nas cooperativas, a luta pela reapropriação dos meios e dos resultados da produção não deve se limitar à dimensão jurídica. Faria (2011) diz que, em todas as sociedades de classes, os produtores estão subordinados aos que dirigem o processo de produção, e é isso que caracteriza as relações sociais de produção capitalistas. O autor enfatiza que “as relações de propriedade não refletem necessariamente as relações de produção, podendo mesmo servir para mascará-las e, de fato, desempenham frequentemente esse papel”<sup>27</sup>.

A democratização da organização do trabalho deve ser uma bandeira central na luta pela autogestão. Contudo, mais do que incluir na pauta das reivindicações a proposta de transformação nas formas de organização do trabalho, é preciso construir essas novas formas na e pela luta. Para se apropriar

---

<sup>27</sup> Ibidem, p. 256.

dos meios e dos resultados da produção, é preciso primeiro (ou simultaneamente) que os trabalhadores se apropriem da luta operária. É na luta que começam a se elaborar as referências para uma nova forma de organização do trabalho. Acreditamos que a transformação se faz pela experiência.

A experimentação deverá ser considerada como um procedimento próprio ao funcionamento autogestionário; os procedimentos experimentais nas empresas consistem em pôr em movimento temporariamente novas organizações, novas técnicas, novas divisões de tarefas, novas relações interpessoais. (NASCIMENTO, 2011, p. 8)

A autogestão é, portanto, a luta pela autogestão ou, como dissemos anteriormente, é a experiência de autoemancipação dos trabalhadores, pois a única maneira de construí-la é pela prática. Autogestão significa um princípio, não uma regra, uma forma ou uma instituição. E o princípio foi declarado por Marx há quase 200 anos: “a emancipação dos trabalhadores será a obra dos próprios trabalhadores”.

Uma análise das experiências históricas de resistência dos trabalhadores organizados mostra que as possibilidades de construção de uma via alternativa à exploração capitalista do trabalho estão associadas à capacidade de essa luta se travar simultaneamente em três instâncias fundamentais (NASCIMENTO, 2004). Além da esfera jurídica (a propriedade privada) e do poder político (a organização do trabalho), deve ser colocada em questão uma terceira instância, que remete ao “mundo das relações intersubjetivas”, no qual uma “revolução cultural do cotidiano” deve levar à afirmação do valor da solidariedade.

A revolução cultural do cotidiano é um processo de longo prazo no qual se confrontam valores historicamente construídos e consolidados pelo modo de produção capitalista e “novos” valores emanados da luta pela autogestão. Para desconstruir os valores hegemônicos, é preciso um processo educativo em que os próprios atores (os educandos) sejam os protagonistas. É preciso olhar mais fundo para ver que uso os trabalhadores estão

fazendo do seu “protagonismo”, sempre limitado nessa terrível sociedade de classes.

### **Os antecedentes da formação da Cooperminas**

No início dos anos 1980, o movimento operário de Criciúma vivia um momento de grande efervescência. Reflexos da luta dos metalúrgicos de São Paulo chegavam com força na região carbonífera de Santa Catarina. Sob a coordenação da Central Única dos Trabalhadores (CUT), trabalhadores de diversas indústrias da região organizaram uma greve geral em 1986. A greve geral instalava um clima de tensão na cidade.

Em situação econômica fragilizada (fruto, também, de uma crise do carvão, impulsionada por alterações na política energética nacional), algumas mineradoras passaram a atrasar os pagamentos, e os trabalhadores adotaram como estratégia ocupar as empresas, gerando conflitos, até então, sem precedentes na região. O caso da Companhia Brasileira Carbonífera do Araranguá (CBCA) ganhou destaque. A direção do sindicato dos mineiros descobriu irregularidades na gestão da empresa e manobras dos empresários para falir fraudulentamente o negócio.

Além da participação no movimento de greve ampliado, os trabalhadores da CBCA travavam lutas particulares com reivindicações próprias à realidade da empresa. Fantin (1992) relata alguns acontecimentos de fevereiro de 1987: uma greve-relâmpago, para retirar a punição de um trabalhador que não havia atingido sua cota de produção; uma paralisação de um turno, reivindicando melhores condições de transporte; uma situação na qual 350 mineiros pararam contra a demissão de uma liderança dos trabalhadores e pelo cumprimento de normas de segurança. Todas essas mobilizações tiveram resultados positivos para os trabalhadores. Esses relatos mostram o início da participação operária na gestão da empresa, mesmo antes da sua recuperação. Nesses episódios os trabalhadores tomam parte nas decisões por meio de medidas de força. Eles resistem às inúmeras formas de opressão e sofrimento, e reivindicam por melhores condições de trabalho e contra as injustiças cometidas

pela empresa.

Em março de 1987, cerca de mil trabalhadores cruzaram os braços, parando toda a produção da CBCA. Eles ocuparam o escritório da empresa, protestando contra 70 dias sem salários pagos. Nesse momento, a falência da empresa era certa. Os trabalhadores faziam vigilância nas minas para não permitir que o patrimônio fosse retirado.

Sem conseguir resultados na negociação direta com o patrão, os mineiros foram à Brasília, em busca de uma solução junto ao governo federal. Em maio, a Justiça determinou o pagamento dos salários atrasados, mas a empresa não cumpriu com a decisão. A partir de junho, os mineiros acamparam na linha do trem, impedindo o escoamento de toda a produção da região. Ao mesmo tempo, o sindicato entrou com o pedido de falência da empresa na vara cível de Criciúma. A falência foi decretada em 1º de julho de 1987.

O mês de junho foi marcado por violentos confrontos com a polícia em decorrência do acampamento sobre os trilhos. Fantin (1992) relata que esses eventos deram força à mobilização sindical, que chegou a realizar assembleias com cerca de 10 mil pessoas, entre população local e trabalhadores da CBCA e de outras mineradoras. O caso ganhou grande visibilidade pública, dentro e fora do Estado.

A negociação foi ampliada e passou a envolver políticos, juízes, proprietários e mineiros. As principais propostas em debate eram a estatização da empresa ou o controle dela pelos trabalhadores, via sindicato. O cenário nacional e internacional era pautado pela política neoliberal, e a tendência era de privatizações do patrimônio público, e não de estatização da produção. Assim, o governo rejeitou a primeira proposta e, no final de julho daquele ano, o sindicato se tornou síndico da massa falida.

O sindicato assumiu a gestão da empresa, mas não sem a resistência e o receio de alguns líderes, que diziam que a organização não poderia ter a dupla e contraditória função de defender a empresa e os trabalhadores simultaneamente. Os discursos da época, registrados por Fantin (1992), mostram que os trabalhadores lutavam pela manutenção dos postos de

trabalho, queriam que o Estado assumisse a responsabilidade pela empresa, e só aceitaram a gestão da massa falida pelo sindicato por falta de alternativa.

Carvalho (2011) lembra que o sindicalismo operário uniu os trabalhadores na condição de assalariados, e não de produtores livres. Inseridos nesta lógica, o trabalho para eles é “somente” um meio de assegurar sua vida, e não um momento indispensável da produção. Athayde (1996) diz que a possibilidade de superação do modo de produção e dos valores do capital está relacionada com a transformação de uma representação imaginária de assalariados para uma representação de produtores, em toda a sua potencialidade. Certamente essa transformação não se dá do dia para a noite. São mais de 200 anos de consolidação de uma cultura operária. Isso ajuda a explicar a resistência dos trabalhadores em assumir a gestão da empresa e as contradições inerentes a esse arranjo que serão reveladas ao longo do presente artigo.

Uma primeira contradição foi verificada ainda nesse momento inicial. O sindicato assumiu um papel na gestão da massa falida, contudo se esquivou da responsabilidade técnica relacionada à gestão. Ele atuava como um órgão mediador, responsabilizando-se política e juridicamente pela empresa, mas contratou uma equipe de técnicos externos para projetar, planejar, organizar e controlar o trabalho na empresa. Essa comissão de apoio técnico, no entanto, foi se afastando gradativamente até o final do ano. Algumas lideranças que despontaram entre os trabalhadores naquele início de processo passaram a assumir maior responsabilidade na gestão do negócio. Em dezembro daquele ano, formou-se a primeira comissão de mina, que se anunciava como um ensaio de conselho gestor, base para a criação da cooperativa.

A ideia de estabelecer uma cooperativa ganhou corpo e, em outubro de 1988, foi criada a Cooperminas, iniciando uma nova fase da luta pela autogestão na empresa.

Vale destacar a proximidade entre a Cooperminas e o sindicato ao longo de todo esse percurso. Mesmo que a formação da cooperativa tenha formalmente garantido certa autonomia da empresa em relação à organização sindical, os trabalhadores

relatam que o sindicato nunca deixou de tomar parte na gestão da empresa. Ressaltamos ainda que a Cooperminas teve um papel importante na consolidação do Partido dos Trabalhadores (PT) em Criciúma<sup>28</sup> e que esses vínculos sociais foram determinantes para a história dessa luta. Por outro lado, é importante também observar que o movimento operário no município, nunca mais voltou a ter a força e a efervescência que teve nos anos 1980.

### **Cooperminas: uma experiência de luta pela autogestão em Criciúma/SC**

Entendemos a Cooperminas como uma experiência singular de luta dos trabalhadores pela autogestão. Como qualquer experiência, ela se elabora pela prática cotidiana dos trabalhadores que resistem às inúmeras formas de opressão e alienação manifestas dentro e fora da empresa. Uma compreensão dessa experiência a partir da categoria da prática nos leva a reconhecer seu caráter necessariamente contingente, contraditório e fluido, assumindo que não é possível defini-la a partir de contornos fixos. Sendo assim, as contradições e os avanços verificados não definem o que é essa experiência, mas, sim, a forma como ela se manifestou aos olhos dos pesquisadores no momento específico dessa investigação.

### **A formação e a função das instâncias de decisão: assembleia geral, conselho administrativo e conselho deliberativo**

Toda cooperativa brasileira tem uma estrutura mínima composta por uma assembleia geral (instância máxima de decisão), um conselho administrativo (também chamado de direção) e um conselho fiscal. Além dessa estrutura mínima, a Cooperminas tem ainda um conselho deliberativo, que tem a função de “fiscalizar, sugerir, colaborar e aprovar ou não a

---

<sup>28</sup>José Paulo Serafim, presidente do sindicato dos mineiros em 1986 e ator importante na recuperação da Cooperminas, foi eleito deputado estadual pelo partido em 2003. O PT também conseguiu eleger, em 2001, Décio Goes para prefeitura do município de Criciúma.

administração do Conselho Administrativo” (COOPERMINAS, 1997). Esse conselho, formado por 15 membros eleitos a cada dois anos, funciona como uma comissão de fábrica, representando os trabalhadores na gestão da empresa.

Vieitez e Dal Ri (2001) identificaram uma tendência de formação de uma elite político-administrativa nas ERTs, a qual pode se perpetuar na direção das empresas, ganhando relativa autonomia do coletivo de trabalhadores, o que limitaria os avanços no sentido da democracia. Na pesquisa de Henriques et al. (2013), que investigou todas as ERTs brasileiras, essa tendência se confirmou. Verificou-se, ainda, que há muito pouca renovação nos conselhos administrativos das empresas. Na Cooperminas, enquanto a direção, historicamente, cristalizou-se no poder, concentrando decisões e informações, comportando-se mais ou menos como os antigos patrões, ou como a “elite política-administrativa”, o conselho deliberativo tem sido um espaço de disputa pela democratização da gestão.

Foi assim na transição verificada no final de 2013. Após 15 anos com o mesmo grupo no poder, um grupo de jovens trabalhadores descontentes com a gestão do momento se organizou e assumiu cargos no conselho deliberativo. Esse grupo identificou fraudes e falta de transparência na gestão vigente daquela direção. Os trabalhadores realizaram uma paralisação da produção e conseguiram afastar o então presidente da cooperativa. Uma nova eleição para diretoria foi convocada antes do fim daquele mandato. Duas chapas se apresentaram: a da situação, sem o presidente (afastado), e a da oposição, formada pelos jovens que haviam deflagrado a greve. A chapa da oposição ganhou por poucos votos de diferença. Uma nova direção composta por operadores de máquina, técnicos de segurança e eletricitas assumiu o comando, com um discurso de resgatar a perspectiva democrática.

Durante alguns meses, vivenciamos e ouvimos relatos de atitudes e ações da nova direção que favoreciam a transparência e democratização da gestão. Vimos a direção criar espaços informais de participação, como reuniões nas trocas de turno. Alguns trabalhadores que no processo eleitoral apoiaram a chapa que saiu perdedora, diziam dar um voto de confiança aos jovens

que, nesse momento inicial, demonstravam compromisso com a luta dos trabalhadores.

Mas em pouco tempo a situação se alterou. Uma série de situações controversas colocava em xeque a legitimidade da nova direção. Em agosto de 2014, um dos integrantes do grupo teve um conflito com os demais, e ouvimos rumores de que ele articulava a formação de uma nova chapa para disputar as próximas eleições. Dois meses depois, o conflito foi dissolvido e, aparentemente, o clima se acalmou. Mas, na sequência, a direção demitiu dez trabalhadores que supostamente foram flagrados articulando um boicote.

Um mês depois (dezembro de 2014), aquele diretor que se envolveu no conflito foi brutalmente assassinado na porta de sua casa. Diversas suspeitas pairam sobre esse crime, mas as investigações ainda não chegaram a uma conclusão. No meio de tudo isso, uma falha geológica mal avaliada pela equipe técnica trouxe importantes dificuldades para a produção, e a empresa entrou numa crise financeira grave. Não fosse o bastante, diante da crise, apesar do atraso no pagamento de salários, a direção dobrou o valor de sua remuneração sem consultar os trabalhadores em assembleia. Muitos foram demitidos ao longo de 2015, seja pela dificuldade financeira vivida pela empresa naquele momento, seja pelo conflito político deflagrado.

Em janeiro de 2016, os diretores não suportaram a pressão e foram retirados do comando. Novas eleições foram convocadas, e uma nova chapa assumiu. Não temos informação sobre o que vem ocorrendo desde então.

Parece-nos que, ao longo de todo esse processo, o conselho deliberativo continuou sendo um espaço mais aberto às disputas. Foi por meio do conselho que as direções foram questionadas e depostas. Ainda assim, ouvimos relatos de que a atuação dos conselheiros deve ser cuidadosa, buscando evitar confrontos diretos com a direção. Importante destacar que os membros do conselho não deixam de desempenhar suas funções na produção para participar dessa instância, enquanto os diretores o fazem. Há um afastamento imediato dos membros da direção em relação a seus colegas da produção.

O escritório da empresa fica a poucos quilômetros da mina, e é um ambiente muito diferente daquele da produção, com instalações de melhor qualidade e na superfície – o que produz uma óbvia, porém brutal diferença. O distanciamento não é somente físico e geográfico, mas também relativo à natureza da atividade, à experimentação que se faz pelo corpo, pelos gestos, pelas sensações no trabalho, às responsabilidades assumidas, aos objetivos imediatos colocados para a função etc.

Em uma entrevista com diretores da empresa, que eram operadores de máquina há menos de um ano, observamos um possível reflexo desse afastamento.

Trecho da entrevista com diretores, dia 28/10/2014

José<sup>29</sup>: *Antigamente... eu, por exemplo, às vezes, eu trabalhava com o “Pedrão”. Pedrão: botava uma pedra em cima do cabo e trabalhava sozinho ali. Se preciso, a gente saía para tomar uma aguinha. [risos]*

Issac: *Mas é tudo uma malandragem que a gente usava.*

Pesquisadora: *Agora não tem mais isso?*

José: *Não. Agora não pode mais. [risos]*

A atividade dos operadores é extremamente desgastante. Os diretores revelam a estratégia que utilizavam para descansar no trabalho. Mas agora não admitem que um operador use essa “malandragem”. Eles terminam o diálogo dizendo que não se pode dar muita liberdade para os operadores, pois “os caras são folgados”.

Henriques (2014) comenta que na Argentina (onde as ERTs assumiram grande expressão política desde a crise de 2001, e ainda apresentam uma tendência crescente), ao assumir o comando da empresa, os trabalhadores mantêm uma identidade de operários. Quijoux (2016), ao analisar dois casos emblemáticos de ERTs argentinas, diz que, para aqueles atores, ser trabalhador constitui um elemento essencial de sua existência. Analisando os conflitos em uma dessas ERTs, o autor ressalta que, mesmo existindo diferenças de *status* e culturais

---

<sup>29</sup>Utilizamos nomes fictícios para preservar a identidade dos trabalhadores que participaram ou foram citados na pesquisa.

que provocam tensão nas relações entre setores da empresa, todas se consideram parte de um mesmo universo: a produção.

Vemos aí uma importante diferença entre as experiências desenvolvidas nos dois países, ou pelos menos entre alguns casos de ERTs nesses territórios. No Brasil, parece-nos que os trabalhadores das empresas recuperadas, em especial os que assumiram a função de direção das cooperativas, incorporaram os discursos e a identidade de empresários, e não de produtores livres<sup>30</sup>.

Na Cooperminas, foi curioso observar que, ao se tornarem diretores, os antigos operadores de máquina em muito pouco tempo mudaram suas formas de se vestir (usando roupas “de marca”), seus carros (antes populares, agora mais “esportivos”), alguns mudaram seus bairros de moradia etc.

Esse afastamento dos diretores do universo da produção tem gerado um desequilíbrio de poder que poderia ser amenizado pela participação dos trabalhadores nas assembleias gerais. Mas, desde a ocasião da pesquisa de Fantin (1992), as assembleias não têm conseguido cumprir esse papel. Em seu estudo, a autora afirma que os trabalhadores não acreditam no que a direção diz ali, as críticas não são bem-vistas, as pessoas têm vergonha de falar e preferem não se expor. Qualquer tentativa de oposição é desqualificada, desmoralizada e classificada como golpismo. Passadas mais de duas décadas, nossa impressão atual é de que nada ou pouco mudou nesse intervalo.

Muito nos impressionou na Cooperminas a violência que perpassa as relações. O assassinato do diretor é uma forte

---

<sup>30</sup>Essa impressão foi elaborada pelos pesquisadores ao longo de quase dez anos trabalhando no campo das ERTs, tendo visitado boa parte desse universo de empresas e dialogado com diversos representantes das iniciativas em seminários e em outros espaços de discussão do tema. Ela se manifesta por expressões que valorizam mais a produtividade do que a saúde e a segurança dos trabalhadores. Seus representantes se interessam mais pelas questões “técnicas” (no sentido de uma técnica pura) e de mercado, do que com a vida, o trabalho ou a política. Não se trata de um julgamento de valor a respeito dessas representações. Mas, sim, de uma análise sobre as distorções criadas a partir dessa complexa disputa entre valores contraditórios. É importante ressaltar que se trata de uma impressão geral, sobre uma boa parte das ERTs, mas que não pode se generalizar para todos os casos no Brasil.

expressão desse elemento, mas diversos outros episódios poderiam ser citados. É comum entre os mineiros andar armado, e não raro as armas são utilizadas, seja para ferir, seja para matar, seja para “somente” amedrontar. Para nós, essa violência também é fruto de um processo de trabalho muito bárbaro, que impõe aos trabalhadores outra relação com o corpo e com a vida, tão frágeis diante das máquinas, das explosões e das inúmeras adversidades do subsolo. É preciso mesmocracia para enfrentar as relações de poder cristalizadas nesse ambiente. Como a luta pela democracia e o valor da solidariedade podem sobreviver a esse contexto?

Vale destacar, no entanto, que a democratização da gestão na cooperativa é um processo que tem movimento pendular. As relações de poder cristalizadas, por vezes, perdem sua rigidez e abrem espaço ao questionamento. Em alguns momentos de conflito mais acirrado, como na virada de 2013 para 2014, ou de 2015 para 2016, as disputas são mais explícitas, e os espaços de participação ficam mais livres. Nesses momentos, as assembleias são mais frequentes e mais acaloradas. Em outros momentos, os conflitos são mais velados e os espaços de participação são bastante reduzidos.

A afirmação de Novaes (2005), de que a democracia baseada simplesmente na imposição de uma estrutura formal de participação (eleição para diretores e assembleia geral) não é suficiente, parece-nos bastante pertinente para entender as dificuldades da Cooperminas em avançar na democratização da gestão. No entanto, é preciso observar que essa estrutura formal, mesmo que insuficiente, tem garantido um espaço mínimo que propicia mudanças em situações extremas.

### **As instâncias hierárquicas de planejamento e controle do trabalho**

As mudanças na estrutura organizacional, a partir da criação da cooperativa, pouco alteraram as formas de planejamento e controle do trabalho e da produção. Engenheiros, supervisores e encarregados seguem fazendo seu trabalho mais ou menos como era antes da recuperação. Uma evidência para

isso pode ser encontrada na descrição das relações de trabalho na mineração de carvão em Criciúma feita por Volpato em 1984, o relato feito por ela apresenta processos e estruturas de funcionamento muito semelhantes com os encontrados no momento da nossa pesquisa em 2014 - 2015.

Fantin (1992) destaca uma mudança significativa ocorrida em 1988 na Cooperminas: os encarregados e supervisores que antes eram indicados pela direção, passaram a ser eleitos pelos operadores a eles subordinados. Mas a mudança durou pouco. Os trabalhadores (de diferentes níveis e funções) que dialogaram com a autora foram unânimes em afirmar que a escolha dos encarregados por processos eleitorais não trouxe resultados positivos. Eles diziam que, quando escolhiam seus encarregados, os operadores davam preferência àqueles amigos que eles imaginavam que poderiam protegê-los e facilitar seu trabalho, sem considerar sua capacidade de gerenciamento do trabalho e da produção.

Vieitez e Dal Ri (2001, p. 58) dizem que, nas ERTs investigadas por eles, mesmo não sendo suprimida a hierarquia nas organizações, ocorreu uma alteração na natureza da atividade dos encarregados e supervisores, passando do controle para a regulação do trabalho:

A categoria controle, que concretizava na empresa a exploração e dominação, tende a ser substituída por outra: a de regulação. Na categoria da regulação, o despotismo de classe começa a ser substituído por normas e valores que emanam da livre deliberação do conjunto de trabalhadores.

O autoritarismo é substituído pela coordenação do trabalho, transformando a função do encarregado ou supervisor numa função técnica, e não mais numa simples atribuição de poder político.

Parece que na Cooperminas a transição do controle para a regulação não chegou a ocorrer. O sistema hierárquico organizado para controlar e sancionar os operadores foi transplantado da empresa tradicional anterior para uma forma que se propunha autogestionária. A função dos encarregados e

supervisores nunca foi encarada como uma função de apoio técnico na coordenação do trabalho coletivo. Os operadores reconhecem que o encarregado poderia cumprir uma função importante na empresa. Eles dizem que o encarregado que consegue alocar bem os recursos contribui para a melhoria da produção. Eles poderiam ajudar ainda orientando os trabalhadores novatos, facilitando a comunicação com as equipes de manutenção e antecipando problemas futuros decorrentes do planejamento da produção. Mas os operadores reclamam:

Deixa nós trabalhar. Não precisa ficar pegando no relógio, pra ver quanto tempo o cara leva pra ir na rafa e voltar. (Denis, operador, dia 09/04/2015)

Essa fala mostra a função que os encarregados têm cumprido na Cooperminas. “Pegar no relógio” é a imagem clássica do controle, do capataz. A empresa não tem se preocupado em formar encarregados com competência para a coordenação do trabalho coletivo. A orientação dos supervisores, engenheiros e diretores é direcionada para garantir a disciplina dos operadores. Os diretores entrevistados dizem que o encarregado tem que saber cobrar. Paira sobre a empresa a ideia de que “trabalhador tem que ser mandado, senão vira bagunça”.

A função dos encarregados é pouco compreendida pelos trabalhadores e pela organização de uma maneira geral. Eles não foram preparados e orientados para exercer a regulação do trabalho necessária em qualquer forma de organização, mas também não conseguem exercer o controle como era antes na empresa tradicional.

Os que ocupam essa função são fortemente pressionados pelos dois lados. Eles estão entre os interesses da produção e os interesses dos trabalhadores, que contraditoriamente ainda se manifestam com bastante ambiguidade no dia-a-dia da produção. Denis diz: “(...)tem gente que ganha o poder e já enlouca. Começar a ficar se achando muito o dono da verdade.” Mas a ideia de que “a mina é dos peões” dá força aos operadores, que agora têm poder para rebater as ordens e as punições dos encarregados. Eles têm uma posição de poder formal, sem, no entanto, ter autoridade para exercer esse poder. Os encarregados

estão no centro de diversos conflitos cotidianos na empresa. São forçados a exercer seu “poder” para impor a disciplina aos operadores, mas esse “poder” parece insuficiente. Presenciamos algumas situações em que os diretores anularam decisões dessa instância intermediária.

Nos chamou muito a atenção os possíveis efeitos que essa situação tem provocado no que tange a saúde dos encarregados. Lamentavelmente, registramos dois relatos, em uma mesma semana, de encarregados que surtaram (um tentou suicídio, e outro, quebrou móveis e objetos de sua casa). A violência mais uma vez se manifestando de maneira muito explícita na Cooperminas. Apesar de não termos evidências da relação entre tais manifestações psicopatológicas e o exercício da função, a situação vivida leva a crer que não se tratam de eventos isolados. Esses não eram os resultados esperados da luta pela autogestão.

### **Convivência entre cooperados e contratados**

Em 2015, a Cooperminas possuía 580 trabalhadores, sendo 295 cooperados e 285 contratados. Os contratados (ou fichados) não participam das assembleias e suas possibilidades de progressão na carreira dentro da empresa são limitadas. Salvo pequenas exceções, eles não podem assumir funções de encarregado ou de supervisor.

Percebemos em boa parte dos contratados com os quais conversamos o desejo de se tornarem cooperados, mas não há atualmente nenhuma política que preveja a ocorrência sistemática dessa mudança de *status* contratual. Ao longo da história da Cooperminas, vários contratados foram transformados em cooperados, mas existem períodos longos em que ninguém é cooperativado. A última entrada de cooperados na empresa (segundo registros de 2014) foi em 2007. A direção atual (2014/2015) fala da necessidade de cooperativar novos trabalhadores, mas, para alguns setores estratégicos da produção, observamos uma tendência de deixar somente os contratados.

Diálogo com operadores no dia 31/10/2014

Pedro: Mas a empresa tá se qualificando, (...) a produção vai andar bem, tão tirando os cooperados das máquinas, muitas vezes, eles trabalham dentro do limite, não além do limite, coisa que o fichado pode... então eles estão trabalhando em cima disso, e a tendência é a produção estabilizar e só subir, não cair mais. Com o fichado.

Pesquisador: O fichado pode produzir além do limite, é isso?

Pedro: Não, o fichado trabalha mais. Ele trabalha mais, e a cobrança em cima dele é mais viável, tem retorno. Uma cobrança em cima de um cooperado, tu falar pro cooperado que ele tem que fazer alguma coisa a mais do que ele pensa que ele tem, por ser cooperado, ele vai discutir, ele vai entrar em atrito, tem essa situação. E se é um fichado, ele vai receber, e de repente ele vai se esforçar um pouquinho mais por ser fichado. Mas o cooperado, ele é dono, né.

(...)

Pedro: E o cooperado, por exemplo, assim, ó: foi estabelecido que todo mundo vai fazer ponto agora. Quem que disse que cooperado tá fazendo ponto? Eles acham que não tem que fazer ponto e não faz. Então tudo isso daí envolve, os cooperados são donos, então eles acabam atrapalhando o processo, tá entendendo? Mas a empresa tá com um prazo de 20 dias, ou 30 dias, tirar o resto dos cooperados de dentro da máquina, deixar só os fichados.

Pesquisadora: Você acha que vai ser bom?

Pedro: Pra empresa, sim. Pra empresa vai ser ótimo. A produção vai ser melhor, o retorno vai ser melhor.

(...)

Pesquisadora: E todos vocês? Fica melhor?

Pedro: A pressão vai ser maior.

Lucas: Eu não tenho medo da pressão!

Pedro: Eu também não. Mas tipo assim, ó: quer um exemplo? Teve um encarregado de produção essa semana, que ao subir, ele subiu reclamando e argumentando que ele já fez o pedido dele que é de ser 20 minutos de [parada para o] café, e deu, pra todo mundo.

Pesquisadora: O encarregado pediu isso?

Pedro: O encarregado de produção. Ele já pediu pra supervisão, e ele tá batendo em cima disso, não sei se já chegou na direção já, ele quer 20 minutos e tem que ser assim. Hoje o que resiste um pouco a isso são os cooperados na máquina, que não aceitam. Que se for nós, fichados, ele vai conseguir implantar isso, que não vai dar tempo nem de esquentar o almoço. Bota 10 minutos só do trajeto até a mesa.

Denis: (...) O cooperado, a maneira de ter o cooperado trabalhando com nós, é onde ainda ajuda nós a não ter tanta pressão. Mas se como tu falou: se vai melhorar pra empresa? Pode ser melhor pra empresa. Pros fichados não vai melhorar.

As relações entre operadores cooperados e fichados têm sido conflituosas. Supervisores e encarregados mencionam que é difícil gerenciar os cooperados, os quais por terem maior (quase absoluta) estabilidade, permitem-se trabalhar menos, com menor responsabilidade e compromisso. Vimos no diálogo acima que estava em debate uma proposta de retirar os trabalhadores cooperados das funções de operação como forma de garantir melhor produtividade do trabalho. Isso vai justamente no sentido oposto ao da luta pela autogestão. Mais uma vez, uma grande contradição se manifestando nessa experiência.

Ser cooperado, para nós, deveria implicar em mais responsabilidade e compromisso na gestão coletiva do negócio. No entanto, na passagem de contratado para cooperado, a representação imaginária de assalariado se transforma na de dono, e não de produtor livre, em toda sua potencialidade. Nesse caso, um dono que, por não participar efetivamente da gerência do negócio, pouco sabe sobre seus desafios e potencialidades. Sem poder e sem informação, ele não consegue assumir o compromisso e a responsabilidade pelo que é seu.

Alheio à gerência do negócio, o cooperado se permite trabalhar menos e, algumas vezes, cobrar que o fichado trabalhe por ele. Mas nem sempre é assim. Não são todos os cooperados que têm essa postura e alguns deles, além de trabalhar duro, exercem uma função importante de contrapor o poder do encarregado e limitar a pressão sobre os operadores contratados.

O cara que tem a consciência, ele não vai atrapalhar a empresa. Ele não vai cair nas cordas como tem hoje. Hoje tem muito cooperado que tá meio largado? Tem. Mas tem muito cooperado que dá *show* em muito cara fichado. Tem muito cooperado que ele baixa a mina, ele vai lá, ele briga pelo fichado, ele faz a produção. (Denis, na continuidade do diálogo acima)

Isso, para nós, é uma conquista importante da luta pela autogestão.

Por fim, a respeito desse tópico, uma curiosidade merece ser assinalada. Os engenheiros da mina são e sempre foram todos contratados. Os trabalhadores disseram que essa definição parte do entendimento de que o engenheiro, por sua formação profissional e posição social, ocupa “naturalmente” um espaço de poder diferenciado. Admiti-lo como contratado seria uma forma de equilibrar as relações de poder, invertendo, pelo menos formalmente, a ordem da hierarquia tradicional que submete os operários à chefia dos engenheiros. Na Cooperminas, ou pelo menos em seu “projeto original”, os operários são donos, e os engenheiros são seus funcionários. Gostaríamos que fossem todos produtores livres. Não são. Os sinais se invertem, mas a estrutura das relações permanece pouco alterada. A luta pela autogestão está longe de cessar.

### **Liberdade, participação e o ponto de vista da saúde e segurança**

Muito falamos sobre as disparidades de poder na gestão da empresa e sobre os limites da tentativa de gestão democrática. De fato, há muito o que se conquistar nesse sentido na Cooperminas, mas não podemos deixar de ressaltar avanços importantes.

Fantin (1992) relata que os trabalhadores entrevistados em sua pesquisa lembram da CBCA como o “período de escravidão”, e que quase todos diziam que na Cooperminas era diferente. Vejamos um trecho de uma entrevista realizada pela autora:

No tempo do Bastião o pessoal ficava mais em cima. Hoje a gente é mais solto, tem mais liberdade, e porque é mais solto a gente gosta mais. Antes nós trabalhava num campo de concentração, trabalhava carrasqueado, tratavam nós igual a cavalo. Agora não. Agora é mais livre, a gente trabalha mais à vontade, e o encarregado não fica pegando no pé como antes. Eles até obrigavam a gente a fazer o serviço perigoso, porque tinha que sair produção, e se não fosse já era pro gancho ou pra rua. (FANTIN, 1992, p. 66)

Esse e outros trabalhadores destacavam um alívio na pressão exercida pela hierarquia, resultando em maior liberdade no trabalho e, conseqüentemente, melhores condições de saúde e segurança.

Os trabalhadores que encontramos hoje na COOPERMINAS não vivenciaram o trabalho na CBCA e, portanto, não têm esse parâmetro de comparação. No entanto, muitos deles já trabalharam ou têm relação próxima com operadores de outras mineradoras da região. Eles são unânimes em afirmar que na Cooperminas tem-se maior liberdade para trabalhar.

#### Diálogo entre operadores, dia 31/10/2014

Denis: Hoje em dia a gente tem acesso de conversar com engenheiros. “Ô engenheiro, ô, tá faltando um cabo na minha máquina nova...” Isso ajuda bastante nós, ter esse acesso de chegar lá e, pô, você se sentir à vontade pra conversar. (...)

Lucas: É, na outra mina, quem trabalhou na outra mina, sabe. Eu não via supervisor. Eu não via engenheiro elétrico, mecânico... (...) Hoje, tu chega lá, tu conversa. Eu tenho uma amizade com ele, além daquilo ali.

Vimos que na Cooperminas os trabalhadores de nível operacional têm não só livre acesso à sala da equipe técnica e à qualquer documentação interna da empresa mas também um diálogo aberto com a direção. É verdade que nem todos os trabalhadores se sentem à vontade para utilizar esses canais, mas vimos muitos se valerem desses espaços para reclamar, sugerir, informar-se, em suma, participar da gestão coletiva. A

fala de Pedro, a seguir, mostra que essa liberdade é conquistada dia-a-dia, a partir de uma relação com a hierarquia sempre tensionada e da mobilização de diversas formas de resistência pelos trabalhadores.

Tava trabalhando com a haste do cilindro de elevação assim... Aquilo ali, quando, com a caçamba cheia, ela forçava, correndo o risco de quebrar, e descer, e Machucar. Eu parei a máquina (...) chamei o encarregado: “Ó, não tem condição, se eu trabalhar assim eu vou me machucar. Tu vai assumir a responsabilidade.” [Ele disse:] “Eu não assumo nada. Eu tô vendo que dá, dá pra tocar.” É uma loucura isso aí! Não tem como, eu não consigo trabalhar sob pressão. (Pedro, 09/04/2015)

Uma situação vivenciada em nossa pesquisa serve de referência para analisar essa ampliação do espaço de liberdade, mostrando também que ela não acontece sem conflitos e disputas. A equipe de pesquisa circulava pelo subsolo quando o encarregado que nos acompanhava foi abordado por um *blaster*. O trabalhador dizia que o encarregado de seu painel, a mando do supervisor, havia ordenado que ele carregasse uma determinada galeria com explosivos. No entanto, em sua avaliação, aquela galeria não poderia ser carregada, pois não havia condições de segurança para isso. Ele se negou a realizar a operação e, por isso, foi punido com uma suspensão. Mas ele não aceitou a decisão e recorreu ao encarregado que nos acompanhava. Um técnico de segurança do trabalho também foi abordado pelo trabalhador. O debate ecoou pela mina, envolvendo outros operadores, encarregados e uma parte da equipe técnica. Alguns achavam que a operação não oferecia riscos, enquanto outros divergiam entendendo que não era prudente realizá-la. No fim das contas, a punição ao *blaster* não foi suspensa, mas a operação também não foi realizada por esse trabalhador.

A situação revela as contradições de um espaço em disputa. A liberdade e autonomia dos trabalhadores não estão dadas, mas a possibilidade de questionamento está aberta. Com ou sem punição, os trabalhadores têm sido capazes de contrariar ou interpelar o chefe e o saber técnico. Essa liberdade, mesmo

que em disputa, abre espaço para a reflexão e a construção de conhecimentos e de normas partilhadas. É razoável supor que, quando os trabalhadores conseguem se colocar nessa disputa, é possível alcançar melhorias no campo da saúde e segurança.

Observamos também outras transformações significativas do ponto de vista da saúde e segurança, que são fruto da participação dos trabalhadores na gestão da empresa. Fantin (1992) fala de melhores condições de transporte dos trabalhadores para as minas e da distribuição de leite para as famílias dos trabalhadores, que se mantém até hoje. Além disso, uma nova mina foi planejada e entrou em operação em 2011. Segundo os trabalhadores, quando comparada com a mina antiga ou com outras minas da região, a mina atual apresenta melhorias significativas nas instalações, com melhor iluminação, galerias mais altas, estruturas de alvenaria, entre outras melhorias que garantem maior conforto e segurança.

Cabe ressaltar, no entanto, que observamos ainda uma política (formal) de saúde e segurança do trabalho que pouco se diferencia das práticas tradicionais. A equipe técnica elabora as normas de segurança, informa os trabalhadores sobre elas e pune-os quando as normas são descumpridas. Em entrevista com o engenheiro de segurança, ele relata que os motivos mais frequentes dos acidentes são descuido, negligência e desatenção, revelando uma visão antiquada, patronal e insuficiente sobre os motivos dos acidentes de trabalho. Essa visão parece crer que não são necessárias alterações nas tecnologias e nos processos, mas apenas uma mudança na cultura dos trabalhadores. Ela nega as múltiplas causas geradoras dos acidentes procurando um trabalhador culpado.

### **Plano de carreira e política de remuneração**

A tabela de remuneração fornecida pelo departamento de pessoal da empresa em maio de 2014 é apresentada a seguir.

A diferença entre o maior e o menor salário, de acordo com a tabela, é de cerca de três vezes. A repartição do excedente de maneira mais igualitária é entendida por Novaes (2007) como a principal alteração no campo da organização do trabalho verificada nas ERTs brasileiras.

**Tabela 1: Faixas de remuneração na COOPERMINAS<sup>31</sup>**

<b>Cargo / função</b>	<b>Diferença pro nível anterior</b>	<b>Diferença acumulada</b>
Servente superfície		
Servente subsolo	9%	9%
Operador de Nível 3	10%	20%
Operador de Nível 2	14%	36%
Operador de Nível 1	4%	42%
Nível técnico	11%	57%
Encarregado superfície	17%	84%
Encarregado subsolo	11%	104%
Supervisor superfície	23%	151%
Supervisor subsolo	11%	179%
Engenheiro – Diretor	46%	308%

Fonte: arquivos da empresa – maio de 2014.

No entanto, quando acessamos a folha de pagamentos, vimos que nem sempre essa tabela é seguida. Parece que existem negociações por fora da tabela, apesar de essa queixa não ter sido explicitada ao longo da nossa pesquisa. Além disso, como citamos anteriormente, recentemente a direção aumentou sua remuneração sem consultar o conselho deliberativo ou a assembleia geral. A decisão provocou indignação entre os trabalhadores.

Ainda assim, cabe ressaltar que, de acordo com os trabalhadores, a remuneração na Cooperminas, para todos os níveis operacionais, é superior a de qualquer mineradora da região, apesar da frágil situação financeira da empresa. Essa nos parece uma conquista importante, viabilizada pela eliminação dos salários mais altos normalmente pagos aos diretores e demais categorias técnicas e administrativas.

---

<sup>31</sup>Na primeira coluna, os cargos estão hierarquizados de acordo com a remuneração, do mais baixo para o mais alto. Na segunda coluna, a diferença entre a remuneração deste nível e o nível anterior. Na última coluna, a diferença acumulada entre a remuneração deste nível e o nível mais baixo da tabela.

A respeito do plano de carreira, o departamento de pessoal informou em 2014 que boa parte dos trabalhadores de nível operacional ingressa na empresa sem nenhuma qualificação prévia, assumindo inicialmente a função de servente. Com o tempo, a partir de seu interesse e das necessidades da empresa, o trabalhador tende a se especializar em uma função de operação. Como operador, ele inicia no nível 3 e progride para os níveis 2 e 1, respectivamente, em intervalos de tempo mais ou menos regulares. Alguns desses trabalhadores, depois de 7 ou 8 anos de carreira (em média) podem assumir a função de encarregado, e raramente vêm a ser supervisores (só existe um supervisor de subsolo em toda a mina).

Não há muitas opções para progressão a partir dos níveis de operação. Os que não se tornam encarregados, tendem a retornar às funções de ajudante ou servente depois de certo tempo de operação, mantendo, no entanto, a remuneração e a alocação formal no nível operacional. Isso porque as condições de operação são bastante degradantes para a saúde, e eles não conseguem permanecer na máquina por mais de 8 ou 10 anos. É interessante observar que essa possibilidade de retorno para uma função teoricamente menos demandante do ponto de vista da saúde é uma escolha da organização que contraria a lógica do capital. Do ponto de vista do capital, não faria sentido manter um trabalhador com remuneração de nível 1 numa função que poderia ser exercida por outra pessoa com salário inferior. A Cooperminas, porém, faz essa opção, que prioriza a vida e o bem-estar dos trabalhadores mais velhos.

### **Formação de competências para a autogestão**

Em nossa revisão bibliográfica sobre o tema da autogestão, enfatizamos a ideia de revolução cultural do cotidiano, como um elemento central para superação do modo de produção capitalista. Vimos que é preciso ir além da propriedade coletiva dos meios de produção e da gestão democrática, permitindo o florescimento de novos valores no seio da organização.

Diversos autores (em especial NASCIMENTO, 2010)

insistem na necessidade de um programa de formação para a autogestão que perpassasse pelo menos três esferas indissociáveis do aprendizado. Nascimento (2010, p. 5) diz que é preciso “uma qualificação técnica pluriforme (para evitar o trabalho único e mecânico), análises políticas (para situar o objetivo da produção) e a formação moral (para favorecer a solidariedade)”.

Esse programa de formação não é executável somente a partir de conceitos e teorias. O autor enfatiza que as aprendizagens são baseadas essencialmente em práticas, que põem os operários em situações concretas e que lhes incitam a buscar respostas a essas situações. A aprendizagem é uma atividade que se efetua no nível do fazer.

Percebemos esse processo de aprendizagem nas experimentações ao longo da história da Cooperminas: Diante da crise econômica e do conflito político com o antigo proprietário, os operários se depararam com uma situação concreta para a qual era preciso buscar uma solução. A luta pela recuperação da empresa, com a participação ampliada dos trabalhadores e da comunidade de Criciúma, foi um momento de aprendizado coletivo importante para a formação técnica, política e moral de todos. Mas é preciso destacar que as negociações eram realizadas sempre por poucas lideranças, que acabaram se tornando a referida elite política-administrativa da empresa. É preciso destacar ainda que os trabalhadores que participaram daquele momento já estão aposentados há muito tempo, e não é possível medir o quanto desse aprendizado foi transmitido para as gerações seguintes<sup>32</sup>.

Mas os trabalhadores seguiram experimentando na história. Nascimento (2011) insiste na ideia da “experimentação autogestionária”, como um processo pedagógico que permitiria, no longo prazo, uma revolução cultural do cotidiano. A experimentação nos parece uma característica bastante presente na história da Cooperminas. Com seus erros e acertos, não se pode negar que a empresa está experimentando e se transformando continuamente. Os trabalhadores experimentaram a eleição para encarregados e supervisores,

---

<sup>32</sup> Cabe destacar que a categoria dos mineiros tem aposentadoria especial de 15 anos.

experimentaram um contrato diferenciado com os engenheiros, experimentaram trocas na direção, experimentaram diálogos pouco comuns entre operadores e engenheiros etc.

Se, por um lado, ressaltamos a experimentação como uma característica marcante na história da empresa, por outro, vemos que hoje falta espaço (e confiança) para o debate e a avaliação coletiva dessa experiência. As assembleias, o conselho e toda estrutura formal de participação não têm sido suficientes para possibilitar um diálogo aberto. Os trabalhadores buscam espaços para isso nas brechas das prescrições, mas frequentemente a escuta do outro é prejudicada pela falta de confiança e pelo medo.

Devemos considerar que a experiência da Cooperminas, como qualquer outra, é situada num espaço e num tempo histórico. O contexto social, político, econômico e cultural que permitiu a recuperação da empresa em 1987 e, possivelmente, sua sobrevivência até hoje, já não é o mesmo. Ele certamente influencia as possibilidades de formação técnica, política e moral dos trabalhadores.

Observamos que a cooperativa é fruto de lutas históricas dos trabalhadores e que, em grande medida, fez parte e foi influenciada pela história do PT, da CUT e do sindicato dos mineiros de Criciúma. Ressaltamos, no entanto, que a partir de 2005 uma parte desses movimentos e organizações populares ou de trabalhadores se enfraqueceu ou se degenerou em Criciúma e no Brasil, fazendo da Cooperminas uma experiênciacada vez mais isolada.

Certamente outros atores/instituições foram gradativamente tomando o lugar que ocupavam essas entidades, as quais constituíam uma base de apoio para a experiência. A direção que assumiu o controle no final de 2013 apresentava um discurso de aversão à política (que combina com o cenário político brasileiro na atualidade), mas sabemos que entrar nessa batalha não seria possível sem construir uma teia de relações que certamente extrapola os limites da cooperativa. As relações sociais e políticas da organização com atores locais e nacionais não são debatidas abertamente em assembleias, no conselho deliberativo ou em outros espaços de participação. Não existe um

engajamento institucional consensuado na Cooperminas. A alienação dos trabalhadores em relação ao contexto limita suas possibilidades de formação integral. É difícil situar os objetivos da produção quando não se dialoga abertamente sobre política e sociedade.

### **Considerações finais**

A análise das contradições e avanços verificados na experiência de luta da Cooperminas permitiu evidenciar alguns elementos que fortalecem a perspectiva da autogestão, e outros, que apontam no sentido contrário.

Ao mesmo tempo em que constatamos a formação de uma elite político-administrativa, que se cristaliza no poder e se afasta dos trabalhadores e de suas demandas, vimos que a estrutura formal de participação (eleição para diretores, para o conselho deliberativo e assembleia geral), mesmo com todos seus limites, tem garantido um espaço mínimo que propicia mudanças em situações extremas.

Observamos também que, lamentavelmente, a luta dos trabalhadores da Cooperminas não permitiu repensar a função e a atuação das instâncias hierárquicas de planejamento e de controle do trabalho. A manutenção de práticas e saberes cristalizados por uma cultura de trabalho prévia, em contradição com os valores introduzidos pela perspectiva da autogestão, tem implicado sérias consequências para a saúde dos trabalhadores e para a produção. Apesar dessa grave limitação, vimos que na Cooperminas os trabalhadores não se cansam de lutar por liberdade e autonomia para realizarem seu trabalho com eficácia e prazer.

Chamamos atenção ainda para as contradições e conflitos gerados pela convivência entre trabalhadores cooperados e contratados. Se, por um lado, destacamos que persiste uma forma de apropriação indevida da mais-valia dos proprietários dos meios de produção sobre os vendedores da força de trabalho, por outro lado, ressaltamos que a participação dos cooperados nas equipes de operação tem cumprido uma função importante de contrapor o poder do encarregado, limitando a pressão sobre

os operadores contratados.

No que tange à distribuição dos excedentes, foi possível confirmar que a luta pela autogestão, com todos seus percalços, tem o inegável mérito de reduzir significativamente a colossal distância entre a remuneração do “andar de cima” e a do “andar de baixo”, reproduzida e naturalizada pelo modo capitalista de produção. Entretanto, os acontecimentos mais recentes alertam para o risco dessa conquista se perder se não estivermos atentos aos desvios de rumo nessa sinuosa estrada da utopia.

Por fim, destacamos que, como alertava Nascimento (2010), a “experimentação autogestionária” é o que há de mais valioso nessa história. Os trabalhadores não se cansam de inventar, de resistir, de lutar por esse projeto extremamente conflitivo, que se define, negocia e tensiona (violentamente) dia após dia. Enfatizamos que essa disputa é fortemente influenciada pelo contexto em que se situa a experiência.

O contexto que originou a luta dos trabalhadores na Cooperminas, nos anos 1980, em Criciúma, favoreceu o florescimento da experiência. A cooperativa teve uma atuação importante no território, mantendo acesa a utopia autogestionária. Entretanto, a análise atual mostra que o isolamento da experiência num mundo de relações fortemente marcadas pelos valores do capital tem dificultado a compreensão dos sentidos da luta pela autogestão.

Não nos furtamos em apontar as limitações, as restrições e as contradições dessas experiências potentes e, ao mesmo tempo, frágeis. Mas insistimos em enaltecer e explorar o potencial emancipatório que a Cooperminas, bem como qualquer forma de luta dos trabalhadores, carrega. Acreditamos que a melhor contribuição que o nosso trabalho (o trabalho acadêmico) pode oferecer a essa luta é no sentido de dar visibilidade aos saberes e valores germinados cotidianamente nessa experiência de resistência. Precisamos manter viva essa história e guardar aprendizados oriundos dos erros e acertos naturais de qualquer experimentação.

## Referências bibliográficas

ATHAYDE, M. *Gestão de coletivos de trabalho e modernidade: questões para a engenharia de produção*. 1996. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1996.

CARVALHO, K. *Conselhos operários, controle operário e autogestão: a atualidade da contribuição de Gramsci*. Centro de Memória Operária e Popular. 2011. Disponível em: <[http://www.memoriaoperaria.org.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_details&gid=148&Itemid=2](http://www.memoriaoperaria.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=148&Itemid=2)>. Acesso em: 27.abr.2016.

COOPERMINAS. **Estatuto da Cooperativa**. Documento interno aprovado em cartório, elaborado pelo conjunto dos trabalhadores e encontrado encadernado na sede da cooperativa. Forquilha, 1997.

FARIA, M. *Autogestão, cooperativa, economia solidária: avatares do trabalho e do capital*. Florianópolis: UFSC, 2011.

FANTIN, M. Os significados da experiência de gestão de uma mina pelos trabalhadores em Criciúma/SC : nas malhas das relações de poder. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Programa de Ciências Sociais, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1992.

HENRIQUES, F. C. *Autogestão em empresas recuperadas por trabalhadores: Brasil e Argentina*. Florianópolis: Insular, 2014.

HENRIQUES, F. C.; SIGOLO, V.; RUFINO, S.; ARAUJO, F.; NEPOMUCENO, V.; GIOTTO, M.; PAULUCCI, M.A.; RODRIGUES, T.N.; ROCHA, M.C.; SARDÁ de FARIAS, M. *Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Multifoco, 2013.

NASCIMENTO, Claudio. Do "Beco do sapos" aos canaviais de Catende. Texto de apoio, Brasília, SENAES, 2005.

NASCIMENTO, C. *Paixões pedagógicas*. 2010. Disponível em: <<http://claudioautogestao.com.br/wp->

content/uploads/2014/04/paix%C3%B5es-pedagogicas-ultima.pdf>. Acesso em:10.Jul.2016.

NASCIMENTO, C. Experimentação autogestionária: autogestão da pedagogia/ pedagogia da autogestão. In: **Trabalho, educação e reprodução social**: as contradições do capital no século XXI, vol. 6. Bauru (SP): Canal, 2011, p. 107-132.

NOVAES, H. *Para além da apropriação dos meios de produção*: o processo de adequação sócio-técnica em fábricas recuperadas. 2005. Dissertação (Mestrado em Política Científica). Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

NOVAES, H. T. *O fetiche da tecnologia*: a experiência das fábricas recuperadas. São Paulo: Expressão Popular/Fapesp, 2007.

PEDREIRA FILHO, V. *Comissões de fábrica: um claro enigma*. São Paulo: Entrelinhas, 1997.

QUIJOUX, M. Valores y usos de la autogestión: avatares de una socialización renegociada. In: ÁLVAREZ, M. I. F. (Org.) *Hacer juntos(as)*: dinámicas, contornos y relieves de la política colectiva. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Biblios, 2016.

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

VOLPATO, T. *A pirita humana*: os mineiros de Criciúma. Florianópolis: Editora da UFSC, 1984.

## Capítulo 5

### Dialética da autogestão na experiência da Flaskô: a dinâmica da cooperação a partir da atividade do planejamento e controle da produção

*Lucca Pérez Pompeu  
Flávio Chedid Henriques  
Vicente Nepomuceno  
Tarcila Mantovan Atolini  
Fernanda Santos Araújo  
Cícero Hernandez*

#### Introdução

A discussão sobre autogestão sempre esteve colocada nos estudos e nas investigações do GPERT. Fomos estimulados pelas experiências históricas que inspiraram a formulação teórica e conceitual da autogestão, e pela potencialidade que elas apresentaram de abrir brechas para a superação da lógica de produção e vida do capitalismo. Queremos compreender o quanto essas experiências avançaram na perspectiva de desalienação e emancipação do trabalho, assim como os limites que apresentam.

Por entender, portanto, que a autogestão guarda em si aspectos importantes para a luta comum dos trabalhadores, passamos a tentar identificar como ela se materializa nas experiências contemporâneas. Como os trabalhadores se auto-organizam nas experiências de recuperação de fábrica? Eles avançam, em alguma medida, no projeto de superação do capital e de seu sistema de dominação? Quais são os elementos que possibilitam a práxis da autogestão? Essa busca tem um objetivo científico, de fazer avançar o conhecimento e a sistematização sobre o tema, mas sobretudo busca colaborar com o aprimoramento desses processos de resistência inseridos dentro do contexto da lógica capitalista.

Muitos trabalhos que se propõem a analisar as empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs) e outras experiências de economia solidária partem de uma “autogestão ideal”, associando

a ela uma “receita” de práticas e valores que é utilizada para julgar as experiências. Não é nosso propósito aqui assumir a função de juiz, mesmo porque não nos é útil. Para aprimorar o processo, de nada vale classificar a experiência como autogestionária ou não se a análise não apontar para os efeitos dos processos reais cotidianos da fábrica. O que importa não é apenas identificar, como em um *checklist*, se tem ou não reunião, se tem ou não rodízio de funções.

Cada realidade autogestionária assumirá sua forma específica, que dependerá não só dos valores e princípios ideológicos das forças internas que agem no grupo mas também das condições de contorno em que o grupo se insere, seus condicionantes externos. Se o conceito de autogestão tem em si um conteúdo emancipatório, achamos interessante tentar enxergar como as práticas se desenvolveram nesse duplo processo (determinantes internos e externos), quais avanços conseguiram alcançar e quais obstáculos são limitantes, tentando compreender como está a qualidade de vida e trabalho dos trabalhadores dentro de seu contexto específico. Para isso, é necessária uma análise mais profunda do trabalhar na fábrica, que é o que buscamos fazer na Flaskô por meio da análise ergonômica do trabalho (AET), utilizando também aportes conceituais da psicodinâmica do trabalho (PDT).

Discutir a autogestão na Fábrica Ocupada Flaskô não é uma tarefa simples, dado que desde sua origem esse não foi um termo usado por seus trabalhadores para designar o modelo de organização da fábrica. Desde que foi ocupada, em 2003, influenciados pela linha política da Quarta Internacional comunista, eles dizem que a fábrica está sob controle operário e que têm como bandeira principal a luta por sua estatização.

Em 2011, quando visitamos a empresa para realizar o mapeamento de empresas recuperadas no Brasil, fizemos uma primeira discussão acerca da existência ou não de princípios da autogestão nelas. Naquele momento, um dos principais critérios que consideramos foi a autoidentificação da empresa com a ideia de autogestão, o que não era o caso da Flaskô. Como esse não era o único critério, nem um critério que impedia a possibilidade de analisarmos a experiência como autogestionária,

consideramos que suas práticas refletiam o que entendíamos por autogestão. Naquele momento, já buscávamos sair de uma visão idealista desse conceito. Tentávamos, a partir das práticas estudadas, extrair elementos que fortalecessem a gestão das empresas por seu coletivo de trabalhadores. Várias das práticas identificadas na Flaskô foram fundamentais para estabelecermos esse quadro e propormos um ferramental de análise dos casos concretos.

Ao retornar à empresa em 2015 para a construção da AET, deparamo-nos com muitas alterações na fábrica, relacionadas à crise financeira e política pela qual ela passava. Durante os mais de dois anos em que estivemos na empresa, a investigação sobre a autogestão na fábrica era um dos temas de fundo da pesquisa e, por esse motivo, tinha espaço nos instrumentos de análise, nas discussões e nas reflexões do grupo de pesquisadores do GPERT.

Neste artigo buscaremos explicitar as principais questões relacionadas à autogestão na prática que tivemos a oportunidade de verificar durante a AET na Flaskô. Iniciamos, na próxima seção, com uma reflexão acerca do debate que a Flaskô nos coloca sobre o tema da autogestão. Entendemos que é necessário conceituar minimamente o tema, considerando o contraponto do que eles entendem por controle operário. No segundo tópico, revisitaremos brevemente o primeiro encontro que tivemos com a autogestão na Flaskô durante o mapeamento de 2011, como perspectiva histórica para analisar o retorno em 2015, apresentado no terceiro tópico. Nele é colocado o novo contexto no qual a intervenção foi realizada na fábrica, intervenção que permitiu observar os elementos da autogestão que são apresentados no quarto tópico. Neste quarto tópico, mostramos como a ergonomia da atividade e a psicodinâmica do trabalho nos serviram como métodos de compreensão de aspectos da autogestão a partir da análise da atividade. Apresentamos como, por meio dela, compreendemos questões macro e micro da empresa, como o planejamento e controle da produção, as relações de cooperação, a confiança e os conflitos.

- **Autogestão x controle operário**

Em 2011, visitamos a fábrica para aplicar o formulário para o mapeamento nacional de ERTs. A resposta que integrantes da Flaskô deram quando perguntamos se a empresa se entendia como autogestionária foi:

A autogestão geralmente está ligada não apenas ao controle mas à posse e à propriedade do empreendimento. Preferimos dizer que é a mesma Flaskô do período patronal, só que sob controle dos trabalhadores. Temos uma perspectiva de assalariamento e de manutenção dos direitos adquiridos historicamente pelos trabalhadores, pela relação com os sindicatos e com os trabalhadores sindicalizados em outras empresas de gestão patronal.

A empresa se identifica com o que chama de “controle operário”, entendendo que há diferenças em relação ao conceito genérico de autogestão, principalmente sobre a ideia de autonomia (no sentido econômico), que supostamente seria alcançada com a apropriação dos meios de produção. Verago (2011a), trabalhadora da fábrica e pesquisadora, em seu trabalho de doutoramento nos dá pistas sobre como diferenciam autogestão e controle operário. A autora advoga que, mesmo em uma eventual superação do capitalismo, o termo autogestão não é adequado, pois existirá ainda uma divisão técnica do trabalho para suprir as necessidades sociais que iria requerer a coordenação da produção, utilizando formas de controle e direção da produção. Verago (2011) ainda pontua que, se em momentos anteriores a pauta da autogestão já esteve associada a movimentos questionadores da ordem social, atualmente ela se relaciona mais a situações de administração dos trabalhadores que são proprietários dos meios de produção, reforçando uma falsa ideia de autonomia da unidade empresarial dentro do sistema econômico, configurando uma forma de o capitalismo se apropriar da resistência das lutas dos trabalhadores.

Ao questionar os limites da autonomia em meio a relações econômicas e de poder ainda capitalistas, a Flaskô reforça que a

liberdade de controle é condicionada, aliás, como em qualquer outra empresa. Independentemente de quem a controle ou administre, não é possível se livrar das pressões da lógica do mercado (Verago, 2011b). Desse modo, são trazidas ao debate teses como a da “degeneração das cooperativas no sistema capitalista”.

Uma das principais autoras dessas teses, Rosa Luxemburgo pontuava que, embora a produção possa ser socializada em uma cooperativa, a troca é capitalista, obrigando os trabalhadores, no limite, a se autoexplorarem para manter o empreendimento vivo em meio à concorrência engendrada pelo padrão de acumulação e pelo desenvolvimento tecnológico capitalista, o que seria uma “degeneração” política. A autora acreditava que, se a cooperativa tentasse construir alternativas que não a autoexploração, ela se “degeneraria” economicamente, chegando à falência. Para Luxemburgo (1976 [1913]), “o capitalismo é a primeira forma econômica com força para propagar-se, uma forma que tende a estender-se a todo o globo terrestre e a eliminar todas as outras formas econômicas, não tolerando nenhuma outra a seu lado”. Outros autores como Wellen (2012) reforçam essa visão, de que o capital subsume tudo a si, ou seja, de que incorpora todas as relações sociais ao movimento de acumulação.

Gostariamos de apresentar essas teses, que ajudam não apenas a explicar, em certa medida, casos de falência, mas ao mesmo tempo problematizá-las. A ideia de degeneração e a de parcialidade da autogestão estão vinculadas a um ideal de autogestão o qual Daniel Mothé (2009) chama de concepção maximalista, cujo efeito é o de negar a experimentação como o espaço de construção do conceito. Se o movimento de acumulação do capital de fato impõe sérias restrições à autonomia das experiências de ERTs, essas determinações não são lineares, monolíticas ou totalmente unilaterais. A história dessas experiências é rica nesse sentido, com exemplos importantes de avanços no campo da desalienação do trabalho, e também de respostas criativas às determinações econômicas impostas pela concorrência e pela falta de capital.

Os mercados tampouco são homogêneos, havendo espaços econômicos em que a concentração de capital não é suficientemente grande para engendrar um núcleo de acumulação ampliada (SOUZA, 1980). Nesses espaços onde não há acumulação, existe geração de excedentes apenas para a remuneração do trabalho e, ainda que a remuneração do trabalho possa variar bastante, alçando os proprietários a uma vida mais confortável que a de seus empregados, esses proprietários não conseguem virar investidores ou viver de seu trabalho de forma independente.

Nesses mercados, o capital não consegue se concentrar devido a sua natureza, distribuição territorial, características produtivas, barreiras de entrada ao mercado, características jurídicas, entre outros fatores. Algumas experiências de ERTs ocupam esses espaços, bem como microempresas, pequenas firmas familiares, empreendimentos econômico-solidários e setores da economia informal. Obviamente, o capital pode engolir esses mercados se eles se tornarem suficientemente concentrados. Portanto, apesar de não existir “autonomia total” nos mercados, e de os núcleos de acumulação capitalista determinarem em grande medida as configurações econômicas possíveis, a relação de subsunção ao capital não é monolítica, sendo mediada por uma série de especificidades que levam a graus de liberdade distintos, mesmo que pequenos.

No caso da Flaskô, que ocupa um espaço industrial que estava em processo de falência em 2003, fica clara a intencional e voluntária tentativa de distanciamento conceitual da autogestão, por motivos ideológicos, teóricos e estratégicos. Em meio à era da “ascensão” da economia solidária enquanto uma das estratégias de geração de trabalho e renda como política de governo (se é que podemos designar de tal forma os grandes esforços empreendidos por pequenos setores governamentais), o projeto político da Flaskô foi – e ainda permanece sendo – outro: a estatização da fábrica sob controle operário. Enquanto a economia solidária pauta a propriedade coletiva do empreendimento por seus sócios, a Flaskô enxerga nisso uma contradição, pois os trabalhadores estariam se tornando proprietários, empreendedores, perpetuando a propriedade privada (ainda que coletivizada nos diversos

grupos de trabalhadores). Com isso, no melhor dos casos, eles passariam a defender o interesse do grupo frente aos demais, persistindo a lógica competitiva do mercado e sendo possível a permanência de formas de acumulação.

Portanto, na visão da Flaskô, não seria estratégico o caminho da autogestão no sentido da transformação social, tanto por razões econômicas (tese da degeneração da cooperativa) quanto por razões políticas (não aponta para uma sociedade comunista). Nessa perspectiva, a estatização seria a única forma possível de tornar público, para toda a sociedade, o resultado do produto do trabalho, sendo o Estado a forma pública por excelência.

## 1.2 Explorando o conceito de autogestão

Como expusemos na introdução, o foco deste artigo não é o de esgotar o debate conceitual acerca do termo autogestão, embora essa seja uma tarefa importante, dada a polissemia do termo. Mas é preciso esclarecer alguns pressupostos que justifiquem seu uso por nós, bem como o porquê da classificação da Flaskô como uma experiência autogestionária.

Segundo Verago (2011), o termo autogestão possui duas origens distintas. Uma é a expressão russa *samupravlieni*, utilizada na Revolução Russa pelos anarquistas. A outra é o vocábulo servo-croata *samoupravlje* (*samo*, equivalente ao prefixo grego auto; *upravlje*, podendo ser entendido como gestão), que designa o controle da gestão das fábricas pelos próprios trabalhadores, um processo concebido e comandado pelo Estado, e que ocorreu na década de 1950, na Iugoslávia. Esse sentido de retomada de um socialismo emancipador da dominação, crítico à experiência da União Soviética, disseminou-se rapidamente pela esquerda europeia não-stalinista, especialmente na França, durante a década de 1960. No entanto, é possível encontrar experiências que podem ser vistas como autogestionárias desde muito antes, como a Primeira Aliança Internacional dos Trabalhadores, a Comuna de Paris, a Revolução Espanhola.

Antes de mais nada, é preciso reforçar que procuramos não encarar a autogestão de forma idealista, partindo de ideias

para chegar a um conceito que faça sentido apenas conceitualmente. Como Henriques (2015) pontua, pensamos que a autogestão se verifica enquanto processo prático dos trabalhadores em luta, ou seja, que ela consiste em uma prática inscrita na realidade concreta. Temos ciência de que as experiências autogestionárias não surgem motivadas por uma força ideal de alternativa ao capitalismo, ou pela construção de uma lógica de vínculos sociais oposta à da concorrência e do lucro. Antes disso, elas surgem das necessidades concretas de geração de trabalho e de renda frente à situação real de crise estrutural do desenvolvimento capitalista. Como diz Lima (2003) a necessidade material empurra as pessoas e os ideais as motivam.

Justamente por isso não é possível esperar um “purismo” desse processo. Por estar circunscrito por aspectos conjunturais e estruturais, a autogestão não pode adotar uma forma única, universalmente válida, como por exemplo replicar os avanços de democracia direta da Comuna de Paris. Dessa maneira, enxergamos a autogestão como justamente uma “luta pela autogestão”, ou seja, um processo conflituoso de resistência com caráter emancipatório, conforme defende Cláudio Nascimento (2005). Essa luta é contra as formas de dominação existentes na sociedade atual (CORREA, 2013), e de fato não é um processo linearmente organizado, podendo-se encontrar relações de poder que tendem para dominação em alguns aspectos no seio das experiências (como, por exemplo, a reprodução de aspectos do machismo ou do racismo estrutural dentro de uma ERT).

A questão é justamente a tentativa de enfrentamento desses aspectos de dominação tendo como objetivo (mesmo que oculto) a emancipação humana, ou seja, a criação de relações sociais baseadas na igualdade, a apropriação das histórias por seus sujeitos, o desenvolvimento das potencialidades humanas, a multiplicidade de sentidos da produção (NOVAES, 2011). Mesmo que uma experiência não consiga atacar globalmente todas as formas de dominação, ou até não perceba a reprodução de alguns tipos de dominação, ela não deixa de ser válida.

Nesse sentido, no mundo do trabalho, a autogestão se constitui principalmente enquanto enfrentamento da alienação, em um processo de controle sobre o próprio trabalho (ritmo, forma, produto, conteúdo, meios de produção), permitindo a construção de sentido da atividade por seus sujeitos, capazes de interferir e de transformar seu fazer dentro das possibilidades que as condições de contorno da produção permitem (prazos, concorrência, faturamento, tecnologias etc.). Ou seja, nas experiências de autogestão, as formas de organizar a produção podem ser alteradas pelos sujeitos dessa produção. Existe algum espaço para a construção de regras e normas pelos sujeitos que as vivenciam, reduzindo a dicotomia entre “concepção” e “execução”. Essas alterações, mesmo quando realizadas coletivamente, não têm necessariamente um caráter emancipatório, mas essa possibilidade nos parece ser uma importante condição (necessária e insuficiente) para que a organização possibilite um trabalho “capacitante” como dizem Falzon e Mollo (2009), no qual os sujeitos possam se desenvolver e construir a si mesmos.

Nesse sentido, considerando que a autogestão é sempre limitada e condicionada pelo contexto que a envolve (no caso das ERTs, o espaço econômico em que estão inseridas, a concentração e a centralização de capital nesse espaço, as taxas de acumulação dos concorrentes, os graus de liberdade para formar o preço, as inovações tecnológicas etc.), a questão que se coloca é se há uma diferença real entre os conceitos de controle operário e de autogestão, quando olhados sob o ponto de vista da gestão das empresas sem patrões e da atividade dos trabalhadores. Tendo em conta todos os obstáculos que constroem as possibilidades autogestionárias mas também todas as possibilidades abertas pelo controle coletivo sobre a atividade de trabalho, parece-nos que as práticas não apresentam diferenças substanciais. Mesmo se tratando de uma estratégia política, nem todos os teóricos da autogestão pautam a propriedade coletiva dos meios de produção como forma última, tampouco a abolição do Estado. Nesse sentido, a polissemia do termo autogestão confunde as abordagens. Mas, para os objetivos deste artigo e das reflexões aqui colocadas, basta esclarecer que

estamos tomando como central em nossa definição os avanços das experiências no que tange ao controle e à desalienação do trabalho.

Em oposição ao argumento de que a autogestão seria ingênua frente às necessidades de divisão técnica e de coordenação das atividades produtivas, Novaes (2011) pontua que “autogestão democrática não quer dizer que todos decidam sobre tudo. Certas decisões podem ser tomadas no nível do posto de trabalho, da fábrica, do bairro, regionalmente, nacionalmente, mundialmente”. Ainda nesse sentido, Lefebvre (2018 [1966]) argumenta que, “em uma concepção ampliada, as modalidades de autogestão podem ser propostas e implementadas em todos os níveis da prática social, incluindo o dos organismos de coordenação”. Ou seja, é possível existirem mecanismos autogestionários que deem conta de encaminhar questões que surjam da complexidade da produção e da coordenação territorial. Existem distintas experiências históricas de avanços dessa coordenação, ainda que bastante heterogêneas. Muitas delas podem ser consideradas incipientes ou efêmeras (Confederalismo Democrático Curdo, Autogoverno Zapatista em Chiapas, Espanha Revolucionária, Complexo Corporativo Mondragón).

O argumento da divisão técnica do trabalho e do uso de mecanismos de coordenação do trabalho também não contradiz o que entendemos por autogestão. Ainda nessa linha, buscando desmistificar o que seria a autogestão, Joyeux (1975, p. 5, grifos nossos) escreve:

É preciso tirar rapidamente algumas ilusões à juventude para quem a autogestão se recita como um credo. Todo o trabalho coletivo necessita dum certo número de coações. Quem determina estas coações? Qual será a sua duração? Como se estabelecerá a ordem das operações necessárias à fabricação? Quais são os organismos que decidirão da escolha dos operários susceptíveis de a efetuarem? Qual será a estrutura dos organismos verticais que permitirão a ligação entre o gabinete de estudo e o fabrico? Quais serão as ligações horizontais que, em cada escalão,

permitirão a harmonização das tarefas que forçosamente permanecerão parcelares. Qual será o mecanismo que determinará o preço de custo de fabrico, bem como o preço de venda do objeto fabricado? Os descontos necessários aos investimentos na empresa, os que são consentidos aos serviços exteriores que a empresa utiliza? Quais serão os organismos que permitirão o abastecimento em matérias-primas e o escoamento dos objetos fabricados? Quem determinará e por meio de que critérios, o fabrico da empresa e o seu ajustamento com a economia global? Qual será a parte consentida na empresa, à liberdade de escolha da tarefa a realizar? Como é que o operário intervirá no escalão onde se tomam as decisões globais? Quais serão os seus direitos e deveres? Onde passará exatamente a linha que delimita a liberdade e a coação coletivas? Eis um certo número de pontos técnicos que será necessário definir dispensando os ensinamentos que nos deixaram os “grandes antepassados”, e aos quais vai ser necessário dar respostas precisas se se quer que a gestão operária deixe o domínio das doces e inocentes manias para se traduzir numa realidade concreta.

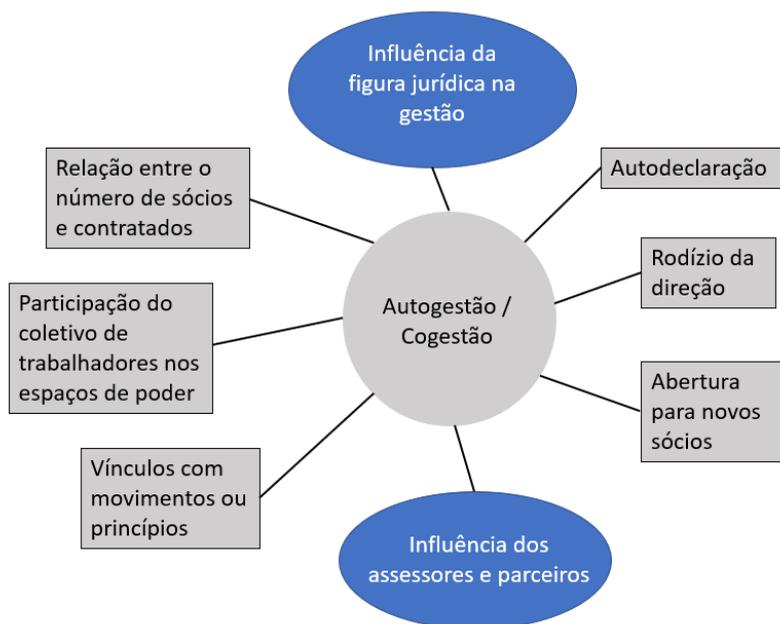
Essa passagem aproxima a ideia de autogestão e de gestão operária, e o autor procura desidealizar o conceito de autogestão, entendendo que respostas à realidade são necessárias. Sem se inscrever na realidade concreta, a autogestão seria apenas uma ilusão idealista. Desse modo, nos parece interessante falar em “dialética da autogestão”, ou seja, em um movimento no qual as condicionantes da estrutura socioeconômica e a vontade dos trabalhadores, muitas vezes contraditórios entre si, vão se constituindo mutuamente, de forma a cavar novas possibilidades. Esse movimento não é linear e tampouco necessariamente positivo sempre, mas bastante complexo. Nele a interação entre as partes se retroalimenta, em última instância, de forma imprevisível. Nesse aspecto concordamos com Benini e Benini (2010, p. 605) que:

(...) apesar da situação de funcionalidade, a lógica da acumulação dos empreendimentos ditos 'solidários' não é um determinismo linear, mas, sim, um movimento de criar, continuamente, novos pontos de resistência, (...) que aponta para novas possibilidades históricas e políticas derivadas de uma consciência coletiva em construção.

Por mais que compreendamos as diferenças pontuadas por Verago (2011) entre controle operário e autogestão, as quais estão sobretudo no campo da estratégia macropolítica, não identificamos mudanças substanciais no que diz respeito à organização do trabalho e dos processos decisórios, que é o principal elemento a ser analisado neste artigo. A “dialética da autogestão” é um fenômeno que parece existir no controle operário e em qualquer espaço onde os trabalhadores lutam pelo controle efetivo de suas atividades.

## **2. O primeiro encontro com a autogestão na Flaskô**

Em 2013, quando publicamos o mapeamento de empresas recuperadas brasileiras, travamos longos debates sobre as características autogestionárias e por vezes cogestionárias que identificamos nas experiências que visitamos. Tínhamos o consenso de que as rápidas visitas que fizemos não eram suficientes para nos tornar juizes das experiências, e definir quais eram ou quais não eram autogestionárias. Optamos por considerar a autodeclaração um dos critérios, e por avaliar se de fato havia a condição para o exercício da autogestão, como a propriedade coletiva das empresas. Essa decisão, entretanto, não impediu que observássemos as distinções entre as empresas mapeadas e como essas diferenças influenciavam um ideal de democracia que tínhamos entre nós. A partir dessas observações dos casos, esboçamos o quadro abaixo, que apresenta variáveis que influenciariam na gestão democrática dos empreendimentos e, como dissemos na época (HENRIQUES et al., 2013), que nos permitiria avaliar os processos de autogestão.



Várias dessas características apontavam que a Flaskô passava por um processo de autogestão. Apesar de não ter se declarado uma empresa autogestionária, tinha abertura para entrada de novos funcionários, realizava rodízio constante no conselho (embora não na presidência), estava vinculada aos movimentos sociais que pautam a emancipação humana de forma orgânica e possuía práticas democráticas de divisão salarial. As pesquisas que realizamos na empresa reforçaram tais elementos, os quais nos permitiram afirmar a existência da autogestão, como: a existência de um amplo conselho, eleito periodicamente, com rodízio entre os trabalhadores; a realização de assembleias para decisões mais importantes; a diminuição da jornada de trabalho em relação à estipulada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); o relacionamento com o bairro, que é uma das características que democratizam a fábrica para além de seus quadros; a divisão salarial tendo como teto o salário mais alto do chão de fábrica; a organização dos turnos de trabalho conforme a decisão de cada trabalhador, no qual os

trabalhadores podem trocar de turno acordando junto às assembleias, ou informando ao líder de turno; a forte relação com os movimentos sociais, cujas lógicas de luta são muito diferentes da lógica empresarial – relação esta que, na atualidade, também se mostra no apoio à luta da Vila Soma, “considerada a maior ocupação urbana do Estado de São Paulo, (...) com cerca de 2.784 famílias provenientes da região metropolitana, migrantes de outras regiões do país e da América Latina” (SANTOS, 2016).

Ao mesmo tempo, como dito pelos próprios trabalhadores, o fato de lutarem naquele momento pela estatização da empresa e pela manutenção da condição de assalariados (pelo Estado), fazia com que os trabalhadores compreendessem que se tratava de uma experiência de controle operário de uma fábrica privada, uma vez que a propriedade da empresa não havia sido transferida para os trabalhadores e tampouco a luta se direcionava para que a questão fosse resolvida dessa forma. Mas o controle da atividade de trabalho, sua gestão, seus resultados, mais do que os bens de capital, pertenciam aos trabalhadores e eram mantidos por sua luta e por sua organização (eles impediram diversos leilões de equipamentos e fechamentos da fábrica em embates com a polícia), bem como por seus esforços pelo avanço da experiência.

### **3. Retorno à Flaskô – novo contexto**

Em 2015, quando retomamos o contato com a Flaskô, o cenário havia se modificado consideravelmente. Deparamo-nos com uma grave situação de crise econômica e política, nunca antes enfrentada pelos trabalhadores da fábrica. Muito disso era influência do contexto nacional, de instabilidade política e de crise econômica, com aumento do desemprego e do custo de vida.

Segundo relatos dos trabalhadores, até meados de 2014, a demanda pelos produtos estava boa, a receita estava cobrindo as despesas, e a fábrica ia razoavelmente bem. No entanto, com o cenário de desaceleração da economia, a demanda pelas bombonas caiu, elevando a pressão sobre o preço. Nos momentos de crise, é comum ocorrerem processos de concentração e de centralização do capital nas empresas detentoras de maiores

recursos (compra das empresas menores pelas maiores do ramo). A Flaskô se manteve remando contra essa maré, mas foi perdendo pedidos até o ponto em que a receita passou a ser menor que as despesas em certos períodos.

Os impactos dessa situação, aqui apresentada brevemente, foram impiedosos com a organização em diversos aspectos. O mais problemático efeito dessas crises na organização interna da fábrica foi a falta de capital de giro: sem capital de giro, não há garantia de matéria-prima; sem matéria-prima, não há produção; sem produção, não há vendas, e sobra desânimo para os trabalhadores. Finalmente, sem vendas, não há receita, pagamento de contas e de salários. Desse modo, os salários começaram a atrasar cada vez mais.

A Flaskô também tem dificuldades de acesso a crédito, uma vez que seu Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) é o mesmo da patronal: endividado e descredibilizado. Portanto, nos meses em que as receitas não eram suficientes, até mesmo a compra de itens de manutenção e de matéria-prima eram prejudicadas, o que impactava em maiores ciclos de entrega dos produtos. Como a fábrica funciona no esquema de produção puxada pela demanda, sem reter estoques – até pela falta de capital de giro – os atrasos nas entregas iam se tornando constantes, o que resultava na perda de clientes.

O drama que começou aqui foi se acentuando em episódios como quebras de máquinas, que param completamente a produção levando à necessidade de encaminhar todos os recursos para resolver esse problema. Ao longo de nosso trabalho na fábrica, íamos nos questionando como os trabalhadores davam conta de manter seu funcionamento em uma situação tão complicada.

Uma boa analogia feita por um deles explica ironicamente como se chega a esse ponto: “Sabe quando não tem leite para as crianças, mas acabou o gás?! Aí o que você faz? Compra o gás! Depois você esquentava uma água para as crianças.”

A Flaskô enfrentava o problema de ter que priorizar o que pagar em uma situação em que tudo parecia urgente. E por água abaixo se foram os instrumentos de planejamento e de controle da produção, as reuniões de produção (entre os líderes de

produção) e até os espaços formais de decisão coletiva, como as assembleias. O próprio Conselho de Fábrica se desfez enquanto instância frequente e periódica. Esses efeitos organizativos acabaram tendo como consequência: menos transparência e mais desconfiança entre os trabalhadores – afinal, atraso de salário é algo que mexe profundamente com a estrutura da organização.

No dia 10 de dezembro de 2016, a Flaskô realizou uma conferência aberta para tornar pública a decisão de abrir um CNPJ de cooperativa. O objetivo era de deixar claro que, apesar da mudança na forma, o conteúdo político da Flaskô permanecia o mesmo: o projeto da estatização sob controle operário. As perspectivas de avanço concreto nessa pauta, que já estava estagnada durante os governos petistas, pioraram com o golpe e os retrocessos gerados pelo governo ilegítimo de Temer em 2016. Mesmo mantendo o norte da estatização, foi necessário pensar na cooperativa enquanto uma estratégia de sobrevivência a curto prazo. Portanto, a criação da cooperativa se deu muito mais pelas condicionantes externas (fim do Movimento das Fábricas Ocupadas, condições econômicas e crise no plano nacional, com falta de acesso a crédito etc.) do que devido a uma reorientação política.

A história dessa experiência sempre foi muito assentada na luta pelos direitos trabalhistas, até pela escolha da estratégia política. A carteira de trabalho era tratada quase como um patrimônio pelos trabalhadores. A baixa na carteira de trabalho era vista por eles como algo ruim, mas dadas as condições foi uma escolha aceitável, afinal não restavam muitas outras. Com isso, seria possível acessar o seguro-desemprego e aguentar mais alguns meses, dado que as receitas da fábrica não estavam cobrindo os salários. O processo de abertura da cooperativa foi bastante longo, e não sabemos se a fábrica está utilizando o novo CNPJ.

A própria conferência dificultou algumas transações financeiras com parceiros, pois publicizou a gravidade da crise na fábrica. Aos poucos, o atraso nos salários não era mais suficiente para cobrir as outras despesas necessárias para a fábrica não parar. Com isso, algumas contas começaram a ser atrasadas, como a conta de energia elétrica, a principal para a fábrica, tanto

em montante de dinheiro quanto em dependência da produção. As dívidas com a concessionária de energia só aumentavam. Essa situação fazia com que os trabalhadores vivessem sobre a constante ameaça de corte de energia. E esse corte ocorreu: em maio de 2017 a energia foi cortada na Flaskô, paralisando as atividades da fábrica por 2 meses. O alto custo com energia, e o seu impacto no caixa da empresa foi a principal demanda colocada pelos trabalhadores no início do processo de intervenção que realizamos e que pudemos constatar durante a análise.

Nas conversas informais e entrevistas, tivemos acesso a diversos depoimentos relacionados a conflitos na empresa, desconfiança de trabalhadores, acusações etc. Alguns trabalhadores questionaram o processo de gestão coletiva, outros chegaram a colocar em xeque a própria política interna de não demissão, ao debater a viabilidade da empresa. As nossas visitas durante o processo de intervenção eram bastante marcadas pelo clima de desânimo dos trabalhadores. Os desabafos deles, por vezes emocionados, faziam-nos refletir constantemente sobre nosso papel ali, para além das contribuições técnicas que desejávamos dar à fábrica. Estávamos diante de uma situação problemática e conflituosa, como ocorre em qualquer ambiente fabril, porém, também estávamos diante de trabalhadores que muito lutaram e conquistaram juntos, coletivamente. E isso, a nosso ver, davam-lhes condições especiais para enfrentar a crise. Em meio aos problemas, tivemos a incrível oportunidade de também observar confiança, respeito e esperança na superação dos dias difíceis.

#### **4. Elementos da autogestão na Flaskô**

O objetivo deste item é apresentar os elementos que permitem compreender a autogestão na empresa, suscitados pelo olhar sobre a atividade e as relações de cooperação na fábrica. O método da análise ergonômica do trabalho (AET) e o referencial teórico da psicodinâmica do trabalho (PDT) foram fundamentais para nos aproximarmos do real do trabalho e da dialética da autogestão, compreendendo seus conflitos e nuances, além de contextualizarmos o momento vivido pela fábrica. No último

capítulo do livro, buscaremos desenvolver a ideia de autogestão real para designar o esforço teórico de fugir da concepção idealista do conceito, que se aproxima do que tentaremos fazer neste item.

#### **4.1 A atividade na Flaskô pelo olhar da ergonomia da atividade**

Lima (1994, p. 12) pontua que a “ergonomia de língua francesa tem mostrado que a variabilidade é característica ineliminável do trabalho, mesmo aqueles tidos como ‘rotineiros’ e ‘repetitivos’”. A variabilidade é compreendida aqui em dois sentidos: a interna, da própria saúde do sujeito (dependendo de sua idade, experiência etc.), e a do sistema de produção (eventos, disfunções, inovações tecnológicas e organizacionais, crises). Essa segunda se confronta com a necessidade de estabilidade das exigências de produção (FERREIRA, 2000).

A ergonomia da atividade busca apreender essa variabilidade em sua complexidade, elegendo como categoria central da análise a atividade concreta exercida pelo trabalhador, que está sujeito a diversos constrangimentos relacionados: a sua própria história singular, à organização, à tecnologia disponível, aos critérios de avaliação do trabalho e da eficiência etc. A ergonomia da atividade parte da constatação, bastante endossada empiricamente, de que a atividade sempre se distingue da tarefa, pois é na atividade concreta que o trabalhador desenvolve suas estratégias de regulação e lida com imprevistos inerentes à prática e, portanto, não considerados na prescrição (DANIELLOU; LAVILLE; TEIGER, 1989; LIMA, 2000). Esse enfoque na situação concreta é paralelo ao aprofundamento do ambiente de trabalho, que, além da organização (com sua hierarquia e suas relações de poder), diz respeito também “às ferramentas, métodos de trabalho e organização deste, bem como ao homem, que é considerado tanto como indivíduo quanto como participante de um grupo de trabalho” (ALMEIDA, 2011, p. 118).

O conceito de atividade, central para essa abordagem, deve ser apreendido, segundo Ferreira (2000), enquanto um processo, cuja análise tem como objetos: os processos decisórios;

como os trabalhadores interpretam as informações; quais estratégias cognitivas de tratamento dessas informações se desenvolvem; como se estrutura a comunicação; como ocorrem as inter-relações e como elas estruturam a ação e a tomada de decisão; como se manifesta a relação dialética entre prescrição e real do trabalho; qual o significado da ação para os sujeitos; qual forma de cooperação existe no trabalho; qual grau de autonomia a atividade possui frente à organização; como ocorre a coordenação e a planificação das ações como forma de gestão coletiva de riscos e da confiabilidade etc. Em outras palavras, o objetivo é se aproximar do que Lima (2000) chama de “ponto de vista do trabalho”.

Para isso, a ergonomia utiliza a noção de “estratégia de regulação e compensação, mostrando que o trabalhador não é espectador passivo entre seu estado funcional e o trabalho” (LAVILLE *apud* FERREIRA, 2000, p. 76). Essas estratégias são elaboradas tentando conciliar distintos objetivos, formando um compromisso dinâmico entre eles. Buscam-se conciliar os objetivos da produção e a preservação da saúde dos trabalhadores, entendendo saúde em um sentido amplo, enquanto dinâmica que propicia ao sujeito sua capacidade de agir sobre o mundo e, portanto, com uma forte componente mental (FALZON; MOLLO, 2009; HUBAULT; SZNELWAR, 2012). Nesse sentido, as estratégias de regulação da operação são construídas a partir desses objetivos juntando a competência dos trabalhadores, a experiência acumulada das situações de trabalho e do funcionamento do sistema e o auto-conhecimento do “uso de si” no trabalho (FERREIRA, 2000). Em outras palavras, as estratégias de regulação consistem na forma com que o trabalhador mobiliza suas competências para dar conta do que a tarefa lhe impõe, ou seja, atingir os objetivos da produção (qualidade, custo, prazo etc.), ao mesmo tempo em que busca atingir seus próprios objetivos (preservar a sua saúde, construir sua identidade, atingir a autorrealização, e outros objetivos inconscientes).

Além disso, a atividade é a maneira pela qual o sujeito experiencia o mundo, confrontando-se com o real do trabalho: o irreduzível, o desconhecido, o imprevisto (DEJOURS, 1999,

2012). Assim, o trabalho nunca é neutro para a saúde dos sujeitos, tendo necessariamente impactos – positivos ou negativos – na construção da subjetividade e promoção da saúde, resultando em processos alienantes ou de desalienação inclusive no sentido psíquico (DEJOURS, 2012; HUBAULT; SZNELWAR, 2012). Desse modo, um sujeito cujo trabalho é fonte de alienação, está se alienando da experiência do mundo.

Lima (1994) afirma uma natureza antipadrão do trabalho, dadas as inadequações dos padrões comprovadas por exemplos como as greves de zelo nas quais os trabalhadores seguem estritamente os protocolos (operações-tartaruga nos portos e estradas, por exemplo). Seguindo o raciocínio do autor, a ideia de buscar continuamente melhorar a padronização, com o intento de aproximá-la do real, seria irrealizável devido à:

(...) inadequação intrínseca do próprio princípio de padronização – a uniformidade – para dar conta da variabilidade imanente às coisas. Por que ainda não se conhece o trabalho em todos os seus detalhes, não se pode estabelecer padrões que lhe correspondam em toda sua extensão (LIMA, 1994, p. 11).

Ainda segundo o autor:

(...) a lógica do trabalho é, sobretudo, uma 'lógica prática', contextualizada, sempre mais complexa (e rica) do que os simplismos das regras e padrões deixam entrever. A racionalidade prática é uma união complexa das categoriais contraditórias como universal e específico, causalidade e casualidade, formal e informal (LIMA, 1994, p. 12).

Compreender essa lógica prática significa demonstrar que todo trabalhador desenvolve um conhecimento prático, um saber-fazer, que é o que dá conta do que não foi previsto pela organização. Enquanto a organização prescreve uma forma de trabalho, a prática da atividade é inerentemente outra coisa. Em certas organizações muito hierarquizadas o prescrito pode surgir como imposição, como controle, como culpabilização do trabalhador em momentos de erro quando não se segue a norma.

No entanto, não é possível normatizar o trabalho por completo, isso foge à capacidade da razão. As situações emergem, coisas impossíveis de serem previstas acontecem. Mas o protocolo não necessariamente tem que ser uma imposição. Há casos em que ele é de extrema importância para o trabalhador. Nesse sentido, a ergonomia da atividade entende que a tarefa prescrita pode ser um suporte para a atividade, uma referência, um recurso – mesmo que insuficiente – para a ação (ROCHA; MOLLO; DANIELLOU, 2015).

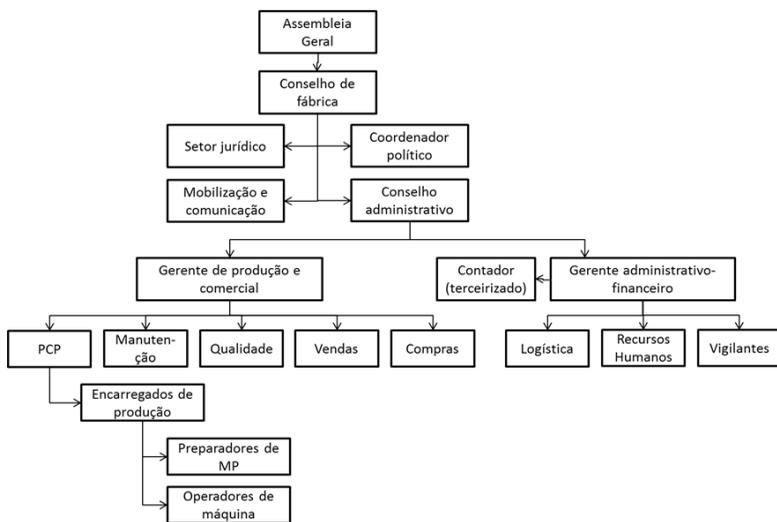
A questão que se coloca então é de que forma a divisão social do trabalho, que no modo de produção capitalista efetivamente segrega o planejamento da execução, permite ou obstrui as margens de manobra e a autonomia dos trabalhadores no confronto com os desafios reais.

Na Flaskô, esse é um elemento central para a análise da autogestão. Se deixarmos de olhar para as estruturas de gestão coletiva, como as assembleias e o Conselho de Fábrica, e olharmos para a atividade concreta de trabalho, encontraremos algo comum entre ela e as outras ERTs: parte da divisão do trabalho resulta de uma herança da fábrica patronal, projetada no referencial fordista-taylorista. Os postos de trabalho, ao menos no chão de fábrica, são fixos e divididos conforme a função, em um sistema técnico clássico, ou seja, com grande parcelamento do trabalho.

A divisão do trabalho no chão de fábrica, em um primeiro olhar, pode parecer rígida: a fábrica opera em três turnos, sendo que cada turno possui um líder de produção. O líder é em geral um trabalhador mais experiente, com certas competências técnicas (capacidade de pequenos reparos, regulação das máquinas, troca de moldes etc.) e também certas tarefas de gestão (atentar para o planejamento, informar eventos e garantir o preenchimento das fichas de produção, atualizar os quadros informativos etc).

Além do líder, cada máquina tem o seu operador em cada turno. Há trabalhos de suporte à produção, como o dos preparadores de matéria-prima e dos responsáveis por moer as bombonas refugadas e disponibilizar esse produto para mistura com a matéria-prima comprada, transportando esse material por

empilhadeiras através do galpão. Há alguns postos de suporte à operação de maior prestígio como o ferramenteiro (que conserta moldes) e os trabalhadores da manutenção (elétrica e mecânica). O planejamento e controle da produção (PCP) é feito por um trabalhador experiente designado para isso, sempre em diálogo com o setor de vendas (que faz parte do administrativo). Há também os trabalhadores de suporte à comercialização, chamados de “expedição”, que preenchem a carga dos caminhões. Por fim, ainda existe o setor de qualidade, que, embora não seja chão de fábrica, costuma estar muito presente na produção.



O setor administrativo é composto por trabalhadores que cuidam do jurídico, financeiro, comercial (cujo trabalhador acumula compras e vendas), relações humanas e mobilização. Esse último setor era uma especificidade da fábrica, sendo responsável por parcerias culturais (grupos de teatro, música etc.), pelos festivais de arte e cultura da Flaskô, pela fábrica de esportes, pela edição do “Jornal da Flaskô” e pela curadoria do Centro de Cultura e Memória Operária (selo de publicações da Flaskô). Durante os dois anos de nossa estada na fábrica, aos

poucos houve a desestruturação desse setor, devido à precarização das condições da fábrica. Por fim, há as atividades de portaria e limpeza/manutenção da área.

Se essa divisão segue aparentemente a distinção entre execução e concepção capitalista, na prática, as coisas são diferentes. Os líderes põem a mão na massa operando as máquinas, e os operadores têm liberdade de fazer reparos e regulagens quando possuem competências para tal. Nesse sentido, o líder acaba sendo um trabalhador do turno e um recurso para seus colegas, auxiliando-os em tarefas de maior dificuldade. Há uma exceção com relação ao líder do segundo turno (entre a manhã e o almoço), que não opera as máquinas justamente por acumular a função de manutenção elétrica e por estar no turno com mais operadores à disposição.

Em nenhum momento, visualizamos a prescrição do trabalho enquanto uma forma de controle na Flaskô. Até mesmo os cálculos do PCP da quantidade a se produzir não expressam uma imposição. Os trabalhadores buscam fazer seu melhor tendo em vista a necessidade de gerar renda para que a fábrica sobreviva. As estratégias de regulação desenvolvidas não são combatidas, tampouco fiscalizadas. Até pela enorme gama de problemas com que a fábrica lida no cotidiano, com seus equipamentos, parece haver uma aceitação do real da produção pelo setor administrativo, embora isso traga sofrimento para quem lida com as vendas, no sentido de não saber se conseguirá manter ou não um prazo combinado com cliente.

Em nossas observações, não vimos postura de fiscalização ou cobrança dos líderes, pelo contrário, vimos o trabalhador do PCP ir varrer e limpar o chão, o trabalhador do setor da qualidade ir rolar bombonas para ajudar a expedição, não operadores operarem máquinas para os colegas irem ao banheiro ou caso estes tivessem precisado faltar ao trabalho. Ao contrário das organizações capitalistas modernas, que vão implementando uma cascata de gerentes, supervisores, coordenadores, cada qual com seus privilégios e diferenciações entre si – sendo o operador da ponta simbólica e materialmente o mais despossuído –, na Flaskô a relação é outra, sem metas nem pequenos privilégios. Há diferenciações salariais, porém, o maior

dos salários não é mais do que cinco vezes o valor do menor. Não há adoção de práticas de gestão modernas como incentivos ao cumprimento de metas, por exemplo. O que o PCP coloca é o que vem do comercial, e cumprir isso é a referência para os trabalhadores, que sabem da importância de gerar receita.

A organização formal é transcendida constantemente pelas formas de cooperação (que serão aprofundadas mais abaixo), sendo a estrutura apenas um recurso para a atividade, passível de ser mudada frente ao real do trabalho. É importante pontuar que a cooperação sempre emerge transbordando a organização formal em alguma medida. O que queremos evidenciar é que isso ocorre sem nenhuma trava ou repressão na Flaskô, ao contrário de outras empresas nas quais a gestão pode usar isso contra os outros trabalhadores. Essas observações vão ao encontro com o que Vieitez e Dal Ri (2001) já observaram em suas pesquisas em ERTs. Os autores concluíram que, nessas fábricas, o controle hierárquico do processo de trabalho é substituído por formas de regulação, ou seja, não se busca controlar e impor o ritmo, não se impede que funções de execução possam pensar e dar sugestões, não há mecanismos de empoderamento dos líderes contra os trabalhadores, tampouco cobrança e culpabilização dos trabalhadores com punições.

Nesse sentido, as margens de regulação da atividade são desobstruídas pela organização, restando os limites do sistema técnico. Pudemos verificar, na observação da atividade, que as decisões são construídas em tempo real a partir das interações entre os trabalhadores e os eventos que o real traz. Mesmo a programação do PCP pode ser retroalimentada com as opiniões dos operadores. Na Flaskô, o PCP é muito mais uma tentativa de regular coletivamente as imposições dos clientes (tipo e cor do produto, quantidade, máquina disponível, prazo), processo que é condicionado basicamente pelas restrições do cliente e das máquinas. A partir disso vai se abrindo uma negociação, em que o setor de vendas tem um papel privilegiado na decisão, até maior do que o do próprio PCP. No entanto, essa decisão pode e acaba sendo desrespeitada pelos trabalhadores com base em outras condicionantes de sua atividade: qualidade e disponibilidade de matérias-primas, disponibilidade das

máquinas etc. Essa tarefa coletiva envolve outros atores, como os operadores e o setor de qualidade.

Mesmo que o hardware da fábrica tenha uma herança grande da produção capitalista, há visivelmente uma grande diferença da época em que os trabalhadores dizem que “a gente trabalhava debaixo do chicote do patrão”, principalmente no que tange à construção de sentido na relação trabalhador-máquina. Uma evidência disso é a drástica redução do número de acidentes de trabalho, sendo relatado que, desde a retomada da fábrica, não houve nenhum acidente grave – em contraste com a época patronal, quando houve até um registro de óbito. Se é verdade, como pontuam Vieitez e Dal Ri e (2001), que as máquinas, os equipamentos e as tecnologias de produção utilizados (os disponíveis no mercado) determinam, em grande parte, a organização do processo de trabalho, por outro lado, a cultura da fábrica e a construção de sentido do trabalho também trazem novos elementos, que inclusive modificam as formas de usar e de ser impactado por essas máquinas.

Outra conquista importante da Flaskô foi a redução da jornada de trabalho para os trabalhadores do chão de fábrica (incluindo qualidade, expedição e funções de suporte à produção), que é de 30 horas semanais. Os turnos são de seis horas diárias, sendo incentivada a instrução e o estudo no tempo restante. Esse é um dos elementos de valorização do trabalho no chão de fábrica, e do saber operário. Mesmo que essa medida não altere em si o conteúdo do trabalho na relação com o sistema técnico, ela acaba interferindo indiretamente, impedindo que o trabalhador se exponha a longas jornadas. Geralmente são nos momentos de cansaço que as desatenções emergem, sendo os momentos de maior risco de acidentes. Esses elementos mostram alguns dos avanços no processo de desalienação do trabalho que ocorre na Flaskô.

Cabe pontuar que o diagnóstico de Vieitez e Dal Ri (2001) encontrou princípios tayloristas e organizações artesanais nas ERTs, com pouca alteração dos processos de trabalho no que tange às relações dos trabalhadores com as máquinas e equipamentos, tecnologias de produção e matérias-primas. As máquinas são as mesmas que as da época patronal (com a

diferença que os antigos donos levaram vários equipamentos embora), como na grande maioria das ERTs. Uma máquina especificamente foi consertada e modernizada pelos trabalhadores, sendo a única que conta com painel digital. Mas as outras praticamente mantiveram o sistema original, com a diferença de remendos e adaptações realizadas pelos trabalhadores na luta pela extensão da vida útil dos equipamentos.

Não parece haver, na fábrica, uma percepção por parte da maioria dos trabalhadores de que seria necessário transformar o hardware e a organização do trabalho no sentido de um trabalho emancipado, desalienado, possibilitando maior margem de manobra aos trabalhadores. Não há a instituição de um rodízio de funções, embora alguns rodízios ocorram naturalmente. Por outro lado, os trabalhadores costumam pontuar a necessidade de modernizar os equipamentos com relação ao que existe no mercado, principalmente com relação à energia. Esse é um aspecto crucial, pois a casa de máquinas (responsável por fazer as máquinas de produção funcionar) é a mesma que a da época patronal, quando mais máquinas e trabalhadores produziam. Portanto, há um gasto desnecessário com energia.

A falta de interesse na mudança do conteúdo do trabalho na Flaskô não é uma exceção entre as ERTs, e talvez possa ser explicada, entre outras coisas, pela própria construção da identidade profissional dos trabalhadores que retomam as fábricas. A relação com essa organização e com os equipamentos é muito forte, mesmo afetiva, uma herança cultural. Foi justamente com relação em ser bom e competente nesse tipo de sistema que os valores profissionais ou regras de ofício desses trabalhadores foram construídos, sendo a base de sua identidade profissional.

Duarte et al. (2002) chamam a atenção para questões organizacionais relacionadas à resistência a mudanças em experiências autogestionárias. Segundo os autores, que analisaram o processo de desenvolvimento de produtos numa ERT do mesmo porte da Flaskô, a falta de profissionais de planejamento é uma das causas da dificuldade de pensar a produção de modo sistêmico. Nas experiências de recuperação de empresas, os profissionais da gestão e do planejamento, como os

engenheiros, não permaneceram. Assim, as inovações que essas empresas conseguem fazer na maioria das vezes são apenas incrementais, pois não exigem mudanças muito significativas no processo ou no projeto, e fornecem resultados mais imediatos, visíveis. As mudanças mais complexas, com impactos sistêmicos (e não necessariamente diretos) demandam integração de funções, estratégias de longo prazo e estudos mais demorados, o que fica difícil fazer sem investimento de tempo e de recursos materiais e humanos em atividades específicas de desenvolvimento.

Na Flaskô os trabalhadores relatam essa mesma situação. Além disso, a redução do número de trabalhadores faz com que as funções se acumulem e com que o tempo seja escasso para planejamento, reuniões etc. A crise também os coloca em uma situação de “apagar incêndio” ou de “pauleira”, como dizem.

#### **4.2 O caracol perdeu suas antenas ao recuperar sua concha: dificuldades vividas no processo de planejamento e de controle da produção na Flaskô**

A luta por re-unir o planejamento e a execução não é evidente, nem ocorre sem contradições. A cada superação qualitativa, novas contradições se mostram. A reunião entre o planejamento e a execução pode ser feita extinguindo os cargos ou funções específicas para planejar a produção, ou essa reunião pode ocorrer com a re-criação dessas funções. Ou, ainda mais complexo, há quem acredite que essa reunião possa ser feita sem alterações no projeto organizacional. Essa questão não possui resposta única, muito menos é óbvia.

Historicamente, o processo de controle e planejamento da produção foi utilizado mais para controlar os trabalhadores no processo de luta política ampliado do que para trazer eficiência ao processo produtivo. Salerno (2004) destaca que a adoção do taylorismo no Brasil cumpria mais a função de desagregar a classe trabalhadora, em um processo chamado de “rotinização”, do que de luta por produtividade, como era o discurso institucional.

Por conta disso, no processo de recuperação das empresas pelos trabalhadores, a função de controlar a produção passa a ser vista como a volta do patrão para o chão de fábrica. Os instrumentos de controle são fundamentais para o patrão, tendo em vista que ele não está na linha de produção e precisa de instrumentos que lhe permitam saber o que está ocorrendo, para heterogerir os trabalhadores. Na experiência autogestionária, em um primeiro olhar, não é preciso levar dados minuciosos para o ápice estratégico da organização, eles são verbalizáveis pelos próprios operários nos espaços deliberativos. Uma estratégia de autorregulação pode ser vista como suficiente para dar conta das instâncias de planejamento e controle.

Entretanto, em um longo prazo, a memória pode falhar na possibilidade de interpretar inúmeros eventos complexos em um longo período, e o “achismo” presente nas reuniões ou a ausência de dados podem dificultar o processo decisório na luta por reconstruir o processo de trabalho de acordo com as melhorias necessárias.

Para entender as superações e contradições no processo de planejamento da Flaskô, primeiro iremos descrever como estava ocorrendo o processo de trabalho de planejamento e controle da produção (PCP), e em seguida iremos descrever porque essa função perdeu importância no tempo.

O PCP da Flaskô se inicia com o pedido de um produto feito pelo cliente. Este pedido é feito ao gerente de produção e comercialização (departamento comercial), que calcula o tempo de entrega e o preço do pedido. O orçamento do pedido é enviado ao cliente. Quando o pedido é aprovado, o gerente de produção informa ao supervisor de produção, responsável pelo PCP, a chegada do novo pedido. Também é o gerente de produção quem compra a matéria-prima necessária para aquele pedido, caso não tenha disponível na fábrica. Com o novo pedido, o supervisor verifica se tem matéria-prima disponível e se a máquina está ocupada. Em seguida ele atualiza a planilha de programação, na qual ficam registrados os pedidos em andamento e os pedidos na fila.

Caso tenha um pedido sendo processado ainda, há duas opções: 1 – aguardar o término, pois ele é prioritário; 2 – entrar

com o novo e interromper o pedido em andamento. A decisão sobre qual opção escolher é feita principalmente pelo gerente de produção e comercialização, com a avaliação das informações que o supervisor tem sobre a produção. Pode haver um novo pedido mais urgente do ponto de vista das vendas, mas que impactará negativamente a produção, por exemplo a troca de molde ou cor. Nesse caso, a decisão pode ser não interromper o pedido em andamento, dependendo da negociação que ocorrer entre os atores.

O acompanhamento do pedido é feito pelo supervisor. Ele é responsável por informar aos líderes de produção e aos operadores o que deve ser produzido em cada máquina por meio da ficha de produção, que ele imprime e coloca em cada máquina diariamente. Portanto, ele concentra as informações sobre o que e quanto está sendo produzido, sobre o estoque etc. Ele vai comunicando ao gerente quanto falta produzir do pedido que está em andamento. O gerente solicita constantemente ao supervisor as informações sobre o andamento da produção. O importante é saber o quanto foi produzido, se já se pode programar uma nova produção, quanto tempo falta para terminar a produção em andamento, entre outras informações a respeito do estoque de produtos e componentes. Quando alguém quer saber algo, precisa perguntar ao supervisor ou olhar as fichas que ficam fixadas nas máquinas.

As fichas de produção são atualizadas diariamente pelo supervisor. Ele recolhe em cada máquina as fichas do dia anterior, calcula o que falta produzir para aquele pedido e retorna uma ficha nova para cada máquina informando esse saldo. Quando termina o pedido, o supervisor atualiza as fichas com as informações do novo pedido. Além de mudar na ficha, ele informa ao próximo líder de turno a mudança pessoalmente, ou na troca de turno, ou anota no caderno para informar ao líder do turno noturno. O supervisor só informa sobre o novo pedido na ficha no dia que vai mudar a produção, porque os operadores podem confundir e não fechar o que ainda tinham que fazer. Se o pedido não tiver terminado, a informação sobre o novo pedido só é alimentada na planilha de programação de produção. Ao mesmo tempo em que a produção do produto é realizada, é

preciso acompanhar a produção de componentes: tampas para o produto. Quando o pedido fica pronto, o gerente é acionado para pedir o frete para entregar o pedido.

Pelo fluxo de trabalho, vemos duas funções diretamente vinculadas ao planejamento e ao controle, o gerente de produção e o supervisor de produção. E vemos dois instrumentos utilizados por eles. A planilha de programação com todos os pedidos (em execução e em espera) e a ficha de produção com o que deve ser produzido em cada máquina e com o registro do que de fato foi feito.

Consideramos muito bons os instrumentos utilizados pela Flaskô. Entretanto, um fato nos chamou a atenção: os dados históricos das fichas de produção – ricos em detalhes sobre intervalos em que máquinas ficaram paradas, causas dessas paradas, quantidades produzidas por turno, eficiência etc. – eram registrados nas fichas, mas não eram utilizados para nada além da avaliação diária. Apenas o supervisor consultava a ficha de produção e registrava as informações. Após vários meses, ninguém lembrava mais por que haviam ocorrido as paradas de produção. Além disso, os dados sobre quais pedidos estavam em andamento e quais estavam esperando não eram alimentadas com clareza na planilha de programação. Era comum a pessoa do chão de fábrica não saber se havia pedidos atrasados e qual era o prazo de entrega dos próximos pedidos, ou a ordem de prioridade deles.

Ao longo de nossa imersão, verificamos que essa forma de fazer o PCP não havia sido sempre assim. Em um passado não tão distante, as fichas de produção eram passadas para o computador. E os dados eram transformados em indicadores que orientavam e monitoravam o andamento da produção por meio de reuniões sistemáticas do grupo de produção. Entretanto, os dados pararam de ser passados para o computador, e as fichas foram sendo armazenadas em um arquivo físico, apenas. Além disso, como já pontuamos, as reuniões periódicas deixaram de ser feitas.

O sistema de PCP hoje é o supervisor, e a base de dados consultada por todos é sua memória. No longo prazo, as decisões são pautadas pelas impressões que ficaram na memória de cada

um, o que favorece conflitos políticos, tendo em vista que cada um relembra a história de uma maneira, para favorecer a estratégia a ser defendida por seu ponto de vista. Por exemplo: um trabalhador diz que a maior causa de atrasos é a falta de matéria-prima, e que deveria ser garantido um recurso fixo para deixar matéria-prima estocada. Outro trabalhador diz que a maior causa de paradas são quebras na casa de máquina, e que deve ser investido dinheiro na sua modernização. Um terceiro trabalhador reforça que as paradas se devem a faltas de peça de reposição. Acontece que os dados que indicam o que de fato ocorreu estão anotados nas fichas, mas não são consultados e não há um espaço para refletir sobre eles.

Constatamos, ao longo da pesquisa, que não há uma função na estrutura responsável por planejar a produção. Essa função é distribuída entre o gerente de produção e comercialização e o supervisor, e se restringe a decidir como encaminhar os pedidos nas máquinas. Não há espaço para avaliar oportunidades de melhoria e para pensar soluções para problemas rotineiros de forma sistemática. Nem mesmo havia reuniões periódicas para criar uma avaliação homogênea dos problemas entre líderes, supervisão e gerência. As leituras dos problemas eram isoladas e o processo de decisão foi ficando cada vez mais concentrado na mão do gerente, uma vez que ele detinha as informações sobre as vendas, que eram mais exógenas aos trabalhadores de chão de fábrica. A pressão que ele sofria dos clientes – sobre os prazos de entrega, pagamento etc. – o fazia conduzir as decisões sobre a produção, em um processo pouco claro para os demais.

O planejamento sistemático não é uma função sem a qual a produção não aconteça de forma imediata. Aliás, faz parte do histórico das experiências de recuperação de fábricas elas terem que conviver sem os profissionais mais especializados, responsáveis por essas funções, pois eles geralmente abandonam as empresas nesses casos de recuperação. A produção ocorre sem que esse trabalho sistemático seja feito. A autorregulação entre os trabalhadores parece dar conta desse trabalho em um primeiro momento. Para manter a atividade de planejamento, primeiro é necessário um aprendizado para os trabalhadores que

historicamente foram preparados para apenas executar. Segundo, é necessária uma alta carga de trabalho, que ninguém percebe, pois é invisibilizada. É uma atividade que não ganha importância diante dos muitos desafios que a recuperação da empresa impõe, conforme exploraremos na próxima seção.

Portanto, a sobrecarga de trabalho do planejamento faz com que os trabalhadores desenvolvam formas de coordenação do trabalho entre eles que garantam o funcionamento da produção sem que se faça um monitoramento sistemático. Por conta disso, essa função perde a importância organizacional e deixa de existir. Dada a instabilidade econômica vivida pela Flaskô, de tempos em tempos, ficam claros os prejuízos de se deixar de fazer esse planejamento sistemático. Entretanto, mesmo que se percebam seus prejuízos, não há forças capazes de reorganizar o processo nesse cenário de instabilidade nem há uma função que tenha esse papel. A ausência dessa função contribui para os conflitos entre o chão de fábrica e o setor administrativo. O foco de nossa intervenção ocorreu em torno dessa função, mas ainda é cedo para avaliarmos os resultados alcançados.

### **4.3 Cooperação, confiança e conflitos: as distintas vivências e relações entre chão de fábrica e setor administrativo**

Christoffoli e Azerêdo (2016, p. 61) afirmam que a práxis da cooperação é “elemento fundante para a autogestão e desalienação do trabalho”. Os autores buscam retomar uma história da cooperação no trabalho desde as guildas e as sociedades de artesãos na Idade Média. Dessa maneira, a cooperação pode ser definida “como a forma de trabalho em que muitas pessoas trabalham em equipe, de forma planejada, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes, mas conexos” (CHRISTOFOLI; AZERÊDO, 2016, p. 64). Os autores criticam a cooperação “implantada pelo capital” que “não surge no sentido de promover a emancipação humana e, sim, como elemento de alienação, de exploração” (CHRISTOFOLI; AZERÊDO, 2016, p. 65).

Para Dameron (2005), a cooperação pode se iniciar a

partir da necessidade de atingir um resultado, um objetivo instrumental. Mas, uma vez consolidada uma rede social, a cooperação se estende para além dos objetivos mais instrumentais, mesmo que não haja interesses imediatos. Outra maneira de cooperar pode ocorrer em coletivos que possam propiciar as sensações de pertencimento e a construção da identidade, sendo a semelhança entre os membros do grupo, a reciprocidade, que funda suas bases. Esse tipo de relação fornece uma identidade social, alicerçada em mecanismos cognitivos de autocategorização e comparação social, nos quais a identidade depende do lugar social, dos grupos de pertença e dos espaços de interação de cada indivíduo. O grupo tem uma tática comum, com objetivo de autopreservação e de autodesenvolvimento, restrita aos indivíduos que se reconhecem mutuamente como indivíduos que fazem parte de um comum. Desse modo, podem existir (ao menos) duas dinâmicas distintas de cooperação: uma ligada aos resultados, e outra, à identidade e ao pertencimento a um coletivo.

Perbellini (2016), em seu estudo em ERTs na Argentina, entendia que a cooperação era uma prescrição das cooperativas, algo que a própria opção por recuperar uma empresa e pautar uma gestão coletiva já pressupunha. No entanto, a cooperação, em nosso entendimento, não é algo que se possa prescrever; pode-se desejá-la, incentivá-la, criar condições favoráveis para que os trabalhadores cooperem (condições organizacionais, dos sistemas de informação e de comunicação, dos equipamentos técnicos etc). No entanto, ela emerge da organização real do trabalho existente (DEJOURS, 2012). Nesse sentido, cabe aprofundar o que entendemos por cooperação, e, para isso, adotaremos o referencial da PDT a partir da reflexão de Dejours e Molinier (*apud* FERREIRA, 2000, p. 77):

(...) a cooperação não é um produto mecânico da organização. Ela comporta irredutivelmente o que não pode ser imposto. Ela não se decreta e não se prescreve, principalmente entre colegas de um mesmo nível hierárquico (...) e de baixo para cima (...). A cooperação depende, portanto, da vontade dos sujeitos. Uma primeira condição é que os agentes possam estabelecer

relações intersubjetivas de confiança. (...) A confiança repousa na visibilidade dos ajustamentos singulares para responder satisfatoriamente às exigências da organização prescrita.

A cooperação, portanto, não é resultado mecânico de uma escolha organizacional, tampouco é encontrada exclusivamente em organizações que buscam a autogestão. Nessas organizações, também existem condições que podem limitar a cooperação, às vezes distintas de uma organização tipicamente capitalista, às vezes semelhantes. Compreendemos a organização como o pano de fundo, uma arena onde as relações se desenvolvem. Essa arena não é neutra, ela molda, dá forma, estrutura essas relações. Mas, por mais que a organização e sua estrutura sejam fundamentais no direcionamento das relações, elas jamais conseguem determiná-las de forma unidirecional. Nesse sentido, a PDT considera que a cooperação pode emergir mais facilmente a partir de certas condições favoráveis, consideradas elos intermediários da cooperação. Outros fatores podem barrar a cooperação mesmo que essas condições estejam satisfeitas, como as próprias vivências singulares dos sujeitos envolvidos, mas esses outros fatores não constarão em nossa análise.

Para a PDT, trabalhar envolve necessariamente sofrimento; ao mobilizar sua subjetividade para a superação dos desafios impostos pelo real, o trabalhador pode transformar o sofrimento em prazer através de uma experiência de sublimação, proporcionando a possibilidade de reforço no processo de construção identitária e da saúde. É por isso que “o trabalho não pode ser neutro no que diz respeito à saúde mental, ou gera o melhor por intermédio da sublimação, ou então gera o pior, a ponto de poder, via sofrimento ético, conduzir à ruína do amor-próprio e à passagem ao ato suicida” (Dejours, 2013, p. 27). Cabe lembrar, como pontuam Sznelwar, Uchida e Lancman (2011, p. 27), que “a subjetividade é, na realidade, uma intersubjetividade, ou seja, aquilo que fazemos é com os outros e para os outros”.

Dessa maneira, a análise se dirige para uma tripla relação entre o sujeito, o real do trabalho e o “outro” (a organização, os colegas, os coletivos, a sociedade em geral), que envolve a atividade, as técnicas e a organização do trabalho

(DEJOURS, 1997). O processo de sublimação do sofrimento, de destinação saudável do sofrimento engendrado no conflito com o real depende do reconhecimento dos colegas da organização (e possivelmente dos clientes), principalmente dos pares, que são aqueles que experienciam um real do trabalho semelhante, a mesma atividade.

Tanto o reconhecimento quanto a cooperação dependem, portanto, em primeiro lugar da atividade concreta de trabalho – como os trabalhadores experienciam o real, quem está envolvido nessa experiência, se existem coletivos de trabalho ou se a atividade é realizada solitariamente, como se configura o sistema técnico etc. É nesse fazer concreto que os trabalhadores interagem nos coletivos, criando combinados, regras, compromissos acerca dos desafios da atividade. Esses compromissos são regulações coletivas que os sujeitos elaboram para dar conta dos desafios impostos pela produção, e podem ir aos poucos ganhando status de códigos profissionais, constituindo-se em contribuições às técnicas e ao ofício.

É nesse processo de deliberação que a confiança, elo fundamental para a cooperação, é construída. A confiança, para a PDT, não é uma questão de afetividade, mas de cumprimento da palavra e dos combinados no trabalho, sendo de natureza sobretudo ética (e não psicológica ou técnica). Por isso o trabalho é importante para a convivência com o diferente, pois aprendemos a confiar no outro visando atingir os objetivos da produção, e não necessariamente a partir de relações libidinais.

A construção da confiança é um processo permanente, que pode ser rapidamente rompido mesmo após anos de convivência. No entanto, estabelece-se confiança em um coletivo de trabalho, e, enquanto esta não é abalada, torna-se possível expor-se, tornar visível o que cada um faz.

Se existe confiança, existe possibilidade de objetivar as estratégias de regulação da atividade desenvolvidas pelos trabalhadores em certa medida, pois parte delas não é consciente, mas, sim, incorporada. Todos esses fatores contribuem para que existam espaços de comunicação com qualidade, com circulação da palavra, que reforcem a dinâmica do reconhecimento, da construção dos códigos profissionais e,

por fim, que propiciem o surgimento da cooperação (DEJOURS, 2012).

A comunicação é fundamental para tornar visível para o outro a atividade que o sujeito realiza, ainda mais quando o outro desconhece essa atividade. Isso pode parecer simples, mas na realidade essas trocas podem ser extremamente barradas dependendo da organização. Em uma empresa tipicamente capitalista, a hierarquia pode se utilizar do conhecimento das estratégias de regulação para culpabilizar e retaliar os trabalhadores em momentos de “falhas”. Também é comum, em organizações que instauram a competição entre os próprios trabalhadores por meio de mecanismos de avaliação de desempenho e de promoções individualizadas, que os funcionários escondam as estratégias desenvolvidas, com medo de melhorar o desempenho de um colega.

Na Flaskô esses exemplos não ocorrem: não presenciamos nenhum mecanismo de retaliação dos trabalhadores por conta de estratégias singulares, tampouco existem mecanismos de avaliação individualizantes que poderiam levar à competição interna. No chão de fábrica, verificamos entre os coletivos um espaço rico de trocas entre os trabalhadores, com dinâmicas informais de reconhecimento do engajamento do outro. Por outro lado, não existem estruturas formais de reconhecimento, por isso essa dinâmica depende muito de como se configura o coletivo onde o trabalhador se insere. Além disso, existe uma ambiguidade no que diz respeito ao desenvolvimento de competências no trabalho: não existem muitas possibilidades de progressão vertical e de construção de carreira, o que é resultado da condição da fábrica.

Parece que os trabalhadores que estão no controle há mais de 15 anos ficaram amarrados em seus postos. Ao mesmo tempo, cada trabalhador possui muito conhecimento de quase todos os trabalhos no interior da fábrica, conseguindo assumir a função dos colegas (em caso de faltas, por exemplo) e conhecendo muito bem o maquinário. Portanto, ocorre um processo rico de trocas, aprendizagem e construção de competências horizontalmente, mas esse ganho de competências não parece, em uma análise superficial, resultar na construção de uma

carreira, afinal, a situação da fábrica não permite muitos sonhos com o futuro, e existem escassos espaços de evolução e promoção.

No processo de recuperação, porém, essas oportunidades chegaram a existir, com pessoas assumindo novas funções (principalmente no administrativo), mas isso parece ter se esgotado no atual momento. Outro ponto é de que a reaplicação dos conhecimentos construídos na fábrica dificilmente seria possível em outras fábricas, salvo algumas exceções de cargos mais técnicos, devido às características de maquinário, organização, processo produtivo, entre outras. Os trabalhadores são “extremamente qualificados em Flaskô”, tendo construído competências na vivência de um processo de aprendizagem organizacional bastante intenso, informal, constituído na prática (o que chamam na literatura de gestão “learn-by-doing”). O espaço de aprendizagem “estratégica” e formal, que resulta em qualificação “para o currículo”, parece ter sido incentivado fora do perímetro da fábrica com a redução da jornada de trabalho para seis horas diárias. Há relatos de trabalhadores que foram estudar no tempo livre, sendo que um ferramenteiro se formou advogado, enquanto outros frequentaram desde cursos profissionalizantes até cursos culturais e artísticos.

É possível perceber, na observação do fazer no chão de fábrica, uma dinâmica informal de reconhecimento e uma forte confiança construída em certos coletivos. No entanto, existem barreiras específicas que dificultam o processo de construção da confiança entre os diferentes setores da fábrica, constituindo obstáculos para a cooperação na organização. No caso, existem conflitos específicos entre o setor administrativo e o chão de fábrica na Flaskô. É muito comum em qualquer organização produtiva a existência de conflitos e de desconfianças até certo grau entre os diferentes setores da organização. Nas indústrias, é frequente a existência do conflito entre chão de fábrica e o setor administrativo, embora existam outros conflitos mais específicos (dentro do próprio chão de fábrica e administrativo existem setores distintos). No geral, esses conflitos interdepartamentais são gerados pela falta de conhecimento sobre o trabalho do outro: por exemplo, muitas vezes se acredita que a pessoa que

desempenha uma função administrativa “não faz nada”, ou então que quem está no chão de fábrica “enrola”.

Nas ERTs, é comum que a maioria dos trabalhadores tenha sua origem no chão de fábrica. Nesse sentido, possuem experiência prática, concreta, assentada no saber-fazer, no conhecimento tácito da produção. Não é raro que os quadros administrativos, historicamente alinhados aos proprietários em sua maioria (com importantes exceções, como nas fábricas retomadas no Chile do período de Allende), desertem da experiência autogestionária, buscando vender sua força de trabalho em algum local em que possam ter mais status e privilégios. Nesse sentido, as ERTs tendem constituir experiências comandadas mais pelos “produtores” e menos pelos “gestores”.

No entanto, eliminar a gestão não é uma opção: é necessário realizá-la, entendendo-a como um trabalho entre os demais. Por mais coletiva que a decisão seja, continuam sempre existindo tarefas administrativas que requerem trabalho específico. O que buscamos compreender nas ERTs é, entre outras coisas, justamente como se conforma essa gestão. E o que se verifica em vários trabalhos (PERBELLINI, 2016; VIEITEZ; DAL RI, 2001) é que, nessas experiências, há uma tendência de manutenção dos mesmos quadros que se dispuseram a encarar essa tarefa na origem da retomada do empreendimento a exercerem as funções administrativas. Vieitez e Dal Ri (2001) chamam essas pessoas de “elite administrativa”.

Nesse sentido, alguns dos conflitos que pudemos presenciar na Flaskô ocorreram entre um chão de fábrica experiente e um setor administrativo no qual uma parcela desenvolveu sua trajetória primeiramente no chão de fábrica e posteriormente se dispôs a assumir essas tarefas. O trabalho administrativo é, muitas vezes, invisível aos olhos de quem está operando a máquina, tirando dali o produto que é apresentado aos olhos de todos os colegas. No administrativo, muitas atividades são feitas na frente do computador ou no celular, como lidar com clientes, pesquisar a matéria-prima mais barata, organizar informações, gerar boletos, reatender clientes, emitir pagamentos, telefonar buscando crédito, ser interrompido por

clientes, ser interrompido pela quebra de uma máquina ou pela necessidade de compra de uma peça para conserto. No geral, são realizadas muitas atividades simultâneas interrompidas constantemente, ficando muitas vezes pontas soltas, tarefas inconclusas, o que dá a sensação de “apagar incêndios” – e não são poucos. Além disso, há as tarefas que trazem resultados apenas no longo prazo, como no caso do PCP detalhado na seção anterior, não aparecendo no curto prazo enquanto fundamentais ou importantes.

No caso da Flaskô, existe uma carga imensa de preocupação constante com a situação da fábrica, que impõe o engajamento dos sujeitos na busca por estratégias para lidar com as dívidas, com as ameaças derivadas dos problemas com o CNPJ, com a questão da energia. Operações simples em outros empreendimentos tomam dimensões mais complexas na Flaskô. São inúmeras as pressões a que esses trabalhadores estão sujeitos, e que muitas vezes não aparecem para o coletivo, ou aparecem já amortecidas. A impressão é de que a falta dos espaços formais de comunicação que relatamos piora a invisibilidade do trabalho administrativo. Além das assembleias e do Conselho de Fábrica, dentro do recorte de análise que a intervenção nos levou parece fazer especificamente falta a extinção da já mencionada reunião do coletivo de produção, que juntava o PCP no sentido ampliado, ou seja, os líderes, o trabalhador responsável por operacionalizar o PCP, e o administrativo com financeiro e comercial. Essa reunião ocorria semanalmente, depois quinzenalmente, e com a crise parou de ocorrer.

Além disso, há uma dificuldade com relação aos resultados do próprio trabalho nesse setor: a efetivação das estratégias desses trabalhadores depende de inúmeras variáveis que estão fora de seu controle. Para atender um cliente no prazo, é necessário que o chão de fábrica funcione perfeitamente, que não ocorra nenhuma quebra de máquina, que a qualidade da matéria-prima que foi possível comprar atenda aos requisitos produtivos, que a energia não seja cortada, que nenhum fornecedor atrase (e a Flaskô muitas vezes não está em condições de escolher os fornecedores), que o pedido e o pagamento de

algun dos clientes se realize antes, para que haja capital de giro para compra da matéria-prima de um novo pedido etc. Enfim, são inúmeras variáveis que fogem ao controle do administrativo. É uma lógica de trabalho assentada na incerteza tanto do mercado quanto das capacidades e vulnerabilidades internas.

Essa lógica difere muito da herança fordista do chão de fábrica, cujo trabalho está assentado no cálculo, na estabilidade e na previsibilidade. Não que a *Flaskô* funcione assim, pois, como apresentamos na seção acima, o inesperado é parte da rotina e já compõe as estratégias de regulação da atividade desenvolvidas pelos trabalhadores, especialmente no que tange à quebra de máquinas. Mesmo assim, é visível a permanência de elementos desse ideal de estabilização, o qual visa a maximização da produção a partir dos recursos disponíveis. Não é raro os trabalhadores fazerem contas do quanto é possível produzir para esboçar argumentos sobre a viabilidade da fábrica, considerando premissas de estabilidade. Desse modo, os trabalhadores do chão de fábrica falam, por exemplo, que “os problemas estão no administrativo”, porque “demanda tem”.

As incertezas e angústias (acesso a crédito, pagamentos, contas, capital de giro, capacidade de comprar matéria-prima) aparecem enquanto tragédia para esses trabalhadores, mas eles não as vivem do mesmo modo que os trabalhadores do administrativo. Apenas o resultado dos problemas é que chega para o chão de fábrica, invadindo-os de desânimo. Mas isso é diferente de viver cotidianamente, *na própria atividade*, essas incertezas.

As incertezas vivenciadas pelo setor administrativo dificultam que se torne visível a própria atividade. Se eu não tenho garantia sobre uma coisa, como comunicá-la aos colegas? A imaterialidade e a temporalidade também dificultam essa visibilização. O chão de fábrica tem a bombona enquanto produto material, diferentemente da prospecção por vendas, por crédito, do planejamento etc. Geralmente o trabalho administrativo aparece mais quando há falha: quando não chega uma matéria-prima ou uma peça. Os atrasos nos salários só pioram a situação, pois significam uma quebra de combinado, de regra, o que é fatal para a construção da confiança, conforme a

perspectiva da PDT. Aliás, na Flaskô é impossível que o setor administrativo funcione sem quebrar a confiança, justamente por lidar com temporalidades não conciliáveis. Ou o cliente sai com a confiança quebrada com o atraso no pedido (que pode ocorrer por uma quebra de máquina e não por falhas administrativas), ou então os combinados com os trabalhadores são desfeitos a partir das renegociações com clientes, credores, fornecedores de matéria-prima e de componentes. Chegamos a presenciar dias em que os trabalhadores não conseguiram realizar a atividade devido à falta de matéria-prima, motivo que pode ser originado por falha de planejamento no administrativo em certos casos mas também por quebras de combinado dos fornecedores devido à falta de capital de giro e de capacidade de pagamento à vista da Flaskô. E esses são aspectos que fogem do alcance dos trabalhadores do administrativo.

Por fim, o acúmulo de funções dos trabalhadores do setor administrativo também resulta em quebra de combinados e, conseqüentemente, quebra de confiança. Esse acúmulo é muitas vezes ativo, ou seja, alguns trabalhadores puxam para si responsabilidades e tarefas. Isso fica mais ou menos evidente para o chão de fábrica, conforme o relato de um trabalhador:

Uma pessoa só pega todas as funções, mas ele fica sobrecarregado, e aí não consegue dar conta. Só que ninguém cobra dele porque ele faz muita coisa, e ele não cobra de ninguém, porque sabe que não tá dando conta do que tem pra fazer. Ele foi abraçando, mas os bracinhos dele ficaram curtos. Aquele que abraçou tudo ficou responsável pela manutenção, por tudo. Isso gera um ciclo vicioso onde um não consegue cobrar o outro por que está sempre em dívida, com alguma pendência que também não fez.

Esse relato, atrelado a nossas observações, toca uma questão emblemática e delicada. A busca ativa por acumular e concentrar funções pode ter diversas explicações, inclusive relativas à vivência singular de cada sujeito. No entanto, é possível construir a hipótese de que o trabalho administrativo, ao mesmo tempo invisibilizado e estratégico para a organização, não

tem espaços de reconhecimento na fábrica e, na busca pelo reconhecimento dos colegas, alguns sujeitos começam a acumular funções. Tenta-se provar o valor para os demais do coletivo por meio da obtenção e da exposição de resultados concretos, obtidos por meio de muita dedicação e engajamento. A dificuldade de dar conta de todas essas tarefas, justamente por serem incontornáveis, acaba piorando que se conte e torne visível ao outro o que foi feito. Os trabalhadores são interrompidos, têm que apagar mais incêndios do que “sua água” permite. Com isso, vem o medo do juízo do outro, afinal por vezes os resultados não são obtidos, o real não é contornado, e evita-se que o trabalho apareça enquanto fracasso. Não por causa de metas ou de retaliações profissionais (como sanções nas retiradas, impedimento de progressão na carreira, entre outras formas de “gestão de consequências” empregadas em grandes empresas), mas, sim, pelo julgamento, pela incapacidade de provar o valor e o esforço empregados, afinal eles não são facilmente vistos ou percebidos aos demais – a menos que sejam comunicados. Mas como comunicar o esforço em um fracasso para alguém que não vivencia as mesmas condicionantes que você, sem ser julgado ou diminuído em seu valor para a organização? Como deixar claro o tamanho do esforço empregado para conseguir dar conta, e que o fracasso muitas vezes é resultado das variáveis incontornáveis?

São movimentos aparentemente contraditórios que coexistem: acumular tarefas para visibilizar os resultados, enquanto se evita visibilizar os processos de trabalho, com medo de expor as próprias limitações justamente por não atingir os resultados. É um movimento pendular que leva a um grande sofrimento, e o acúmulo de funções acaba configurando relações de poder específicas, afinal, vários fluxos dos processos acabam dependendo de algumas pessoas específicas. É importante pontuar que a jornada de trabalho no administrativo não se limita às seis horas diárias, muitas vezes passando de oito horas no dia, algo que não é percebido facilmente pelo chão de fábrica devido às trocas de turnos.

As constantes quebras de combinado vão minando a confiança entre os setores, no sentido de um não poder contar com a palavra do outro. Juntando-se a isso a invisibilidade, as

distintas linguagens e temporalidades dos setores e a imaterialidade do trabalho administrativo, percebemos que a cooperação intersetorial às vezes fica comprometida. E isso resulta em sofrimento para os trabalhadores envolvidos, em falta de reconhecimento do esforço do colega do outro setor em lidar com as dificuldades vividas, e, além disso, em menor capacidade para resolver problemas que envolvem a união dos dois setores. A simples compra de uma peça para conserto de uma máquina pode acabar demorando muito mais do que seria possível, aumentando o tempo de máquina parada e atrasando ainda mais a entrega.

Contudo, há ao mesmo tempo uma forte confiança entre os trabalhadores dentro dos coletivos ligados às mesmas atividades, que conseguem cooperar e resolver problemas muitas vezes complexos e que necessitam de grande esforço e inventividade. Nesse sentido, a cooperação de sentido profissional, ligada aos resultados como pontua Dameron (2005) ocorre fortemente dentro de cada setor.

Por outro lado, mesmo com as interdições entre chão de fábrica e administrativo, há uma forte identificação entre os trabalhadores, algo que pudemos verificar fora do expediente, nos almoços, nas festas (a Flaskô realiza duas festas anuais, com direito a porco assado no rolete, sendo uma no final de ano, e outra na data da ocupação da fábrica, no meio do ano). Mesmo que a atividade de trabalho do cotidiano dentro da organização leve a distintas racionalidades entre os setores, a história comum de luta, as vivências, os enfrentamentos compartilhados e o grande senso de responsabilidade coletiva levaram à formação de uma identidade de grupo com grande pertencimento. Esse tipo de cooperação comunitária, que possibilita uma forte construção do comum e do viver junto (DEJOURS, 2012), parece permitir com que os trabalhadores transponham os conflitos do cotidiano e sigam trabalhando mesmo com salários atrasados e condições bastante distantes do ideal. Como um trabalhador nos relatou, “acho que meu umbigo foi enterrado aqui”, ou seja, a identidade dos sujeitos está fortemente atrelada a suas histórias na fábrica. Mesmo existindo espaços de sofrimento, a enorme queda no número de acidentes e o relato constante das diferenças com

relação ao tempo do “chicote do patrão” parecem ser importantes para o processo de construção da saúde, da capacidade de agir no mundo, do processo em que os sujeitos se apropriam de suas histórias.

## **Conclusão**

Neste artigo, buscamos analisar aspectos da gestão coletiva na Fábrica Ocupada Flaskô. Desde o início, essa experiência teve como foco a luta pelo direito ao emprego com uma perspectiva emancipadora, o que fica evidenciado na proposta de controle operário. Identificamos, entretanto, que, apesar de não serem adeptos do termo autogestão, suas práticas se aproximaram, ao longo de seus 15 anos de existência, de práticas autogestionárias internas e externas à empresa.

A existência de um Conselho de Fábrica ampliado; a redução das desigualdades salariais, tendo como teto o maior salário do chão de fábrica; a redução da jornada de trabalho; a relação com os movimentos sociais; a abertura do espaço da fábrica para espaços de arte e cultura, além da cessão de grande parte do terreno para construção da Vila Operária são alguns dos elementos que aproximam as práticas da Flaskô às de empresas recuperadas – brasileiras, argentinas e de outras partes – que são classificadas como autogestionárias.

Observamos mudanças substantivas na empresa desde nosso primeiro contato em 2010, fruto dos diferentes contextos, sobretudo por conta da forte crise financeira vivenciada pela fábrica. Acreditamos que o olhar aprofundado pela análise ergonômica do trabalho nos possibilitou sair de uma visão dicotômica sobre os processos da Flaskô. As quebras de confiança, a suposta desestruturação de alguns coletivos que juntavam chão de fábrica e administrativo, as dificuldades de planejamento a longo prazo e o desmantelamento de espaços de participação contrastam com uma forte resistência, com um sentimento de pertencimento, com a manutenção de direitos adquiridos, como a jornada de seis horas diárias, com a cooperação dentro dos setores etc. A esse exercício de contextualizar a experiência analisada, saindo de um idealismo

conceitual, chamamos de dialética da autogestão.

Na atividade, pudemos verificar que a organização do trabalho propicia ao máximo a regulação dos próprios trabalhadores, restringida apenas pelo contexto técnico, mas não organizacional. As prescrições não são utilizadas como controle, mas como recurso para a regulação coletiva, como ocorre com o próprio PCP (que acaba sendo limitado pelas condicionantes de cliente, recursos, matéria-prima, máquinas etc.). No entanto, a precariedade financeira foi paulatinamente levando à precariedade de condições, o que, por um lado, fornece um campo fértil para o desenvolvimento da criatividade dos trabalhadores, que vão aumentando a vida útil dos equipamentos para além de qualquer cálculo de depreciação de um engenheiro convencional. Por outro lado, as constantes quebras e a falta de recursos terminam constituindo um limitante importante para a produção. Os coletivos de trabalho do chão de fábrica se engajam fortemente nessa peleja, fazendo mágica muitas vezes.

O conflito entre administrativo e chão de fábrica exprime, em certa medida, o conflito entre a produção cooperativa e a troca capitalista pautado por Luxemburgo (1976 [1913]), dado que o administrativo lida com a temporalidade dos clientes, dos prazos, dos fornecedores e dos pagamentos, enquanto o chão de fábrica lida com as máquinas, a resistência da matéria-prima, os refugos, a qualidade. As quebras de confiança são impostas muitas vezes, devido às condições da fábrica. O tempo do mercado, dos pedidos dos clientes, muitas vezes não é o mesmo tempo do ciclo produtivo, o que é acentuado pelo fato de a produção ser puxada pelo mercado, e não haver sequer condições de manter um estoque mínimo pela falta de capital de giro. As margens de manobra da fábrica são pequenas frente ao mercado, mas, mesmo assim, eles conseguem em alguma medida conseguir um crédito aqui, estender um prazo ali, vender bombonas recebendo a matéria-prima de um cliente, entre outras estratégias de sobrevivência. Só que essas margens de manobra vão diminuindo com a perda de clientes.

No entanto, há 15 anos a Flaskô desafia esse conflito e cria brechas, possibilidades, resiste e reescreve a história. A construção da identidade política e profissional dos trabalha-

dores na Flaskô é de grande potência, sendo um dos casos de maior destaque nesses aspectos dentro do contexto das ERTs brasileiras, resultado de uma experiência comum de luta bastante radicalizada. A ousadia da Flaskô é conhecida: uma ERT de porte relativamente pequeno que já impediu diversos leilões de máquinas, realizou diversos atos e lutas, inclusive em Brasília, e ainda apoia a luta ombro a ombro de movimentos sociais da região. Eles acabam sendo, na própria linguagem dos trabalhadores, “um farol”, um exemplo de consistência política e de ousadia, no qual “ousar lutar é ousar vencer”.

### Referências bibliográficas

ALMEIDA, R. G. de. A ergonomia sob a ótica anglo-saxônica e a ótica francesa. **Vértices**, 2011, 13.1: 111-122.

BENINI, E. A.; BENINI, E. G. As contradições do processo de autogestão no capitalismo: funcionalidade, resistência e emancipação pela economia solidária. **Organizações & Sociedade**, 2010, 17.55.

CHRISTOFFOLI, P. I.; AZERÊDO, R. F. A relação cooperação-autogestão: aspectos históricos de uma difícil e necessária construção dialética. In: NOVAES, H. T.; MAZIN, A D. **Questão Agrária, Cooperação e Agroecologia**. São Paulo: Expressão Popular, 2016.

DAMERON, Stéphanie. La dualité du travail coopératif. **Revue française de gestion**, 2005, 5: 105-120.

DANIELLOU, F.; LAVILLE, A; TEIGER, C. Ficção e realidade do trabalho operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 1989, 17.68: 7-13.

DEJOURS, C. **O fator humano**. São Paulo: FGV Editora, 1997.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. São Paulo: FGV Editora, 1999.

DEJOURS, C. **Trabalho vivo: trabalho e emancipação**. Tomo II. Brasília: Paralelo, 2012.

DEJOURS, C. A sublimação, entre sofrimento e prazer no

trabalho. *Revista Portuguesa de Psicanálise*, v. 33, n. 2, p. 9-28, 2013.

DUARTE, F.; LIMA, F. P. A.; COSTA, A. L.; ROVERI, E. M.; CASTRO, F. B.; CAMPOS, N. A. O desenvolvimento de produtos em uma pequena indústria autogestionária. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, 2002.

FALZON, P.; MOLLO, V. **Para uma ergonomia construtiva**: as condições para um trabalho capacitante. Laboreal, 2009, 5.1.

FERREIRA, M. C. Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia. **Alethéia** 1(11), p. 71-82, 2000.

HENRIQUES, F. C. Os conceitos de autogestão e assessoria. In: ADDOR, F.; HENRIQUES, F. C. **Tecnologia, participação e território**: reflexões a partir da prática extensionista. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2015, p. 69-92.

HENRIQUES, F. C.; SIGOLO, V.; RUFINO, S.; ARAUJO, F.; NEPOMUCENO, V.; GIOTTO, M.; PAULUCCI, M.A.; RODRIGUES, T.N.; ROCHA, M.C.; SARDÁ de FARIAS, M. *Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Multifoco, 2013.

HUBAULT, F.; SZNELWAR, L. I.. Can activity be understood out of subjectivity?. **Work**, 2012, 41. Supplement 1: 26-29.

JOYEUX, M. **Autogestão, gestão operária, gestão directa**. A Batalha, 1975.

LEFEBVRE, H. Problemas teóricos da autogestão. **GEOgraphia**, 2018 [1966], 19.41:135-141.

LIMA, F. P. A. Medida e desmedida: padronização do trabalho ou livre organização do trabalho vivo?. **Production**, 1994, 4.SPE: 3-17.

LIMA, F. P. Ergonomia e projeto organizacional: a perspectiva do trabalho. **Production**, v. 9, n. SPE, 2000, p. 71-98.

LIMA, F. P. A engenharia da produção solidária. **Trabalho & Educação**, v.12, n.1, p. 115-126, 2003.

LUXEMBURGO, Rosa. A acumulação de capital: uma anticrítica.

In: LUXEMBURGO, R.; BUKAHRIN N. **Imperialismo e acumulação de capital**. Lisboa: Edições, 1976, 70.

MOTHÉ, Daniel. Autogestão. In: CATTANI, Antônio David; LAVILLE, Jean-Louis; GAIGER, Luiz Inácio; HESPANHA, Pedro (Coord.). **Dicionário internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina, 2009, p. 26-30.

NASCIMENTO, Cláudio. **Do “Beco dos Sapos” aos canaviais de Catende**: Os “ciclos longos” das lutas autogestionárias. Brasília: Senaes, 2005.

NOVAES, H. T. As bases sócio-históricas do socialismo autogestionário: a contribuição de István Mészáros. In: NOVAES, H. T. **O retorno do caracol à sua concha**: alienação e desalienação em associações de trabalhadores. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

PERBELLINI, M. Análise da organização do trabalho nas empresas recuperadas por trabalhadores a partir da perspectiva da psicodinâmica do trabalho. **Trabalho (En)Cena**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 60-75, maio 2016. ISSN 2526-1487.

ROCHA, R.; MOLLO, V.; DANIELLOU, F. Work debate spaces: A tool for developing a participatory safety management. **Applied Ergonomics**, 2015, 46: 107-114.

SANTOS, M. M. **Educação em movimento**: infância e a luta por moradia. Tese de conclusão de curso Faculdade de Educação da USP. 2016.

SOUZA, P. R. **A determinação dos salários e do emprego nas economias atrasadas**. 1980. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1980.

SALERNO, M. S. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. **Gestão & Produção**, 11(1), p. 21-32, 2004.

SZNELWAR, L.; UCHIDA, S.; LANCMAN, S. A subjetividade no trabalho em questão. **Tempo Social**: Revista de Sociologia da USP, p. 11-30, 2011.

VERAGO, J. L. **Autogestão, controle operário e a questão de**

**classe.** Simpósio Produção Social, 2011a.

VERAGO, J. L. **Fábricas ocupadas e controle operário:** Brasil e Argentina (2002-2010). Os casos da Cipla, Interfibra, Flaskô e Zanon. Sumaré (SP): Edições CEMOP, 2011b.

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

WELLEN, H. **Para a crítica da “economia solidária”.** Editora Outras Expressões, 2012.



## **Capítulo 6**

### **Comtern: Cooperativismo sinônimo de autogestão?**

*Sandra Rufino  
Andrielle Miranda de Lima*

#### **1. Introdução**

A Cooperativa Mista dos Têxteis do Estado do Rio Grande do Norte (Comtern) é considerada a empresa recuperada por trabalhadores (ERT) mais antiga do Brasil, entre as que seguem em atividade, segundo o primeiro mapeamento feito pelo Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPERT), em 2013.

Especializada em confecção de etiquetas tecidas, a cooperativa foi fundada em outubro de 1982 por 40 trabalhadores da falida Indústria Sintex S.A. Foi apoiada financeiramente pelo governo do Estado e por recursos de um programa da Fundação Interamericana (FIA). Esse aporte – somado à luta dos trabalhadores pelo pagamento de seus direitos trabalhistas, com a ajuda do sindicato de classe – resultou na aquisição da sede, do mobiliário e das máquinas.

A Comtern colocou em funcionamento suas primeiras máquinas quase um ano depois de sua fundação, iniciando suas atividades em setembro de 1983. Tornou-se referência nordestina no ramo de etiquetas, tendo como concorrentes empresas multinacionais. Nela, trabalha-se em três turnos e em expedientes alternados aos sábados. Com mais de 35 anos de existência, a maioria dos sócios-fundadores ainda atua na cooperativa. Apenas dois trabalhadores estão lá há menos de 15 anos: ambos, com oito anos de casa. Em 2016, quando conduzimos esta pesquisa, a empresa era composta por 22 cooperados, sendo 14 homens, e 8, mulheres. Três homens são contratados. A redução do quadro se deu pela aposentadoria ou pelo falecimento dos trabalhadores. A Comtern foi contata em janeiro de 2012, para a pesquisa de mapeamento das ERTs brasileiras, pelo grupo multidisciplinar de ensino, pesquisa e

extensão Projetos de Engenharia e Gestão Aplicados ao Desenvolvimento Ambiental e Social (Pegadas), da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Ao término da pesquisa, ela foi convidada, em 2014, para participar do I Seminário de Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil. Um representante da empresa assistiu a apresentação dos resultados do mapeamento e os diagnósticos da pesquisa, em um ambiente de troca de experiências e de articulação entre as empresas. Também participou do seminário grupos de trabalho que elaboraram propostas de políticas públicas e de fortalecimento das ERTs. E contribuiu para relatório final apresentado à Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), do Ministério do Trabalho e Emprego, e ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Em 2015, a Comtern foi escolhida para compor a segunda fase da pesquisa do GPERT, na qual seria realizada uma pesquisa-ação. As ações de pesquisa e de assessoria junto à cooperativa se iniciaram fevereiro de 2016 e terminaram em julho de 2017, conduzidas por discentes e docentes do grupo Pegadas.

## **2. Contexto e metodologia**

O projeto de pesquisa do GPERT previa a realização da pesquisa-ação em todas as ERTs participantes, com o uso da adequação sócio-técnica e da perspectiva ergológica do trabalho.

No âmbito da adequação sócio-técnica, o objetivo era aportar uma dimensão processual, e outra, de operacionalidade, segundo os preceitos de Katz e Cibotti (1976). Buscava-se um processo que promovesse uma adequação do conhecimento científico e tecnológico, estivesse ele já incorporado em equipamentos, insumos e formas de organização da produção, ou ainda sob forma intangível e mesmo tácita. Um projeto que atendesse não só a requisitos de caráter técnico-econômico mas também a aspectos de natureza socioeconômica e ambiental relacionadas a ciência, tecnologia e sociedade (FARIA; DAGNINO; NOVAES, 2008; NOVAES, 2007a, 2007b).

Com a perspectiva ergológica do trabalho, o objetivo era acessar as riquezas do trabalho, os valores e as normas

mobilizados pelos trabalhadores, com a análise de situações de trabalho da atividade por (auto)confrontação e pela confrontação com conceitos científicos. Tendo como base ferramentas teórico-metodológico-técnicas constituídas por instrumentos como a ergonomia da atividade (WISNER, 1993), o modelo operário de luta pela saúde (ODDONE; RE, BRIANT; 1981), a psicodinâmica do trabalho (DEJOURS, 1980), a clínica da atividade (CLOT; FAÍTA, 2000), da linguística dialógica (FAÍTA, 1989), articulados na perspectiva da ergologia.

Em função da experiência dos pesquisadores do Pegadas com mapeamento de processos (gerência de operações) e com planejamento estratégico participativo (gestão estratégica), optou-se por mesclar esses conceitos com a perspectiva da ergologia (ergonomia).

O intuito de mapear era o de conhecer os processos, compreendidos aqui, conforme Almeida (2002), Cruz (2005) e Gonçalves (2000), como conjunto de recursos (humanos e materiais) dedicados às atividades necessárias à produção de uma organização. Assim seria adquirida uma visão geral, a qual permitiria identificar, documentar, analisar e desenvolver melhorias (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006) que pudessem complementar o diagnóstico pela perspectiva da ergologia.

Entre as ferramentas do planejamento estratégico, está a otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca, formalizada de modo a alcançar os resultados por meio da integração de decisões e de ações organizacionais (ALMEIDA, 2010; ANSOFF; MCDONNEL, 2009; OLIVEIRA, 2007). A expectativa para a Comtern era de que, se o planejamento estratégico fosse ali aplicado de maneira participativa (isto é, envolvendo todos os trabalhadores no processo de construção do diagnóstico, análise e plano de ação do planejamento), ele despertaria a responsabilidade e o comprometimento de todos os cooperados, dado que a cooperativa tinha poucos trabalhadores.

Parte das ações foi realizada de forma participativa com todos os cooperados, e outra parte, com um grupo-piloto que ficaria responsável por replicar as ações posteriormente na ERT quando sentisse necessidade, permitindo assim a emancipação

da cooperativa para ações de melhoria. O grupo-piloto foi formado em fevereiro de 2016 com lideranças de todos os setores da fábrica (presidente, um colaborador do setor administrativo/financeiro, um do setor comercial, dois do setor de produção, um do almoxarifado), a fim de estreitar a comunicação entre pesquisadores e trabalhadores.

O uso das diversas abordagens se fez para obtenção de uma maior adequação entre os resultados buscados pela Comtern e a abrangência da ação que o Pegadas seria capaz de realizar. Visava-se, com a pesquisa-ação, a conciliação de três dimensões: viabilidade, melhoria das condições de vida e autogestão da ERT.

Para conduzir a assessoria da Comtern, aprendemos com o mestre Paulo Freire que qualquer mudança não pode se dar sem as pessoas. Pensamos então em uma forma de investigação-ação pautada pela formação (FREIRE, 1987). A metodologia utilizada na perspectiva participativa e formativa foi inspirada em diferentes fontes, como João Bosco Pinto (2014), Michel Thiollent (2010, 2016), entre outros. Também nos inspiramos nos trabalhos de Catherine Teiger e Marianne Lacomblez (2013, 2007), utilizando conceitos, como o da centralidade do trabalho real, e o da atividade de trabalho. Buscou-se, com isso, fortalecer e dar sustentabilidade às atividades produtivas da ERT, formando os trabalhadores seja do ponto de vista da sustentabilidade do empreendimento, seja do ponto de vista da autogestão.

Com as abordagens e os conceitos citados, a metodologia e as atividades foram estruturadas, apresentadas e validadas pela diretoria da ERT dividida em quatro etapas:

- Etapa 1
  - Apresentação do projeto e apresentação do grupo (roteiro 1)
  - Elaboração do mapa de contexto (mapeamento de processos)
  
- Etapa 2

- Avaliação de fluxogramas e construção de novos (mapeamento de processos)
- Identificação dos problemas (mapeamento de processos e perspectiva ergológica do trabalho)
- Elaboração da árvore de problemas (mapeamento de processos e perspectiva ergológica do trabalho)
  
- Etapa 3
  - Planejamento estratégico participativo (roteiro 3) (gestão estratégica)
  - Aplicação do canvas (gestão estratégica)
  
- Etapa 4
  - Plano de ação com a ferramenta 5w2h (gestão estratégica)
  - Avaliação e apresentação dos resultados

O levantamento das informações foi feito por meio de questionários, entrevistas e observações dos pesquisadores do Pegadas e do grupo-piloto, que validava todas as informações coletadas.

O diagnóstico da Comtern iniciou com o mapa de contexto, e posteriormente foram elaborados os fluxogramas. Para essa fase, foram levantadas as seguintes questões para os trabalhadores líderes dos setores:

1. Quais são os setores internos e externos que tem relacionamentos? (Por exemplo: produção, financeiro, administrativo, almoxarifado, fornecedores).
2. De quais os fluxos de informação ou de quais materiais cada setor precisa? (Por exemplo: os fornecedores entregam os pedidos para o comercial).
3. Qual a saída do setor para os demais setores? (Por exemplo: O comercial entrega a previsão de vendas para o setor de produção).

Ainda dentro do contexto de diagnóstico com a abordagem da perspectiva ergológica do trabalho, todos os trabalhadores, nos três turnos, foram entrevistados, com as seguintes questões:

1. Quais problemas que dificultam seu trabalho?
2. Quais são suas sugestões para melhoria dos problemas?

Conciliado com projeto de extensão com mesmo objetivo, foi possível, durante o acompanhamento, aproximar-se mais das situações reais, concretas, de trabalho, compreendendo os problemas que se manifestavam no cotidiano dos três turnos de trabalho da cooperativa. A sinergia dos dois projetos – de pesquisa e de extensão – permitiu que alunos extensionistas e de iniciação científica realizassem estudos, planejamento, execução e avaliação semanalmente, com visitas quinzenais à cooperativa.

### **3. Diagnóstico e reflexão sobre a realidade encontrada**

Os primeiros meses da pesquisa-ação, em que foram realizados o mapa de contexto e os fluxogramas obtidos com o mapeamento dos processos, fluíram bem em todos os setores. Para a empresa, era entusiasmante ter uma maior visibilidade de seus processos e a possibilidade de sua melhoria. À medida que eram mapeados os processos, esses eram validados com os trabalhadores.

A estrutura organizacional da Comtern é composta por: financeiro, *marketing*, almoxarifado, produção e expedição e diretoria geral.

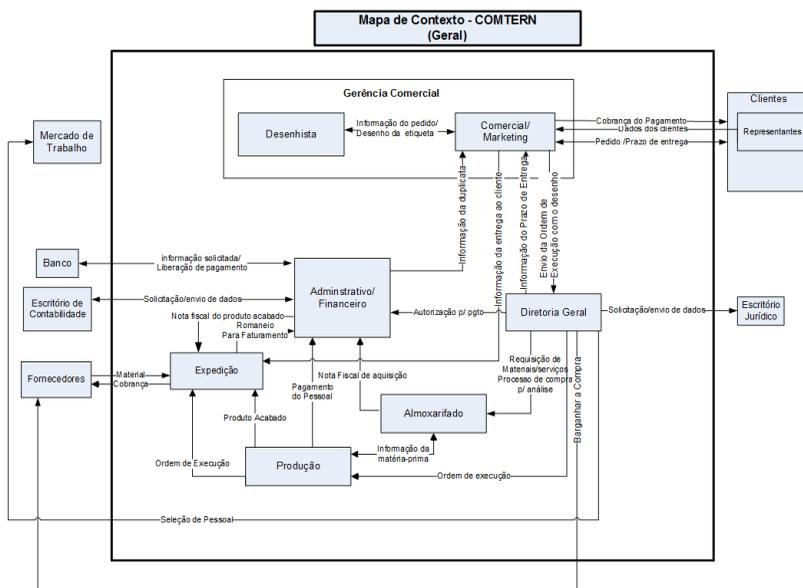
#### **3.1 Mapa de contexto e mapeamento dos processos**

O mapa de contexto foi utilizado para que a equipe de pesquisadores tivesse um entendimento da dinâmica da estrutura organizacional, pois a técnica mostra os relacionamentos entre as áreas internas, com os clientes e fornecedores e outras organizações externas. O mapa serviu também para que os próprios trabalhadores conseguissem visualizar de forma sistêmica os processos da ERT.

Foram elaborados cinco mapas de contexto, dos quais quatro se referiam ao setor comercial, financeiro, diretoria geral e produção; e um, era um mapa de contexto geral (atendimento ao

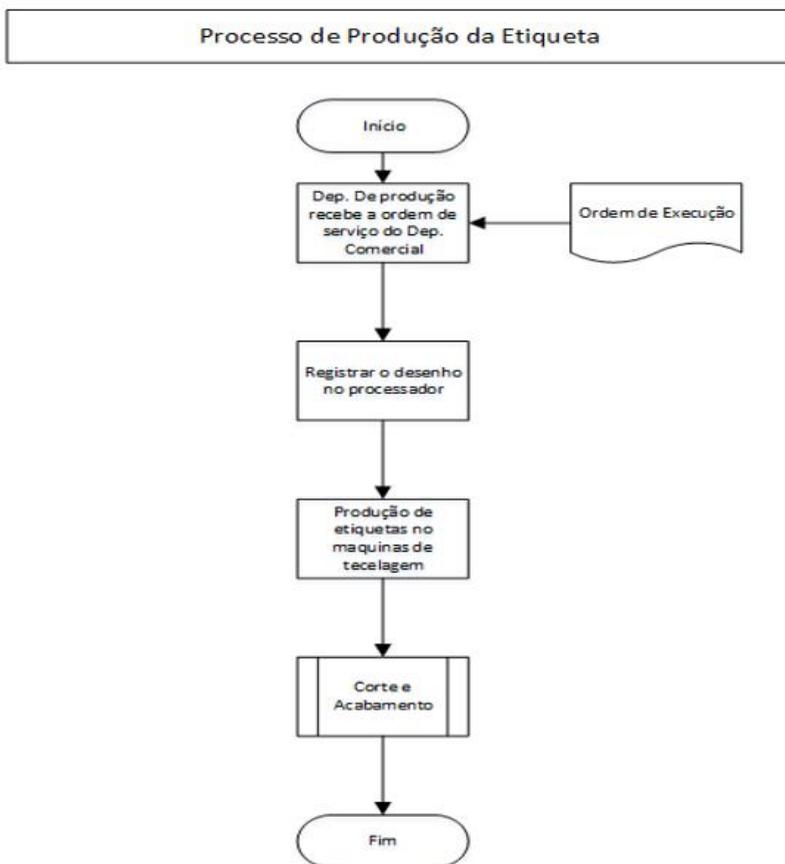
cliente). Para exemplificar os mapas elaborados, é apresentado na Figura 1 o mapa de contexto geral.

**Figura 1 - Mapa de contexto geral**



Fonte: Autoras (2016)

Uma vez mapeados os mapas de contexto por setor, e entendida melhor a dinâmica da ERT, realizou-se o mapeamento dos processos. Nenhum dos processos da Comtern havia sido mapeado. Os pesquisadores do Pegadas, então, juntamente com a diretoria da cooperativa, construíram sete fluxogramas: preparação dos fios, elaboração do desenho, produção da etiqueta, aquisição de material, expedição, pagamento de pessoal e subprocesso de corte/acabamento. Para exemplificar, serão apresentados os fluxogramas de produção de etiqueta (Figura 2).

**Figura 2 - Fluxograma do processo de produção da etiqueta**

Fonte: Autoria própria (2016)

Nessa etapa, questões políticas e conflitos internos pouco apareceram entre os cooperados, seja porque os fluxogramas não foram realizados com todos os sócios-trabalhadores, seja porque quem ajudou em sua elaboração tenha sido indicado para a entrevista pela diretoria.

Partindo do olhar do mapeamento dos processos, foi construída uma primeira árvore dos problemas, a qual foi complementada com a visão da perspectiva ergológica do trabalho. Já era possível identificar problemas macro, envolvendo, por exemplo, informação entre setores, controle de

estoque e de armazenamento, gestão de pessoas, controle de demanda e capacidade, além de problemas vinculados à saúde no trabalho. Os principais problemas levantados nessa fase foram:

1. Layout
  - Fluxos confusos
  - Mal posicionamento e setores
2. Fluxo de informações
  - Os processos são manuais
3. Custos
  - Dificuldade para precificação
4. Organização do trabalho
  - Formação técnica
  - Resistência a mudanças
  - Idade dos colaboradores
5. Falta de estratégia
6. Gerência da produção
  - Não tem registro de produção
  - Não tem indicadores
  - Ausência de planejamento e controle da produção (PCP)
  - Controle de estoque
  - Falta de política de estoque
  - Cálculo do pedido
7. Ergonomia
  - Problemas com iluminação
  - Climatização da área de trabalho
  - Equipamentos, instrumentos e infraestrutura adequada para o trabalho

### 3.2 Perspectiva ergológica do trabalho

Ao continuar o diagnóstico pela ótica da ergonomia e da adequação sócio-técnica, na pergunta ao trabalhador sobre “quais problemas que dificultam seu trabalho?”, e dado que questões de processo já haviam sido levantadas e socializadas com eles, abriu-se espaço para a exposição em especial dos conflitos e das diferenças interpessoais relacionados à autogestão e saúde do trabalho.

Foram entrevistados todos os sócios-trabalhadores e os três contratados, sendo que alguns trabalhavam no primeiro turno (das 8h às 18h), outros no segundo (das 14h às 22h), e outros ainda no terceiro (das 22h às 6h), conforme a divisão a seguir:

**Quadro 1 – Distribuição trabalhadores**

Área de Produção	Área Administrativa
3 encarregados (primeiro turno)	2 serviços gerais (primeiro turno)
4 operadores de máquina (primeiro turno)	1 administrativo financeiro (primeiro turno)
1 tecelão (primeiro turno)	1 comprador (primeiro turno)
3 operadores de máquina (segundo turno)	1 desenhista (primeiro turno)
1 tecelão, e trabalham no (segundo turno)	1 futurista (primeiro turno)
1 encarregado (terceiro turno)	1 recepcionista (primeiro turno)
2 operadores de máquina (terceiro turno)	
1 tecelão (terceiro turno)	
1 porteiro (terceiro turno)	
3 encarregados (primeiro turno)	
4 operadores de máquina (primeiro turno)	
1 tecelão (primeiro turno)	

Fonte: Autoria própria (2016)

Todos os trabalhadores do segundo e do terceiro turnos relataram problemas com: transparência nas informações, comunicação, tomada de decisões, espaços/instâncias de deliberações, cargos e funções, saúde. No primeiro turno, apenas dois cooperados tocaram esses pontos.

De maneira sistematizada, apresentamos as principais expressões que se repetiram na fala dos trabalhadores:

Autogestão

- *Autonomia*
- *Definir os cargos e funções*

- *Dificuldade de comunicação com a diretoria ou falta de abertura*

- *Dificuldade de opinar*
- *Mais liberdade para comunicação*
- *Mais reuniões*
- *Não faz parte da tomada de decisão*
- *Pressão exercida de pela diretoria*
- *Saber o que todos ganham*

Ergonomia/Saúde

- *Cadeiras adequadas*
- *Direitos e deveres dos cooperados*
- *Dor na vista*
- *Iluminação e ventilação inadequados*
- *Plano de saúde*

Vale salientar que os trabalhadores que relataram as problemáticas ligadas à autogestão só se sentiram à vontade para se expressar porque a sistematização seria anônima. E que, talvez por os trabalhadores do primeiro turno estarem trabalhando no mesmo horário da diretoria, eles apenas sugeriram melhorias e quase não apontaram problemas.

### **3.3 Árvore de problemas**

Diante de todos os problemas levantados, no mapeamento dos processos e na perspectiva ergológica do trabalho, e buscando uma investigação-ação pautada pela formação, o Pegadas realizou a montagem da árvore de problemas dividida por eixos, juntamente com os trabalhadores.

Realizou-se uma oficina de identificação de fragilidades em setembro de 2016. Houve a tentativa de realizar, em um sábado, para que fosse possível o encontro dos trabalhadores dos três turnos, mas a proposta não foi aceita pela ERT, então, a atividade foi realizada com trabalhadores do segundo e terceiro turnos. A partir dos problemas (fragilidades) identificadas por eles, foram construídas as árvores de problemas em quatro eixos:

1) comunicação interna, 2) comercialização e *marketing*, 3) organização do trabalho e saúde do trabalhador e 4) produção e tecnologia. As figuras 3 e 4 apresentam momento dessa oficina, a figura 5, a sistematização.

**Figura 3 - Oficina de identificação de fragilidades feita em construção coletiva com os trabalhadores(as)**



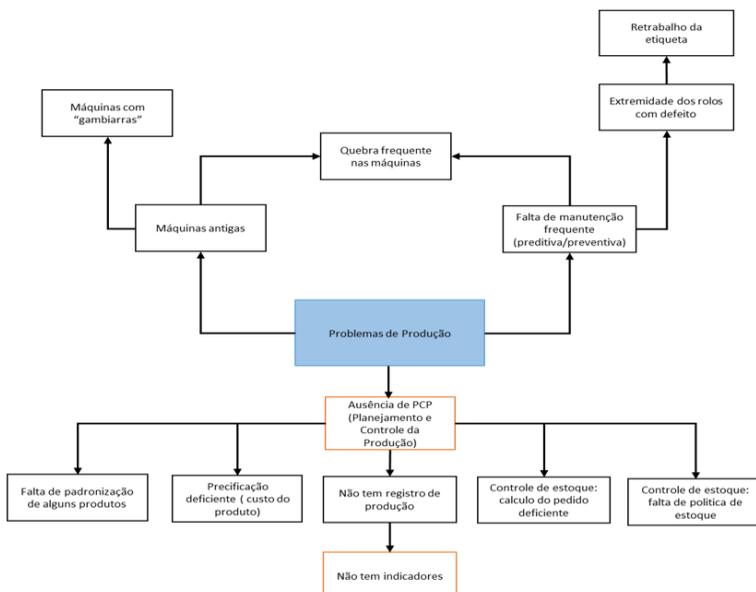
Fonte: Autoria própria (2016)

**Figura 4 - Árvore de fragilidades: organização do trabalho e saúde do trabalhador**



Fonte: Autoria própria (2016)

**Figura 5 - Árvore de fragilidade: Produção e Tecnologia**



Fonte: Autoria própria (2016)

Após a construção e a análise coletiva da árvore com os trabalhadores, foi possível extrair os principais problemas apoados por eles:

- 33% se referiam à produção e tecnologia,
- 31% se referiam à comunicação/autogestão,
- 26% se referiam à saúde no trabalho e
- 10% se referiam à comercialização.

Antes de dar continuidade às etapas finais de planejamento estratégico participativo, com o diagnóstico feito a partir da árvore de problemas e que serviria para alinhar as linhas estratégicas, objetivos e metas futuras da cooperativa, os trabalhadores fizeram um plano de ação preliminar.

**Quadro 2 - Plano de ação preliminar**

5W2H			
Eixo	O que	Por que	Como
Comunicação interna	Maior integração das informações entre liderança e cooperados	Para todos terem acesso às informações e contribuirem para uma tomada de decisão mais assertiva e coletiva	Realizar assembleias ou reuniões participativas pelo menos uma vez ao mês em turnos de trabalho e com algumas atividades de integração para estimular a participação de todos
	Registro das informações	Para garantir a segurança de armazenamento das informações evitando consequências de possíveis perdas	Determinar um responsável para reunir as informações registradas em papel e repassá-las para uma planilha ou documento no computador como forma de precaução para possíveis perdas dos registros físicos

5W2H			
Eixo	O que	Por que	Como
Comercialização e marketing	Criar estratégias para fidelizar clientes atuais e conquistar novos compradores	Ampliar os pedidos e contribuir para o aumento do capital de giro	Fazer uma pesquisa da concorrência para analisar seus pontos fortes e facilitar a tomada de decisão em relação à definição de preços, promoções e customização do produto
	Falta de variedade de produtos (modelos de etiquetas)	Garantir a concorrência e a conquista de novos clientes	Fazer uma <b>análise de mercado</b> e uma <b>pesquisa de satisfação dos clientes</b> para identificar tendências e oportunidades de melhoria na variabilidade e qualidade dos produtos
	Marketing	Melhorar a visibilidade da cooperativa	Pesquisar Editais de Financiamento para obtenção de capital de investimento para compra de uma máquina de Transfer
			Identificar na fachada da cooperativa sua marca, seu nome, seu segmento de atuação e telefones de contato para ampliar sua divulgação na comunidade
		Melhorar a visibilidade da cooperativa frente ao mercado, contribuindo para o ganho de clientela	Contratar uma empresa de consultoria da área para aprimorar a interface do site, criar páginas nas redes sociais e desenvolver estratégias de divulgação

5W2H			
Eixo	O que	Por que	Como
Organização do trabalho e saúde do trabalho	Problemas na iluminação e ventilação	Proporcionar bem-estar e evitar problemas futuros na saúde do trabalhador, contribuindo para uma maior produtividade e qualidade	Fazer o levantamento das operações que exigem maior iluminação para adquirir luminárias adequadas ao trabalho que é executado. Ampliar o número de ventiladores e distribuí-los de forma estratégica no espaço de produção
	Falta de cadeiras	Proporcionar condições adequadas para os trabalhadores, contribuindo para uma maior produtividade e qualidade	Fazer o levantamento das cadeiras necessárias e das cadeiras com defeito para serem feitos os ajustes e a aquisição das novas
	Espaço de convivência	Proporcionar bem-estar e descanso para o trabalhador, contribuindo na sua melhoria de desempenho e produtividade	Organizar um espaço reservado com mesas e cadeira proporcionando apoio para o momento de refeição do trabalhador
	Falta de medicamentos	Dar assistência básica e rápida ao trabalhador	Adquirir medicamentos que são utilizados com maior frequência

5W2H			
Eixo	O que	Por que	Como
Produção e tecnologia	Manutenção preventiva	Evitar paradas e atrasos na produção, além da ocorrência de defeitos nas etiquetas em decorrência das máquinas defeituosas	Fazer o levantamento das máquinas, dos defeitos mais frequentes e das ações que foram tomadas. Identificar os intervalos para os defeitos voltarem a ocorrer e criar um cronograma de manutenção preventiva, atuando nesses pontos que devem ser priorizados

Fonte: Autoria própria (2016)

Embora tenhamos buscado realizar as etapas seguintes – inclusive, com formação sobre cooperativismo, autogestão e economia solidária para os trabalhadores –, não foi possível dar continuidade à pesquisa-ação.

#### 4. Entraves e limites de uma metodologia participativa

Como apresentado, apesar de validada a metodologia que propunha trabalhar com todos os trabalhadores da cooperativa em determinadas fases para além do grupo-piloto (constituída por líderes/coordenadores dos setores), esta começou a apresentar limites em sua execução.

As ações do grupo Pegadas com base na pedagogia do oprimido de Freire (1987), em que a formação dos trabalhadores era realizada junto à pesquisa, possibilitou não somente a reflexão como também a percepção de serem agentes de mudança de suas realidades.

Embora a ERT tenha tido sua constituição em um ambiente apoiado pelo cooperativismo tradicional, em nenhum momento ao longo de seus quase 40 anos de existência, houve uma aproximação com o movimento de economia solidária, seja pela Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), seja pela Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários do Brasil (UNISOL Brasil).

Isso refletia em contradições. Ao mesmo tempo em que a diretoria expunha que os demais cooperados ainda tinham mentalidade de empregados, e que seria fundamental a formação e a renovação de lideranças (inclusive para assumir a direção em

novas eleições), os demais trabalhadores não se sentiam cooperados e, por muitas vezes, não tomavam as decisões coletivamente pela cooperativa.

O que se constatou é que, conforme as fases eram executadas e uma maior participação dos trabalhadores era exigida, isso gerava uma maior dificuldade em se visitar a ERT. Agendamentos e autorizações passaram a ser exigidos para que os pesquisadores do Pegadas pudessem voltar para a cooperativa, dar andamento às atividades e falar com os trabalhadores.

Foi possível a realização e a conclusão das duas primeiras etapas, faltando o planejamento estratégico e a realização do plano de ação. Havia a possibilidade de que a pesquisa-ação fosse continuada apenas com a direção da Comtern, que redefiniu as prioridades para melhorias, centrando-as na área financeira e na comercialização.

Para não gerar um conflito e uma possível ruptura com a cooperativa, o grupo Pegadas decidiu se afastar e encerrar as atividades em julho 2017.

A Comtern, apesar de seus limites com a autogestão, é protagonista na luta por seus direitos e postos de trabalho. A cooperativa recebeu todos os fluxogramas realizados pelo mapeamento de processos e um plano de ação preliminar construído a partir da árvore de problemas, para que a ERT sozinha possa dar andamento das atividades. Acredita-se que o diagnóstico permitiu uma reflexão dos trabalhadores, os quais provavelmente buscarão ter mais voz ativa.

Os desafios desta ERT não estão apenas em sua autogestão mas também no processo de renovação do quadro de trabalhadores, devido à idade avançada da maioria dos cooperados. Estes ainda lutam por uma empresa alternativa a padrão capitalista tradicional.

## **Referências bibliográficas**

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010

ANSOFF, H. I.; MCDONNEL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

CLOT, Y.; FAÏTA, D. Genre et style en analyse du travail, concepts et méthodes. In: **Travailler, Revue internationale de Psychopathologie et Psychodynamique du Travail**, 2000, n.4, p7-42.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos e processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DEJOURS, C. **Travail**: usure mentale: essai de psychopathologie du travail. Paris: Du Centurion, 1980.

FAÏTA, Daniel. **Mondes du travail et pratiques langagières**. Langages. Parole(s) ouvrière(s). 24e année, n° 93. 1989. p. 110-123.

FARIA, M. S.; DAGNINO, R.; NOVAES, H. T. Do fetichismo da organização e da tecnologia ao mimetismo tecnológico: os labirintos das fábricas recuperadas. **Revista Katalysis**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 123-131, jan./jun. 2008. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/viewFile/5394/4738>> Acesso em 18.mar.2016.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000. Disponível em <[http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-40-num-1-ano-2000-nid-46461/http://rae.fgv.br/rae/edicoes-anteriores/volume40\\_01\\_jan/mar.pdf](http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-40-num-1-ano-2000-nid-46461/http://rae.fgv.br/rae/edicoes-anteriores/volume40_01_jan/mar.pdf)>. Acesso em 10.jan.2016.

KATZ, J.; CIBOTTI, R. **Marco de referência para un programa de investigación en ciencia y tecnología en América Latina**. Buenos Aires: Cepal, 1976.

LACOMBLEZ, M. TEIGER, C. Ergonomia, formações e transformações. In: FALZON, Pierre (org) **Ergonomia**. 1 ed. São Paulo, Blucher, 2007

NOVAES, H. T. De tsunami a marola: uma breve história das fábricas recuperadas na América Latina. **Revista Lutas & Resistências**, Londrina, n. 2, p. 84-97, 2007a.

NOVAES, H. T. **O fetiche da tecnologia**: a experiência das fábricas recuperadas. São Paulo: Expressão Popular/Fapesp, 2007b.

ODDONE, I.; RÉ, A.; BRIANTE, G. **Redécouvrir l'expérience ouvrière**. Paris: Eds. Sociales, 1981.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PINTO, J. B. G. **Metodologia, teoria do conhecimento e pesquisa-ação**: textos selecionados e apresentados. Belém: UFPA/Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, 2014

TEIGER, C., LACOMBLEZ, M. **(Se) Former pour transformer le travail**: dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail. Laval: Presses de l'Université Laval, 2013. Collection Santé et sécurité du travail. 764 p

THIOLLENT, M. J. M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 18 ed. São Paulo: Cortez, 2010

THIOLLENT, M. J. M. Por uma melhoria da extensão universitária. CCNExt - **Revista de Extensão**, v. 3, p. 45-50, 2016.

WISNER, A. Organização do trabalho, carga mental e sofrimento psíquico. In: WISNER, A. **A inteligência no trabalho**, São Paulo: Fundacentro, p. 11-20, 1993.



**Parte II - Entrelaçando outros olhares desde as  
experiências de empresas recuperadas por  
trabalhadores no Brasil**



## Capítulo 7

### Usina Catende silenciada: reflexões sobre a crise da luta por autogestão dos trabalhadores da cana em Pernambuco

Vanessa Moreira Sígolo

#### Introdução

A Usina Catende, localizada na Zona da Mata Sul do Estado de Pernambuco, foi um dos casos mais emblemáticos de recuperação de empresa por trabalhadores no país e chegou a ser considerada a maior experiência de autogestão da América Latina. A luta e a resistência frente à demissão de milhares de trabalhadores tiveram início nos anos 1990, e a recuperação da empresa, com apoio dos sindicatos rurais e de outros sujeitos políticos atuantes na redemocratização do país, envolveu mais de 4 mil trabalhadores e trabalhadoras da cana, cerca de 20 mil moradores, abrangendo uma área de mais de 27 mil hectares, em cinco municípios da região: Catende, Palmares, Jaqueira, Água Preta e Xexéu.

A usina teve origem no final do século XIX e chegou a ser a maior empresa produtora de açúcar da América Latina na primeira metade do século XX. O complexo produtivo incluía 48 engenhos, onde se localizavam comunidades de trabalhadores rurais que, no processo de recuperação, passaram a se organizar em associações. Ao longo de quase duas décadas de luta, o processo de falência e recuperação da usina foi alvo de intensas disputas, em um contexto de crise profunda da secular economia açucareira da região.

A criação da Cooperativa Catende-Harmonia, que passou a gerir a usina ao lado da massa falida, foi parte da estratégia dos trabalhadores para dar continuidade à recuperação da empresa, à produção de açúcar, e para avançar em sua autogestão.

O processo de recuperação da usina pelos trabalhadores da cana – como analisado em tese de doutorado em sociologia, intitulada *A contrapelo: autogestão, recuperação de empresas e a Usina Catende em Pernambuco* (SÍGOLO, 2015), pesquisa na qual

se baseia o presente artigo – envolveu três principais campos de resistência:

- 1) a luta na Justiça pela segurança do patrimônio da usina, e para garantir o direito dos trabalhadores e o pagamento das dívidas trabalhistas em seu processo de falência;
- 2) a luta pela recuperação e pela manutenção da produção açucareira e de sua viabilidade econômica, com geração de trabalho e renda, incluindo também a diversificação produtiva e a segurança alimentar; e
- 3) a luta política interna e externa pelo aprofundamento da organização democrática e da autogestão, com o fortalecimento da formação política e da participação dos trabalhadores e trabalhadoras, e, ao mesmo tempo, pela sensibilização e criação de uma base de sustentação política externa ao projeto dos trabalhadores.

Além disso, a luta de Catende, ao longo de 16 anos, teve alguns marcos históricos importantes, com destaque para a grande greve de 1994-1995, como consequência da demissão de 2.300 trabalhadores e do atraso de vários meses nos pagamentos. Mobilizando pela primeira vez trabalhadores do campo e operários da indústria, ela envolveu o acampamento e ocupação da usina por 19 dias e levou à expulsão dos usineiros pelos trabalhadores. Outro marco fundamental foi a conquista da desapropriação das terras da usina, em 2006, com a criação do Assentamento Miguel Arraes, que constituiu na época o maior assentamento de reforma agrária do Nordeste e o segundo maior do país. Os assentados ali colocaram em prática um modelo singular e híbrido de assentamento, que buscou manter a unidade do complexo produtivo, com áreas de produção coletiva e áreas de produção individual e familiar.

Apesar das inúmeras dificuldades enfrentadas – que incluíram grandes enchentes, um incêndio, e muitas perseguições resultantes de disputas políticas locais e regionais, muitas vezes protagonizadas pelas velhas classes dominantes açucareiras –, Catende foi espaço de importantes avanços na conquista de direitos dos trabalhadores e de melhorias em suas

condições de vida. Foi palco também de várias experiências inovadoras, como os projetos de alfabetização de adultos, que contaram inclusive com a presença de Paulo Freire; os projetos de diversificação produtiva e de segurança alimentar, incluindo a agricultura de subsistência, agroecológica e a criação de animais; e os avanços na organização das mulheres, inclusive criando serviços específicos de apoio a sua saúde. Cabe lembrar que a produção canavieira historicamente foi marcada pela extrema exploração do trabalho, inclusive infantil, pela monocultura, pelo latifúndio e pela cultura patriarcal, geradores de miséria, fome e violência.

Além disso, Catende fez parte da formação do movimento de economia solidária no país, atuando junto à Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas de Autogestão (ANTEAG) e ao Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES). Desenvolveu parcerias importantes com a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), criada no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), e também com outros órgãos do governo federal, que promoveram acesso ao microcrédito produtivo, por meio do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf).

Mesmo com tantos avanços e com a importante conquista da propriedade das terras, em Catende, os trabalhadores enfrentavam diversos problemas para viabilizar economicamente a usina, em um cenário de grave defasagem tecnológica e de inadequação do território à mecanização da produção – o qual, há várias décadas, apontava para a decadência da economia açucareira no Nordeste. Mesmo assim, surpreendentemente, a gigante Catende resistia ano a ano, pois sua recuperação e manutenção, questionável do ponto de vista do capital, coincidia e beneficiava a luta pela sobrevivência de seus trabalhadores e trabalhadoras, que criavam novos sentidos à sustentabilidade da “Usina sem patrão”, por meio da construção de um projeto comum de agroindústria cooperativa, enfrentando inúmeras contradições e conflitos.

O processo judicial de falência da Usina Catende, no entanto, não foi concluído, e sua sobrevivência nestes anos deveu-se também a uma parceria temporária criada entre os

trabalhadores e o Poder Judiciário. Todavia, sem que os trabalhadores conquistassem a propriedade dos bens de produção, que restava com a massa falida da usina, essa impressionante história de luta e resistência dos trabalhadores da cana foi silenciada.

Neste artigo, busca-se apresentar algumas reflexões sobre o desfecho da luta dos trabalhadores, recuperando informações e relatos de trabalhadores e trabalhadoras, colhidos em trabalho de campo em Catende, e análises desenvolvidas em pesquisa de doutorado, citada anteriormente, realizada entre os anos de 2011 e 2015. O trabalho busca algumas respostas e reflexões sobre as questões: O que aconteceu com a luta dos trabalhadores da cana pela recuperação da Usina Catende? Como foi possível silenciar essa luta após quase duas décadas de resistências, recuperação e construção de autogestão?

### **A intervenção da Justiça e as disputas pelo controle da usina**

Em agosto de 2009, a Usina Catende sofreu uma intervenção da Justiça, que determinou o afastamento do então síndico da massa falida, trabalhador rural, sindicalista, após uma vistoria do Ministério Público do Trabalho (MPT), que acusou sua gestão de irregularidades e de descumprimento da legislação trabalhista. Sobre o episódio, que significou a ruptura da relação de parceria entre a Justiça e o projeto de recuperação pelos trabalhadores vigente até então, relata um operário<sup>33</sup>, em entrevista em 2014:

No mês de fevereiro de 2009, a usina tinha que pagar algumas dívidas e não teve dinheiro para fazer os pagamentos. O que aconteceu: o síndico chamou a gente e disse: “Olha, não vai ter dinheiro para ninguém, vamos arrumar algumas cestas básicas e pagar as dívidas com o governo.” E foi tudo bem. Mas não sei como essa conversa chegou na Justiça. Só sei que,

---

<sup>33</sup> Optou-se por retirar os nomes dos autores das falas citadas por se considerar que poderiam expor inadequadamente alguns trabalhadores, inclusive por tratarem de denúncias a representantes do poder público.

quando o caminhão chegou e estavam descarregando as cestas básicas para a gente, alguém chegou e tirou umas fotos e levou para o juiz. (...) O juiz imediatamente chamou a Polícia Federal, e na hora não teve questão, ele ordenou: tirem o síndico, que era o Marivaldo. A acusação era que ele estava pagando salário com cesta básica. Na realidade, aconteceu isso e ele tinha explicado. Mas alguém que era contra ele acionou a Justiça. (...) O resultado da história é que tiraram o síndico e colocaram outro no lugar, aí é que foi o problema. Quando esse outro chegou, chamado Dr. Carlos, mandado pelo juiz, falou tanto que a gente disse: “o homem de Catende vai ser esse!”, e foi justo o contrário. Ele chamou todos os operários, disse que uma coisa dessas não podia acontecer, trabalhar e não receber, e a gente batendo palmas para ele. Foi aquela festa. Mas foi só engano. (...) Ele moeu a primeira safra, tudo bem, mas quando foi a outra, ele terminou a safra, e deu o “bote”, pegou o açúcar todinho, fechou a usina e foi embora. Foi embora sem pagar ninguém. (...) A gente continua até hoje sem receber nada, nem salários atrasados, nem fundo de garantia, nada! (...) Esse Dr. Carlos foi até preso com R\$ 8 milhões, que era dinheiro da gente, saiu no jornal foto e tudo. Mas a gente continua sem receber nada. (...) Mais de 3 mil famílias de trabalhador nessa mesma situação, sem receber nada.

Sob a determinação do juiz Silvio Romero Beltrão, titular desde junho de 2007 da 18ª Vara Cível da Justiça do Estado, responsável pela falência da usina, a intervenção em Catende, na interpretação de vários trabalhadores, teve motivações políticas. Como ressalta um trabalhador do campo, sindicalista, membro da diretoria da cooperativa, em entrevista de 2014:

Foi questão política que acabou com Catende. Foram fazendo várias denúncias, e no final tomaram uma posição, dizendo que a usina não tinha condições de andar com os seus pés fortes no chão, pelas pendências que ela tinha. Mas, na verdade, não tinha porque tirar o Marivaldo e a cooperativa, nem mexer com os trabalhadores que estavam tentando tocar a usina para

frente. Mas, no momento que a coisa juntou, o governador, por questão política, por essas coisas de brigas políticas e partidárias, botou na cabeça que todo mundo estava roubando, desviando dinheiro da usina, e tomou a decisão, junto com o juiz, de vir para cima. Mas nada disso estava acontecendo, estava todo mundo aqui andando com os pés no chão, sabendo o que estava fazendo, sabendo das dificuldades do mercado, de tudo. Todo mundo sabe que quando o preço do açúcar está baixo, nenhuma usina consegue pagar tudo certinho, então, foi isso que aconteceu, mesmo estando tudo certo dentro do trabalho, da produção, e com todos os incentivos certos para os trabalhadores.

É importante analisar que as motivações políticas articulavam-se claramente a interesses econômicos, pessoais e da classe decadente dos usineiros de Pernambuco, pois a intervenção da Justiça ocorreu justamente no momento em que se previa um período inédito de elevação do preço do açúcar, como não ocorria havia 30 anos, anunciando uma das melhores safras desde o início da crise do setor canavieiro na região. O que de fato ocorreu, com um aumento de 150% do preço em relação à safra anterior, como expressam os dados de relatório da Empresa de Pesquisa Energética (EPE)<sup>34</sup>, do Ministério de Minas e Energia (MME), sobre o período de janeiro de 2009 a março de 2010.

Nesse momento favorável do mercado, como relatam vários trabalhadores, a Usina Catende havia alçado uma produtividade acima da média da do Estado de Pernambuco. Na safra de 2007-2008, havia realizado a maior produção dos últimos 20 anos, todavia, com o preço baixo do açúcar. Nesse novo contexto de elevação do preço, Catende tinha a previsão de atingir, na safra de 2009-2010, mais de 550 mil toneladas de cana moída, com a produção de mais de 1 milhão de sacas de açúcar, realizando possivelmente a melhor safra desde o início da sua recuperação. Além disso, conforme destacam alguns trabalhadores do campo e da indústria, a intervenção da Justiça ocorreu no momento em que Catende estava com quase todo o reparo da indústria finalizado, e o campo, com a cana plantada e cuidada.

---

<sup>34</sup> Cf. Brasil, 2010.

O juiz em questão já havia, em 2007, tentado impedir a moagem da usina, desautorizando o convênio de cooperação da massa falida com a Cooperativa, argumentando que a reforma agrária das terras, ocorrida recentemente, inviabilizava juridicamente a atividade da indústria.<sup>35</sup> Com isso, como analisa Fernando Kleiman (2008, p. 138), em estudo anterior sobre o caso de Catende, a Justiça explicitou sua postura parcial e “(...) passou a se colocar como parte interessada no processo, criando novos litígios na sucessão”. Mas após apelações a instâncias superiores, o juiz acabou sendo vencido nesse primeiro episódio, por uma decisão favorável aos trabalhadores, que permitiu a realização da moagem. Destaca-se também o fato de que desde a sua chegada à Vara responsável pela falência de Catende, o juiz havia rejeitado receber o síndico da massa falida, alegando que estudava o processo, mas já explicitando sua indisposição com relação à gestão compartilhada que vinha sendo desenvolvida em Catende.

É importante analisar os fatores que permitiram e contribuíram para essa intervenção. Ao longo de vários anos, como relatam vários trabalhadores, com apoio dos sindicatos e assessores, eles pressionavam para que fosse resolvida a questão da indústria, viabilizando efetivamente o projeto Agroindustrial Cooperativo de Catende. No ano de 2007, como relata Kleiman (2008, p. 141), foi realizada uma grande manifestação em Recife, passando pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), pelo Tribunal de Justiça, e terminando com uma audiência com o então governador, Eduardo Campos, que no ato reafirmou seu compromisso com a luta dos trabalhadores de Catende. Para resolver a questão, naquele momento, eram visualizados três possíveis caminhos, conforme explicado nas entrevistas em campo:

---

<sup>35</sup> Justamente nesse momento, com a reforma agrária, encerrava-se a fase litigiosa do processo de falência relativa à disputa das melhores terras de Catende, após tentativas dos falidos de transferi-las para outras empresas de seu grupo.

- 1) a desapropriação da usina pelo INCRA, como parte da reforma agrária para viabilizar o projeto Agroindustrial Cooperativo de Catende;
- 2) a adjudicação para os trabalhadores pela Justiça, com a troca dos créditos trabalhistas pelos ativos da indústria no processo de falência da usina; ou
- 3) o arrendamento da usina pela cooperativa, realizado por meio da Justiça.

Nenhuma dessas alternativas foi concretizada, pois o INCRA não aceitou desapropriar a fábrica; o Banco do Brasil, principal credor de Catende, juntamente com a Justiça, não aceitou a troca do patrimônio pelos créditos trabalhistas e tampouco foi concretizado o arrendamento da usina à cooperativa. Nesse contexto de irresolução com relação à indústria, foco de grande vulnerabilidade para o projeto coletivo dos trabalhadores, Catende sofreu a intervenção da Justiça. Com relação à centralidade das disputas pela indústria, acrescenta um operário, em entrevista em 2014:

Nós sempre brigamos para que desapropriassem o campo, mas em seguida também a fábrica. Se não desapropriassem a fábrica, não iria resolver, porque ficaria um corpo sem cabeça. Desapropriar o corpo, mas sem desapropriar a cabeça? Então, a briga da gente com o governo foi essa, mas o INCRA dizia: a gente não trabalha com ferro, a gente trabalha com terra. Mas a gente dizia: nós trabalhamos com ferro! É dar oportunidade para a gente trabalhar! Vocês desapropriam, e a gente mantém a fábrica! Vocês vão só fiscalizar! E ficou nesse impasse, até que aconteceu a tomada do juiz. (...) A gente sabia do risco que a gente corria com esse juiz que ainda hoje está aí. E o tempo foi passando, e o que aconteceu? Ele veio e tomou a fábrica da gente. (...) Tirando a fábrica, ele matava tudo, como matou. Não só ele, também o governador, neto de Arraes. Eduardo Campos morreu, Deus tome conta dele, mas ele foi uma peça fundamental para acabar com o projeto de Catende.

Explicita-se por esses relatos que a ação judicial realizada em Catende teve estreita relação com as classes dominantes açucareiras e os grupos políticos que as representam no Estado. Tais grupos estão envolvidos nas disputas partidárias da região, na qual Catende é vista como uma “fábrica de votos para o PT (Partido dos Trabalhadores)”, tornando-se foco de conflito com o partido de Eduardo Campos (PSB, Partido Socialista Brasileiro), que considerava a usina um “espólio de Arraes” e, como tal, um domínio político do PSB, segundo alguns entrevistados. Em seus relatos, os trabalhadores destacam os conflitos partidários que tiveram papel fundamental nessa intervenção em Catende, tendo como alvo a retomada do controle da Usina. Como vemos nesse relato de um trabalhador rural assentado, membro da diretoria da cooperativa, em 2014:

As questões aqui em Catende sempre esbarraram na questão política. O pessoal da usina sempre foi do PT, as lideranças todas, boa parte do pessoal dos sindicatos e da diretoria. (...) Então, quando o Eduardo Campos visitou Catende, já tinha várias sequelas. (...) Ele conversou com alguns trabalhadores (...) e disse: ‘Eu tiro esse pessoal daí.’ (...) Era disputa política mesmo, Catende era uma questão que ele não topava. Essa era a verdade. Então, ele queria tirar o pessoal da cooperativa de todo jeito, e temos informação de que o que aconteceu em Catende foi a mando dele. O próprio juiz chegou a falar isso, numa conversa com os trabalhadores, ele falou que o Eduardo tinha elogiado a intervenção e que iria ajudar a usina. (...) Quando eles vieram, em 2009, parecia aqueles filmes que a gente vê na TV, sabe? Vieram com helicópteros por cima, os caras com metralhadoras apontadas. Foi assim! (...) Vieram com esse aparato todo. Parecia filme. Foi uma coisa violenta, para botar medo mesmo. Helicóptero rondando a usina toda, quem estava dentro não podia sair, quem estava fora não podia entrar. (...) Depois saíram com computador, documentos, levaram tudo. Nem os documentos da cooperativa nós conseguimos tirar. (...) O grande problema era que o pessoal estava com a quinzena atrasada por questão das dificuldades da usina. Tinham momentos que a usina não conseguia

pagar, isso acontecia muito pior nas outras usinas. Nessa safra, no mês de março de 2009, ninguém recebeu salário, nós chamamos o povo e explicamos que não iríamos receber salário porque tínhamos que pagar 7 milhões ao Pronaf, porque era para pedir a renovação, e, se não pagasse, não teríamos mais crédito. Isso foi combinado assim antes, nós falamos: vão se preparando que isso vai acontecer quando nós formos pagar o Pronaf, que era no mês de abril. Logo a gente ia ter o crédito de volta, mas se não pagar o banco, não ia mais poder tirar dinheiro. (...) Se fica inadimplente, não tem renovação. (...) Então, quem estava na reunião, foi até filmada a reunião, todos concordaram em receber as cestas básicas. Falamos que assim que chegasse o dinheiro, colocaríamos o pagamento em dia, descontando a feira que seria comprada. (...) Esse foi o mês que o Ministério Público Federal chegou para fiscalizar e constatou irregularidades. Eles questionaram dos salários. (...) Foi uma geral nas usinas, mas foi uma geral esquematizada, porque pegaram só aqui. Foi dentro de uma programação para tirar a Cooperativa da Usina. (...) Aqui o pessoal só quer saber do seguinte: trabalhou, recebeu, está resolvido. Então, esse Dr. Carlos chegou e pegou o dinheiro que era para pagar as demissões e pagou os atrasados do povo. E o povo disse: esse é o homem! Esse caiu do céu! E foi mesmo, quem caiu do céu não foi o Diabo, pois Deus não quis mais ele lá?

Avaliando também o jogo político, relata outro trabalhador rural assentado, também diretor da cooperativa, em entrevista em 2014:

Quando tomaram a usina, o próprio trabalhador ficou quase sem reação. (...) Eu saí daqui para trabalhar lá dentro da cooperativa, eu aprendi, via as coisas lá no escritório, mas o povo do campo, que não teve esse conhecimento, achou que o problema era culpa do Marivaldo, e na verdade não foi. A gente hoje tem a convicção que isso foi um jogo político para acabar com aquele grupo que estava gerindo a Cooperativa e a massa falida. Eu fiz parte do grupo da cooperativa, entrei como

um dos diretores, eu posso dizer que sempre era: o que paga primeiro é o trabalhador mais pequeno, o trabalhador que sobrevivia daquilo. (...) Mas tinha um grupo formado que ficava botando na cabeça do pessoal, como uma laranja podre, jogada lá no saco, que foi espalhando. (...) Gente ligada ao governo do Estado, que tinha muito dinheiro, que dizia que tinha uma proposta melhor para Catende. (...) E o que aconteceu: Antes aqui tinha trabalho para todo mundo, emprego garantido para os filhos quando chegassem aos 18 anos. (...) Eu lembro que nessa data que você está aqui no engenho, era data de começo de safra, aqui era uma animação muito grande. (...) Vinha frota do Sul, de São Paulo, do Rio de Janeiro. (...) Era muito bonito. Às vezes, só de lembrar dá uma tristeza... Eu cortava cana e também fui crescendo, passei a cabo, tudo isso na época da cooperativa. (...) Hoje a gente vê o pessoal correndo para outros lados, pra cidade grande, São Paulo, Rio de Janeiro, buscando trabalho, uma coisa muito difícil.

Outros relatos reforçam os interesses políticos que estavam em jogo na disputa pelo controle da usina, como avalia um trabalhador rural assentado, membro da diretoria da cooperativa, em entrevista em 2014:

Em 2009, tivemos que atrasar um pagamento porque, como já falei, tinha sempre o problema do preço do açúcar, e mesmo com a Conab (Companhia Nacional de Abastecimento), que ajudou bastante, não resolvia tudo. (...) Naquele momento, a gente precisava fazer um investimento na usina, tinha um decantador que estava muito desgastado, e colocava em risco os trabalhadores. Em reunião, o gerente da indústria tinha informado que esse decantador a qualquer momento poderia estourar e causar acidentes muito graves para os trabalhadores. Então, decidimos na reunião do grupo gestor fazer essa compra, era 1 milhão de reais. A gente já tinha enfrentado muitas dificuldades, como enchentes e incêndio, e seguia com dificuldades. Mas, nesse momento, estávamos bem, o plano era fazer essa compra e o pagamento da Conab, para não ter problema depois, e o atraso de pagamento foi informado a todos,

em reuniões que fizemos. (...) Mas o juiz usou isso para acusar o Marivaldo de trabalho escravo. (...) O governador via Catende como um risco, era disputa política, disputa com o PT, aqui era muito PT, e ele não aceitava. (...) Para ter ideia, o governador travou os caminhos para a gente acessar o governo federal. (...) Até depois de quase um ano da intervenção, quando o Lula veio aqui, junto com o Eduardo Campos, por causa da enchente de 2010, a gente estava com um dossiê pronto, e fizemos uma articulação para botar na mão do presidente Lula. (...) O Eduardo tentou tirar o documento da mão de Lula. (...) Depois disso, ainda tivemos reunião com o Gilberto Carvalho, junto com os sindicatos, fomos algumas vezes para Brasília. (...) Teve muito conflito aqui, dentro e fora. (...) Acho que no final eles pesaram, na verdade eles vão por números e tudo vira matemática nessa hora, eles avaliaram: onde a gente ganha mais? Se ajudar aqui, vai perder ali, então, é melhor não mexer. Tentamos muito. Até fizemos uma parada de quase 10 horas na BR em 2010, e o governador botou a polícia em cima de todo mundo. (...) Depois de tanta enganação que fizeram, a revolta foi tanta que até os operários da usina vieram também nesse momento. Mais de mil pessoas, eu tinha a reportagem do jornal guardada. (...) Enviamos diversas propostas, inclusive de desapropriação da usina antes da dilapidação que houve. Hoje tudo que eles puderam tirar, tiraram. Não há mais viabilidade de voltar.

Sobre a intervenção em Catende, avalia também um operário, em 2014:

Foi por briga política. (...) Mas quem pagou caro por isso foram os trabalhadores. (...) Em 2010 houve uma enchente aqui que acabou com a usina, e o juiz veio também à Catende e fez uma reunião com as lideranças dos trabalhadores. Eu estava lá nessa reunião, e ouvi quando ele disse: todos os dias o governador me ligava para tomar uma posição sobre Catende, e quando eu tomei ele até me ligou para dar parabéns (...). Agora, com a enchente, ele vai ter que me ajudar com a usina. (...) Escutei tudo isso, por isso eu sei, que o governo do

Estado foi peça principal para fechar o projeto de Catende. Se não fosse isso, a gente estava moendo aí, os trabalhadores empregados, estava tudo aí. (...) Ele entrou numa briga com o pessoal do PT, mas quem pagou por isso foram os trabalhadores. Ele não olhou o lado dos trabalhadores. (...) E o PT, no governo da Dilma, o povo segue acreditando, mas não no candidato que o PT está apoiando aqui no Estado, Armando Monteiro, ele é usineiro, esse cara não vem de um setor bom não. (...) Também quer massacrar o trabalhador. (...) No fim, nós passamos por muitos problemas aqui em Catende, vencemos enchente, vencemos fogo, agora, pela Justiça, a gente não passou.

Sobre as graves consequências dessa intervenção político-judicial, que levou ao fechamento definitivo de Catende depois de vários anos de resistência, também relatam vários outros trabalhadores rurais assentados, moradores de diferentes engenhos, e também operários:

Nós, trabalhadores do campo, lutamos muito para não chegar ao ponto de Catende fechar. Mas infelizmente os homens com a mão mais pesada acabaram com o sonho de 4 mil famílias que vivem aqui nas terras da usina (trabalhador rural assentado).

Aqui, caímos, levantamos e depois caímos novamente. O ruim mesmo foi a chegada desse novo síndico. Parece que ele veio com uma mão muito pesada, que bateu e afundou tudo. Foi quando fecharam a usina de vez (trabalhador rural assentado).

De um dia para o outro, acabou o sonho. O juiz veio e tomou tudo. Acabou com um projeto de 16 anos de luta dos trabalhadores, acabou com o sonho dos trabalhadores, de todas famílias, acabou com tudo. Acabou com a cidade, acabou com a região. (...) A usina aí largada, o mato comendo, enferrujando. (...) Acabou a cultura do açúcar, os operários, acabou a cana no campo, acabou tudo (operário).

Em meio às disputas políticas e partidárias, era fato que Catende atrasou o pagamento de salários, o que expressava concretamente suas dificuldades econômicas e os possíveis

limites da experiência de recuperação de uma usina de açúcar pelos trabalhadores. Todavia, ao longo de 16 anos em que resistiu, Catende gerou trabalho, renda e melhorias concretas na vida de seus trabalhadores, as quais, apesar de limitadas, apresentavam grandes contrastes com a realidade vivida anteriormente, como eles mesmos avaliam. A questão do atraso de pagamentos era um tema recorrente ao longo da luta pela recuperação. Kleiman (2008, p. 124) chegou a propor uma reflexão sobre o que chamou de “autofinanciamento consciente da entressafra”, pois a sazonalidade e as dificuldades de acesso suficiente ao capital de giro colocavam frequentemente esse problema aos trabalhadores. Cabe aprofundar a análise sobre em que medida esse mecanismo significava a precarização do trabalho ou uma escolha dos trabalhadores, que estavam se apropriando dos meios de produção, diante de uma situação concreta, na qual a manutenção da empresa trazia melhores condições de vida e novas relações de trabalho, o que já estava sendo colocado em prática em Catende.

Sobre a sustentabilidade da usina, um trabalhador rural, sindicalista, membro da diretoria da cooperativa, em uma entrevista em 2014, destacou que havia aprendido, nesse período em que trabalharam na recuperação de Catende, que a resistência de uma usina depende do equilíbrio entre três dimensões: a produtiva, a social e a política. Ele avaliou que as duas primeiras estavam equilibrando-se ao longo dos anos, pelas diversas estratégias apresentadas:

Tinham muitas dificuldades e pendências, era um processo delicado de se construir. De produzir e ter uma demanda, como a usina tem, de toda semana ter dinheiro certo para pagar todo mundo. Para isso, tinham as dificuldades do preço do açúcar no mercado, aquela coisa: açúcar que subia, açúcar que descia, preço da cana que caía, preço da cana que subia. É um negócio muito complexo. Com um desafio muito grande de controlar tudo de uma vez para tudo dar certo. Então, a usina ia se arrastando feito uma cobra no chão, porque não tinha outra saída para ela andar. Mas ela andava. (...) Eu tenho certeza de que, se o Marivaldo e a cooperativa tivessem continuado, se o governo não

tivesse mexido com as coisas aí, a usina estaria continuando a produzir, devagarzinho, mas estaria aí, junto com a gente, tocando para frente a situação.

Seguindo sua reflexão, no que se refere ao equilíbrio econômico de Catende, no contexto do colapso do setor canavieiro na região, com dezenas de usinas fechando, relatam os trabalhadores: “Usina como Catende era ‘assando e comendo’, como se diz, quando parava de moer, acabava o dinheiro”. Todavia, com todas as dificuldades, após o decreto de sua falência, sob administração judicial, Catende resistiu produzindo açúcar e gerando trabalho e renda para 4 mil famílias por mais de 16 anos. Com isso, muitos trabalhadores avaliam que foi justamente sua recuperação e sobrevivência econômica, no meio de uma região devastada economicamente pelo colapso da economia da cana, que gerou maior interesse dos grupos econômicos e políticos na disputa pelo controle da usina.

Com isso, os conflitos de classes na região entrelaçam-se às disputas políticas partidárias, que tiveram papel crucial no desfecho da história de luta dos trabalhadores de Catende. Cabe lembrar que a pesquisa em campo com os trabalhadores foi realizada nos meses anteriores à eleição presidencial de 2014. Sobre o ataque à luta dos trabalhadores, também avalia outro trabalhador rural, sindicalista e membro da diretoria da cooperativa, em entrevistas em 2014:

Em 2009, os trabalhadores foram desbancados do seu projeto. Foi uma intervenção pela lógica da política combinada com o Poder Judiciário, com algumas visões claras de que um projeto de trabalhadores não deveria prosperar. Com isso, hoje a gente amarga toda uma derrota e hoje os trabalhadores estão passando muita dificuldade, deixaram de ter um roteiro, que já tinha sido consolidado em Catende. (...) A combinação de vários fatores foi tão forte para que Catende deixasse de existir, para que fosse derrubada, a ponto de ter o envolvimento da polícia, do Ministério Público, e tudo isso deixou os trabalhadores muito assustados. E sem ter apoio para resistir, para enfrentar. Uma coisa que em outras épocas tivemos, em outros momentos difíceis,

nós tivemos a guarida e o apoio de vários setores da sociedade e dos governos. (...) Não é que perdemos o apoio da sociedade, mas ficou muito claro que havia uma força muito consolidada para destruir o projeto dos trabalhadores, muito mais forte do que em outros momentos. (...) Então, os trabalhadores lutaram muito, mas infelizmente não constituíram a força suficiente para inverter essa situação. E hoje o empreendimento está completamente sucateado, a hidrelétrica, que era o nosso cartão postal, está destruída, todo o patrimônio está sucateado. Até o recurso da desapropriação, que a gente planejava pagar as indenizações dos trabalhadores, praticamente não existe mais. E os trabalhadores ficam sem entender, sem forças para enfrentar todas essas dificuldades.

A ganância do juiz e os interesses das classes historicamente dominantes, hoje em decadência na região, inserem-se de forma sub-reptícia na “questão política” em Catende. Movida por interesses econômicos e políticos, a intervenção na usina utilizou como pretexto as irregularidades trabalhistas, que necessitavam de um tratamento diferenciado por estarem inseridas em um processo de luta por direitos e por trabalho levada a cabo pelos trabalhadores, juntamente com suas entidades de classe. Sobre o fato, também avalia um assessor dos trabalhadores, em entrevista em 2014:

O juiz usou isso como pretexto, pois Catende havia chegado a um estágio de maturidade que eu achava tão bonito, que naquele ano de 2009, no começo do ano (...) quando os trabalhadores viram que a diminuição do preço do açúcar e da cana naquele momento iria impossibilitar a entrega do financiamento da Conab, eles fizeram uma assembleia (essa assembleia está filmada, existem documentos), onde os trabalhadores disseram: vamos priorizar a entrega do açúcar a Conab, e, nesses últimos 15, 20 dias de safra, nós vamos trabalhar sem receber remuneração, mas precisamos nos alimentar. Isso foi aprovado em assembleia. Mas o Ministério Público começou a ofensiva à Catende, que foi sempre objeto de ataque ideológico. (...) O MP foi lá e

disse: é trabalho escravo. Agora, nas usinas vizinhas, que sempre praticaram coisas assim, mas sem o trabalhador decidir, ninguém chegou. Em Catende, foram com helicópteros e tudo mais. (...) Para ter ideia, no ano seguinte à intervenção do juiz, os trabalhadores tiveram que trabalhar seis meses sem receber salário, sem receber comida, e ninguém fez coisa alguma. Naquele momento, havia sido uma decisão democrática das pessoas. Claro que não era desejo da direção da usina que a empresa estivesse em dificuldades, atrasando salários. (...) Havia uma decisão madura de uma assembleia com muitos trabalhadores que decidiu: vamos trabalhar 20 dias em dificuldade, desde que nos alimentemos, porque isso vai nos garantir cumprir nossos deveres de devedores ao governo e vai nos permitir nesse ano de 2009 renovar nossos créditos e continuar produzindo. Isto é, na minha visão, essencialmente democrático e relacionado ao modo fraterno e maduro de enfrentar as dificuldades na economia solidária.

Esses relatos dos trabalhadores e de seus assessores explicitam não só as motivações do juiz e das classes que ele representava no contexto da crise da economia canavieira, mas também sua relação com os interesses políticos do governo estadual e dos grupos político-partidários que buscavam se beneficiar econômica e politicamente da intervenção judicial em Catende.

Após a intervenção violenta em 2009, o juiz indicou um novo síndico para a usina, um administrador de sua confiança, Carlos Antônio Fernandes Ferreira, conhecido por atuar no esvaziamento de usinas em falência na região (da Usina Barreiros, por exemplo), além de ter parentesco com o juiz (marido de sua tia), como relataram os trabalhadores. Mais uma demonstração das relações “promíscuas e incestuosas” entre as classes dominantes açucareiras e o judiciário. Sobre a atuação desse novo síndico em Catende e suas consequências, analisa um trabalhador rural assentado, entrevistado em 2014:

Esse novo síndico vendeu o açúcar todinho, botou o dinheiro no bolso e foi embora. Não pagou ninguém e deixou todo mundo com dívida. (...) Um ladrão. (...) Ainda acusaram o Marivaldo e a Justiça não provou nada. Acusaram o Marivaldo e quem foi para a cadeia foi ele. Sabei até no jornal, a gente assistiu na TV. (...) Mas até hoje a situação continua do mesmo jeito. (...) Levaram até um recurso desbloqueado pelo presidente Lula, de 52 milhões de reais, da desapropriação das terras. Dinheiro que era para estar na conta de cada um de nós, para a gente trabalhar. (...) Até agora ninguém tomou uma providência. (...) Está tudo perdido. A situação de Catende hoje é essa, fechou e não tem mais como a gente botar para moer.

Também descreve outro trabalhador rural assentado, em entrevista em 2014:

Venderam tudo e levaram todo o dinheiro do povo. Venderam tudo que podia da usina, só não levaram o bueiro, que está lá ainda em pé, só restou ele, está lá para todo mundo ver, o resto levaram tudo, só ficaram as paredes. (...) Usina aqui não existe mais. Acabou tudo.

O novo síndico realizou mais duas moagens, e após encerrar a produção da segunda safra, fechou a usina e retirou, durante a noite, todo o açúcar produzido. Iniciou-se assim o processo de esvaziamento e sucateamento da usina, com o desvio ilegal de recursos e patrimônios, com a conivência e, possivelmente, a orientação do juiz, responsável pela falência. Ao lado da tragédia do fim do trabalho com a cana, o fechamento da usina significou também a desarticulação dos projetos produtivos, sociais e culturais, criados ao longo da luta pela recuperação de Catende.

No final do ano de 2012, enquanto Marivaldo Silva de Andrade era absolvido no processo em que havia sido acusado de trabalho escravo<sup>36</sup>, esse síndico, Carlos Ferreira, foi preso (junto

---

<sup>36</sup> Para sua defesa nesse processo foi feita uma “vaquinha”, pois ele não tinha recursos para pagar por ela, fato que também atesta a correção

com o contador da empresa) em sua casa no Derby, em Recife – onde foram apreendidos três carros, dinheiro (reais, dólares e euros), documentos, joias e dezenas de relógios, oito armas de fogo e computadores. O Ministério Público de Pernambuco (MPPE), na “Operação Evasão”, acusou-o de desviar R\$ 8 milhões em dinheiro e bens da Usina Catende, e também de formação de quadrilha, falsificação de documentos e porte de armas sem registro.<sup>37</sup> Os promotores de justiça do caso, conforme noticiado na imprensa, relataram que, em uma conta aberta em nome de terceiro, eram depositadas as receitas da massa falida obtidas, principalmente, pela venda de açúcar. Todavia, o síndico foi libertado em alguns meses, e, mesmo após esse episódio, nenhum recurso chegou aos trabalhadores de Catende. Sobre o ocorrido, destacou o advogado e assessor dos trabalhadores de Catende, em 2014:

Tentaram incriminar todos nós que estávamos atuando em Catende, nada encontraram. Mas, ao contrário, o síndico que eles nomearam passou oito meses preso. Imagine, para ele passar todo esse tempo preso, sendo que o pai do juiz é um desembargador, eles devem ter feito coisas absurdas. O processo corre em sigilo de justiça, a gente não conhece bem os detalhes, mas devem ter feito barbaridades para ele passar esse tempo preso.

Cabe destacar que uma parcela dos recursos desviados pelo síndico referia-se ao dinheiro recebido pela massa falida da usina com a reforma agrária, o qual totalizava R\$ 52 milhões, parte em crédito (Título da Dívida Agrária - TDA) e parte em dinheiro, liberado pelo INCRA. Com isso, é possível identificar que a liberação desse recurso à massa falida de Catende somou-se às motivações já elencadas para a intervenção do juiz. Os

---

com que lidava com os recursos da usina no período da cooperativa. No seu julgamento, Marivaldo foi absolvido por unanimidade (15 votos a 0).

<sup>37</sup> A prisão do síndico foi noticiada na TV Globo (G1, 2012a) e também no Jornal do Commercio, como citado no site da Associação do Ministério Público de Pernambuco (AMP, 2012).

trabalhadores planejavam há vários anos utilizar esses recursos para o pagamento das dívidas trabalhistas. Todavia, até 2014, não haviam conseguido obter do juiz qualquer explicação sobre a situação desse recurso. Além disso, após 20 anos de luta sem conquistar as indenizações trabalhistas dos demitidos em 1993, uma boa parte desses trabalhadores já faleceu (inclusive porque os critérios utilizados pelos usineiros para demissões, motivados pela produtividade, focavam principalmente os trabalhadores mais velhos, as mulheres e os trabalhadores com contratos antigos, como destacam vários entrevistados).

Explicitam-se assim os interesses econômicos e de classe presentes na ação da Justiça em Catende, como avalia um trabalhador rural assentado e sindicalista, em entrevista em 2014:

O processo de falência de Catende até hoje não terminou. Tem trabalhador demitido da usina faz 23 anos que até hoje não recebeu nada. (...) Essa Justiça nunca quis resolver isso. Esse juiz pisou, pisou em cima do dinheiro. (...) Quem estava segurando a Usina Catende era um grupo da cooperativa, com o Marivaldo, que hoje é prefeito da cidade de Jaqueira, ele era o síndico na época. Vieram e disseram que ele estava roubando, que estava deixando de pagar os trabalhadores, entregando cesta básica. Sei que o Ministério do Trabalho veio com a Política Federal e pousaram até avião em Catende, e tiraram todo mundo a força mesmo! (...) O governo colocou esse Dr. Carlos, quebraram todas as fechaduras e falaram: agora é esse cara que vai administrar a usina. O que aconteceu? (...) Esse síndico levou R\$ 8 milhões, saiu levando as peças da usina, levou o gerador. (...) Saiu levando tudo! (...) Até que a Polícia Federal pegou ele na casa dele, com tudo isso, e ele foi preso, nem sei se já está solto. (...) Nós, sindicalistas, sempre acompanhávamos tudo o que estava acontecendo em Catende. (...) A cooperativa tinha conseguido em Brasília essas DAPs<sup>38</sup>, no INCRA, era um dinheiro que saía com a assinatura do trabalhador para manter a usina e gerar

---

<sup>38</sup> DAPs são as Declarações de Aptidão ao Pronaf (Programa Nacional de Agricultura Familiar), do governo federal, com a qual os agricultores acessam crédito e outros programas de fomento e apoio.

emprego. O trabalhador ficava com a menor parte, e a maior parte ia para a usina, para gerar emprego para aqueles próprios trabalhadores. Por exemplo, se o trabalhador assinasse R\$ 7 mil, a cooperativa dizia: você fica com R\$ 2 mil para cuidar do seu roçado, comprar adubo para as suas canas, e R\$ 5 mil vai para a cooperativa para cuidar da indústria. (...) Quando chegava a data de pagar os créditos, normalmente era fevereiro, a usina tinha que devolver esse dinheiro para o governo, e o trabalhador pagava a parte dele. (...) Isso estava funcionando, estava tudo certo. (...) Então, quando chegou aquela data da usina pagar o crédito para o governo, a cooperativa viu que, se pagasse as quinzenas dos trabalhadores, não teria dinheiro para pagar o banco. Se não pagasse o banco, como ele iria fornecer dinheiro de novo para o assentamento? Então, o Marivaldo chamou os trabalhadores, fez aquela multidão no pátio da usina, cheio de gente que fazia medo, mandou chamar os trabalhadores de todos os engenhos, e ele explicou que não poderia cumprir com as quinzenas dos trabalhadores, que iria comprar cestas básicas no valor de R\$ 100 e que iria pagar o banco, para a usina poder continuar funcionando. Os trabalhadores concordaram. (...) Mas, aí, o que aconteceu: quando estava aquele monte de saco, 5 mil cestas básicas no pátio da usina, (...) gente adversária denunciou e veio bater em cima os fiscais do trabalho. (...) Foi quando tiraram a usina da mão da cooperativa, que o governo enviou esse novo síndico e foi aí a destruição dos trabalhadores. (...) Ele demitiu todo mundo, pegou todo o dinheiro e ficou por isso mesmo. (...) Nós procuramos o Eduardo Campos, e ele falou que não colocava mais a mão em Catende, virou as costas para nós. (...) Pelo lado da presidente Dilma, também não está bom. (...) Ela vem fazendo o Bolsa Família, que é uma ajuda muito boa, ninguém pode negar. (...) Mas um pai de família com cinco filhos vai sobreviver com o Bolsa Família? Ele quer trabalhar para dar o que comer para a sua família! O Bolsa Família é um complemento para comprar um material para o filho estudar, mas o trabalhador quer emprego! (...) Hoje, os trabalhadores de Catende, estão com essas dívidas da DAP. Tem trabalhador com R\$ 20 mil de dívida! Os projetos de agricultura familiar não servem para os

trabalhadores de Catende. Como o governo vai liberar dinheiro se o povo está tudo com o nome sujo? (...) As dívidas não ficaram nas costas da cooperativa, ficaram nas costas dos trabalhadores, no nome de cada um. (...) O banco está indo atrás do povo. (...) Uma vergonha! Hoje está uma situação muito triste, tudo passando fome e necessidade, sem saber para onde correr.

### **Contradições e dificuldades na construção da autogestão dos trabalhadores da cana**

Após 16 anos de esforços na recuperação da usina, de criação coletiva de alternativas de trabalho e renda, com base em novas formas de organização política e de gestão, muitos dos trabalhadores de Catende ainda estavam suscetíveis a renovar seu consentimento à retomada de antigos padrões de dominação. No momento em que ocorreu a intervenção da Justiça, houve uma frustrada tentativa de articular uma reação entre os trabalhadores, como relata um operário, em entrevista de 2014:

Era segunda-feira quando eles tomaram a usina, em 2009. À noite naquele dia, a gente se reuniu em Palmares, com todas as lideranças, e combinamos de trazer cada um o seu povo, trazer todos os trabalhadores para a porta da usina, com a ideia de expulsar esse pessoal do juiz. (...) Cada um foi para a sua comunidade e trouxe muita gente. (...) O novo síndico, quando soube disso, já estava recuando, querendo sair da usina. (...) Mas, quando a gente formou aquela multidão na frente da usina, o pessoal se virou contra a gente e apoiou o novo síndico. Ali foi a gota d'água. (...) Os trabalhadores vieram, mas quando chegaram aqui, eles ficaram a favor deles. (...) A gente vivia um período de brigas internas na diretoria. (...) Foi uma surpresa. (...) Esse juiz veio com tudo, aproveitou a alta do preço do açúcar, aproveitou a maior safra dos últimos 20 anos. Tudo isso veio junto, numa hora complicada em Catende. (...) Com esses grupos do contra que também atuavam dentro de Catende, no momento de um atraso de pagamento, eles vieram e fizeram um carnaval todo aqui, com helicóptero, polícia,

tudo. O juiz aproveitou tudo isso e tomou a usina.

Trabalhadores que haviam expulsado os usineiros em 1995, e após tantos anos e tantas conquistas, frente à intervenção à usina em 2009, iludiram-se com a chegada de um “salvador da pátria”, o qual logo colocou em prática inúmeras fraudes que levaram ao fechamento definitivo da usina, em 2012. Em busca de compreender mais profundamente essa questão, em uma das primeiras entrevistas realizadas em campo, em 2014, um operário fez o seguinte relato sobre a intervenção da Justiça:

Quando a gente acampou e fez protestos em 1994, era para que os usineiros fossem embora e o governador e a Justiça assumissem. Mas, dessa vez, não adiantava mais, o governador não queria ajudar mais, e, se a gente acampasse, não teria mais resposta. Quem estava no comando da usina, esse síndico Dr. Carlos, foi colocado pela Justiça, pelo juiz da massa. Então, a gente não tinha como reagir, porque ele estava lá botado pela Justiça e nós trabalhadores não poderíamos tomar providências contra a Justiça, contra um juiz. Lá atrás a gente foi contra os donos, os usineiros, mas não contra a Justiça. A gente não podia reagir mais, a gente não podia reagir contra um juiz, a gente não tem força contra a Justiça. Contra os donos a gente teve, mas quando o Dr. Carlos pegou tudo e foi embora, a gente não tinha reação. (...) Se a Justiça não quer fazer nada, quem vai lutar contra a Justiça? Quem vai lutar contra o poder do rico? O pobre que luta contra o poder do rico é o mesmo que nadar contra a corrente, nunca consegue chegar lá. (...) Em 1995, tudo que a gente fez foi porque não aguentou mais. Eu vou ser realista logo, a gente não aguentou a fome. Porque passar várias semanas sem receber nada, olha... Chegamos a ir até Caruaru, um grupo de trabalhadores, para pedir ajuda de porta em porta. A prefeitura de Palmares emprestou dois caminhões e fomos lá pedir alimento, só alimento, dinheiro não queríamos, para provar que estávamos com fome. Quando chegávamos de volta à usina, a gente dividia com os demais. (...) Quando chegou a época de festas, a gente sem receber, nessa situação, ficamos sabendo da festa dos usineiros. (...) Aí causou

aquela revolta geral. Mas em 2009 foi diferente. A Justiça que tomou a usina, não tinha como reagir.

Vemos nesse relato que, diante da Justiça, os trabalhadores imobilizaram-se, os mesmos que haviam se levantado contra os usineiros, seus inimigos de classe históricos. Suas expectativas com relação à ação da Justiça e do Estado – com o qual passaram a contar cada vez mais intensamente desde as primeiras conquistas de direitos trabalhistas até os apoios recebidos à recuperação sob a administração judicial – contribuíram para que interpretassem como positiva, em um primeiro momento, a intervenção do juiz. Com isso, não conseguiram reagir frente ao maior perigo: o fechamento fraudulento da usina, conforme o padrão de toda a região. Sobre esse momento de crise, analisa um trabalhador rural assentado, sindicalista e membro da diretoria da cooperativa:

Como os trabalhadores estavam sem receber, pelas dificuldades da usina, esse novo síndico veio e espantou todo o povo. Chegou pagando todo mundo certinho. Pegou uma moagem boa, uma cana boa, tudo plantado, tudo que tinha sido feito quando o Marivaldo era síndico. Então, foi aquela história, ele pegou a galinha cheia de ovos, foi e pagou certinho todo mundo, e os trabalhadores falaram: ‘Esse é o homem!’ Mas aí, chegou no inverno, começou a baixar, e quando foi na outra moagem, foi quebrando o resto, aí acabou tudo. Ele fechou a usina, demitiu o resto dos trabalhadores, foi demissão em massa de novo. E fechou tudo. Então, os trabalhadores, que tinham ficado iludidos no começo, no final ficaram todos desanimados, com a mão na cabeça. E foi aquela história, como as outras usinas faziam: fechava e pronto. Foi o que esse síndico fez, sem dar tempo para reação.

Os antigos e novos significados atribuídos pelos trabalhadores à ação da Justiça somaram-se às dificuldades da organização e participação interna, presentes desde o início da luta de Catende, frente à persistência da cultura do “mando” da civilização açucareira, com relata outro trabalhador rural

assentado e também membro da diretoria da cooperativa, em 2014:

Por que os trabalhadores reagiram assim em 2009? Pois é, nós também ficamos nos perguntando isso. (...) Acho que uma questão que talvez ajude a entender é que talvez a gente não tenha conseguido dedicar o tempo necessário e ir mais fundo para criar mais transparência e reuniões com a base, para que se apropriassem mais de tudo que estava acontecendo... Mas era muito trabalho e tinha um esforço grande para isso, mas acho que não foi suficiente para que todo mundo entendesse.

Assim, diante das dificuldades econômicas de Catende, naquele momento, muitos se iludiram de que a Justiça viria para resolver os problemas da usina, e não hesitaram em apoiar “aquele que vinha trazido pelo juiz para pagar os trabalhadores”. Essa interpretação equivocada do que, na realidade, era um ataque da Justiça aos trabalhadores, reforçou-se pelo “sebastianismo” que ainda persiste, como destacou um assessor. À espera de um salvador, muitos trabalhadores apoiaram a chegada do novo síndico, sem compreender o real significado da intervenção do juiz, e o risco que ela representava ao projeto de recuperação de Catende. Tal apoio gerou muitos conflitos entre os trabalhadores, inclusive novos enfrentamentos entre campo e indústria, como relata um trabalhador rural assentado, sindicalista, em entrevista em 2014:

Os operários ficaram do lado desse novo síndico, o Dr. Carlos, e não quiseram acompanhar o lado dos trabalhadores rurais e dos sindicatos. Eles diziam: o homem está pagando o nosso salário! Virou até briga. Teve uma vez que quase um grupo matou o outro, uma desavença com facão e bala! Um negócio sério. Mas, depois, quando aconteceu todo o desastre com todo mundo, que ele demitiu geral, campo e indústria, eles vieram chamar a gente, e nós falamos: agora não tem mais o que fazer, vamos todos sofrer juntos.

Há tempos que se disseminava entre os trabalhadores da indústria uma oposição à cooperativa, que havia sido criada pelos trabalhadores rurais. Além disso, os principais sujeitos políticos, sindicatos e movimentos sociais, envolvidos no processo de recuperação de Catende, eram oriundos da organização dos trabalhadores do campo. Nesta nova crise, a união entre o campo e a indústria, ocorrida em momentos marcantes da luta dos trabalhadores de Catende, como na greve de 1994-1995, voltou a ser um grande desafio.

Além disso, ao longo dos anos, tanto na indústria como no campo, havia grupos políticos que fomentavam a oposição à cooperativa e ao grupo do Conselho de Gestão de Catende. Esses grupos políticos opositores estavam inseridos entre os trabalhadores, nos sindicatos e movimentos sociais que atuavam na região, como descreve um trabalhador rural assentado, membro da diretoria da cooperativa, em 2014:

Todo mundo acreditou neles. Não sei como foi que pegou tão forte isso. O povo dizia, tem que ir preso mesmo esse povo da cooperativa. (...) Eles fizeram várias reuniões no Clube Leão XIII e perguntaram para os trabalhadores: vocês querem que a gente pague a cooperativa ou pagamos direto o banco? E o povo: não, não paga a cooperativa, não, paga o banco. Então, todos assinaram um papel em branco. (...) Eles fizeram votação e só três pessoas levantaram o braço para defender de pagar a cooperativa. (...) Tinha mais de mil pessoas. (...) A gente tentava falar: 'Gente, eles estão fazendo isso porque estão querendo levar o resto do dinheiro da gente', mas o povo não entendia. (...) Então, acabou o sonho que a gente tanto trabalhou. (...) Era um sonho muito grande, e o povo não entendeu.

O relato refere-se à questão do pagamento do Pronaf. Após a intervenção, o novo síndico também não cumpriu os compromissos assumidos anteriormente pela gestão da massa falida, articulada à cooperativa. Em especial, o pagamento do crédito recebido pelo Pronaf e das dívidas com o Programa de

Aquisição de Alimentos (PAA)<sup>39</sup>, em nome dos trabalhadores assentados. Devido à falta de alternativa para acessar crédito para a usina e para o projeto coletivo de Catende, pelo Pronaf, os assentados acessavam crédito individualmente e transferiam uma parte do recurso para a manutenção da usina e/ou custeio da produção agrícola das áreas coletivas, por meio da cooperativa. Como havia ocorrido nos anos anteriores, a cooperativa pagava sua parte, e cada assentado também pagava a sua, utilizada em sua produção individual, após a finalização da safra. Todavia, após a intervenção da Justiça, o novo síndico enganou os trabalhadores, e não pagou a parte da usina, fazendo com que os assentados acabassem responsabilizados por toda a dívida, como vemos no relato de uma trabalhadora rural, sindicalista, em entrevista de 2014:

A gente trabalhou tanto para ver se a usina não fechava. Diziam que ela era dos trabalhadores, mas nunca foi. (...) Se fosse dos trabalhadores ela não estaria na situação que está hoje. (...) Quantas DAPs a gente não assinou para não ver ela fechar? (...) E agora a gente está com os nomes todos presos por causa dessa usina. (...) Eu mesma fui lá no mês passado, e chorando paguei, deixei de fazer coisas, meu terraço que está com o teto para cair, e paguei R\$ 2.750 de uma coisa que não fui eu que peguei. Mas eu tive que pagar. (...) A Dilma pagou 80%, e o resto nós temos que pagar. A minha dívida era de R\$ 12.500. (...) E muitos trabalhadores vão ter que pagar, se não pagar, ficam com o nome sujo. (...) Era para a usina pagar, alguns diziam que era para a usina, outros que era para a cooperativa pagar, outros diziam que o síndico que entrou... Sei que ninguém pagou e agora a gente que tem que tirar da goela, como sempre, para pagar. (...) Mas eu sei que foi a cooperativa que forçou a gente a assinar essas DAPs, ou a gente assinava para sair o dinheiro, ou a gente nem trabalhava, nem recebia. (...) Eles só diziam pra gente que era para levantar a usina. (...) Mas só levantava mesmo o pessoal da cooperativa,

---

<sup>39</sup> No caso do PAA, as associações tinham uma dívida de R\$ 8 milhões, que deveria ser paga pela massa falida.

porque a gente ficou na pior. (...) A gente que veio lá de baixo está pagando pelo que não fez. (...) Eu juntei tanto para arrumar a minha casa, e agora tive que pagar essa DAP.

A falta de compreensão dos fatos por muitos trabalhadores contribuiu para a difamação e a criminalização da cooperativa, pois, para muitos, ela era responsável pelo pagamento desse empréstimo. Sem compreender as implicações da ação do novo síndico, muitos trabalhadores passaram a acusar a diretoria da cooperativa. Cabe lembrar que, criada em 2004, compondo o plano da reforma agrária de Catende, alcançada em 2006, a Cooperativa atuava no acesso a programas de incentivo para o campo e a indústria, como expressa o relato de outro trabalhador rural assentado, sindicalista e membro da diretoria da cooperativa, em entrevista de 2014:

A cooperativa é uma coisa complicada também. Ela foi formada para buscar recursos nos governos, para manter as coisas que vinham de bom para os trabalhadores, para manter os trabalhadores. Então, a usina funcionava, mas tudo passava pela cooperativa. Ela pagava o salário, ela vendia o açúcar, ela fazia projeto para buscar recurso para manter o povo no inverno. Ela controlava e manobrava toda a situação da usina. A usina moía, mas a cooperativa que tocava o negócio para frente. Quando ela foi fundada, eu sou diretor, mas sempre fiquei aqui no sindicato, eu nunca fui trabalhar lá dentro da cooperativa. Mas foi com a cooperativa que nós tiramos os projetos no INCRA e o dinheiro para o pessoal plantar cana. Então, nesses projetos eles tiravam tantos por cento para o trabalhador e tantos por cento para a usina. Só que depois aconteceu aquela coisa toda, a usina padecceu, o processo deu zero, as contagem não deram certo, e a cooperativa não pode andar também. Ela só andava enquanto ela estava com o potencial de funcionamento, com o controle da usina. A ideia era que, quando terminasse a falência, a cooperativa iria assumir mesmo a usina, o que já acontecia antes, porque ela já assumia já. Mas como a usina ainda estava no processo de falência, sem o apoio do juiz, não teve como conseguir manter a usina com a cooperativa.

Todavia, a compreensão completa do processo não era generalizada entre os trabalhadores, por diversas dificuldades. Sobre esses conflitos, analisa um ex-seminarista, coordenador da Comissão Pastoral da Terra (CPT), da Zona da Mata Sul, em entrevista de 2014:

O pessoal começou a falar muito da questão das DAPs para os créditos do Pronaf, que os trabalhadores tiveram que assinar e repassar para a cooperativa uma parte do recurso. Muitos deles dizem que não sabiam para que estavam assinando e também dizem que não sabiam o montante que ficava para a cooperativa. (...) Muitos trabalhadores dizem que não entendiam aquilo e que estavam sendo roubados. Que tinham sido enganados. (...) Faltou esclarecer o trabalhador, que não entendia porque aquilo funcionava daquele jeito. (...) Os trabalhadores não tinham consciência ou conhecimento de como se dava o processo. Sabiam que estavam participando da desapropriação pelo INCRA, mas também não sabiam como seria o processo. Não sabiam, por exemplo, se ficariam com um pedaço de terra, se ficariam com uma casa. (...) Então, me parece que não teve um esclarecimento suficiente para os agricultores familiares, e muita coisa ficou muito obscura para eles.

Assim, mesmo destituída do controle da usina, a cooperativa passou a ser vista por muitos trabalhadores endividados como a responsável pela inadimplência do Pronaf, contribuindo para que ficasse desacreditada entre os trabalhadores. Ficou claro que uma parte considerável deles não estava apropriada das estratégias criadas para viabilizar a recuperação da usina, ou seja, não havia compreendido o projeto do qual estava fazendo parte. As enormes dimensões populacionais e territoriais de Catende eram claramente um desafio grande. Como relatam alguns trabalhadores, criou-se na época uma visão predominante de que “todos na cooperativa eram ladrões na boca do povo”. Sobre isso, avaliam alguns membros da diretoria da Cooperativa, “eles construíram uma mágica para ficar com o dinheiro do povo”, convencendo os

próprios trabalhadores a assinarem documentos que liberavam a massa falida de transferir os recursos à Cooperativa para o pagamento dos créditos, como havia ocorrido nos anos anteriores. Assim, com o aval dos próprios trabalhadores, a massa falida ficou responsável em pagar o crédito diretamente ao banco, o que nunca ocorreu.

Nesse contexto, alguns trabalhadores também ponderam em relação a conflitos internos que teriam contribuído para desgastar a imagem da cooperativa, e que também poderiam em parte explicar a oposição dos próprios trabalhadores. Eram conflitos relacionados à gestão da usina, que possivelmente aumentaram a vulnerabilidade de Catende frente ao ataque sofrido, como avalia um dos assessores da cooperativa:

Se a gente estivesse mais inteiro, se não tivessem os problemas internos, não teriam entrado. Nem o juiz teria conseguido derrubar a gente. Mas pegaram a gente em um momento de divisão interna, quando se estimulava um contra o outro para poder prevalecer na hegemonia ou disputar o papel de líder. (...) Houve falhas internas muito grandes nesse sentido, e depois não dá para voltar atrás. (...) E isso foi um prato feito para o pessoal de fora intervir. (...) A gente não pode culpar só a Justiça, a gente teve também a nossa parcela de culpa no fim de Catende.

Sobre esses conflitos entre os próprios membros que compunham o Conselho de Gestão da usina, também avalia um trabalhador rural, assentado, sindicalista, membro da diretoria da cooperativa, em entrevista de 2014:

Num lugar onde um puxa para um lado, o outro para outro, não funciona. As coisas dão errado. Então, os trabalhadores olham dentro da diretoria, o pessoal que está administrando. Quando fica esse conflito, essas brigas não trazem nada de bom. Porque enquanto estava todo mundo com a cabeça controlada, junto, com a expectativa de dar tudo certo, correr bem, estava tudo equilibrado. Mas quando começaram as brigas lá dentro da cooperativa, da diretoria, aí começou a desandar. Os

trabalhadores foram perdendo a confiança, e foi desmantelando tudo que estava indo bem. (...) As brigas, eu não sei muito bem, mas era assim: eu trabalho nesse setor, se a pessoa acha que não estou fazendo a coisa certa, ela começa a brigar. Aí um manda fazer uma coisa, diz que não era para fazer assim, o outro acha que não deve ser desse jeito. Então, foi uma briga interna mesmo, envolvendo os principais, e isso ajudou a cair tudo, foi quando foi caindo por terra todo mundo, os trabalhadores ficaram todos assustados, foram vendo: estamos com dinheiro sem receber, essas dificuldades todas, e com essas brigas das lideranças, os trabalhadores começaram a ir no Ministério Público, começaram a denunciar, e foi acontecendo as coisas todinhas. (...) Todo mundo ficou muito confuso, sem ter noção do que estava acontecendo, até hoje não entendemos bem o que aconteceu, qual era a briga.

Em busca de avaliar mais profundamente os problemas internos da usina, que a deixaram mais vulnerável à intervenção da Justiça e à destruição do projeto coletivo em construção, alguns entrevistados destacaram que as dimensões gigantescas de Catende, com 4 mil famílias envolvidas, em 48 comunidades rurais espalhadas no território, contribuíam para dificultar a comunicação, a participação e a apropriação dos trabalhadores dos processos em curso. Os limites da participação dos trabalhadores estão no centro da avaliação do coordenador da CPT Zona da Mata Sul, em sua crítica ao projeto de recuperação da Usina Catende, em entrevista de 2014:

O ponto central é: qual é a vontade desses beneficiários? Quando tinha a relação do cortador de cana com os usineiros antigamente, por exemplo, como era na Usina Catende antes das terras serem desapropriadas: como era a relação entre o dono da usina e os seus cortadores de cana e seus empregados? O cortador de cana prestava o seu serviço, e o seu patrão vinha pagar no final da quinzena a ele. Era uma relação trabalhista simplesmente. Então, dentro da cooperativa, se não trabalhar bem com todas as famílias, organizadas em associações, em cada

comunidade, se não se trabalhar bem essas relações, a relação de patrão e empregado vai se manter. Então, você tem que trazer o agricultor, o trabalhador para dentro: Olha, agora as coisas mudaram, a gente não tem mais patrão, o patrão agora somos todos nós, vamos pensar juntos como vai ser esse novo modelo? Como a gente vai tocar isso para frente agora? Temos a terra, e o que a gente vai fazer? Vamos continuar plantando cana? Ou vamos produzir outras coisas? Trazer os trabalhadores através de suas associações para discutir sobre qual seria o modelo seguido. Acho que se tivesse sido assim as coisas teriam sido diferentes. Pois mesmo que todos dissessem: vamos continuar plantando cana. Mas que cada um soubesse qual o seu papel ali dentro, começasse a se sentir parte daquilo, e não simplesmente: 'Estou trabalhando para a cooperativa, sou empregado da cooperativa, eu trabalho e a cooperativa me paga.' (...) É importante se sentir parte daquele assentamento, saber que lutou junto, que conquistou, e que agora está junto com os outros companheiros e companheiras pensando o futuro da comunidade. (...) Pelas dimensões e desafios de Catende, pelo que conversamos com os trabalhadores, isso avançou pouco e ainda era muito frágil. (...) Se tivesse dado certo, seria mesmo um modelo arretado para muitos assentamentos, com tantas usinas fechando hoje, seria muito bom. (...) Mas pensamos que quando a gente acompanha uma comunidade que está em luta pela terra, qual o propósito? É que todas as pessoas que moram naquela comunidade tenham o entendimento do que está acontecendo ali, que eles mesmos, com suas associações e organizações, saibam como melhorar a vida ali. Porque há sempre o risco de que uma pessoa que tenha mais conhecimentos, mais estudos, mais articulações políticas tome conta e faça as coisas sozinha, sem a comunidade. Mas o intuito é que aquelas pessoas, homens, mulheres, jovens, participem do processo de luta, de planejar, de produzir, de comercializar o que produz. Então, para nós, o princípio deve ser trabalhar a partir de processos coletivos. (...) Quando você está num acampamento onde todo mundo sabe o que é a luta pela terra, todo mundo sabe como se dá aquele processo, o sentimento é

outro. É o sentimento de ir para frente, de fechar o INCRA, de ir para a rua, de chamar a atenção dos meios de comunicação por aquela luta. Por quê? Porque eles têm conhecimento do processo e sabem qual é o projeto, qual é o sonho, o que eles querem. Quando o trabalhador não tem esse conhecimento, quando ele vê aquele grupo que está à frente simplesmente como patrão, mesmo que não seja mais apenas uma pessoa, mesmo que sejam várias pessoas, mas se ele não tem conhecimento do processo, ele pensa: 'Já estou sendo enganado mesmo, eu não vou defender ninguém, não.' A maioria não tinha conhecimento de como estava se dando o processo do assentamento, por que as coisas aconteciam de um jeito e não de outro. (...) Então, pensaram: 'Vou lutar para quê? Para quem?' Inclusive porque muitas vezes nem se sentiam donos daquela terra, que já era deles, mesmo depois da reforma agrária. (...) Tanto é que, quando nós começamos a acompanhar três comunidades que fazem parte do Assentamento Miguel Arraes, quando conversamos com os assentados, você percebe como eles tiveram pouca informação. (...) Eles não sabem, não sabem onde podem plantar, nada. (...) Então esse sentimento de se sentir parte do processo não teve. (...) E, quando surgiram todos esses problemas, as intrigas, aí ninguém mais quis saber.

Cabe ressaltar que a CPT atuava neste momento com projetos de apoio à agricultura familiar em alguns engenhos do Assentamento Miguel Arraes, sendo eles alguns dos mais afastados da Usina, nos quais possivelmente havia maior dificuldade de comunicação e integração ao projeto cooperativo. Todavia, as críticas colocadas em sua análise são pertinentes para o debate sobre as transformações conquistadas em Catende nas relações sociais de produção e de trabalho, e suas contradições, com o surgimento de novas desigualdades e concentrações de informação e de poder, que comprometiam o desenvolvimento do projeto cooperativo e a organização autogestionária.

Os conflitos internos, em alguma medida, são parte dos processos coletivos de uma organização tão complexa como a Usina Catende, envolvendo, em uma enorme extensão territorial,

uma diversidade não só de grupos sociais e de sujeitos políticos como também de atividades e de processos produtivos. Certamente, esses conflitos fragilizaram Catende diante do ataque dos grupos econômicos e políticos, que havia muito tempo planejavam destruir a luta dos trabalhadores. Mas o desfecho da história não se explica por conflitos internos, e, sim, pelas grandes disputas econômicas e políticas nas quais a Usina Catende estava inserida.

Mesmo após perder o controle da indústria, conforme relatam alguns trabalhadores, eles ainda buscaram dar continuidade à produção de cana nas áreas coletivas do assentamento e no Programa Cana de Morador, por meio da Cooperativa, avaliando que haviam perdido a indústria, mas haviam conquistado a terra, o que não tinha mais retorno. No entanto, passaram a enfrentar enormes dificuldades, pois a cooperativa, sem o controle da indústria, tinha que entregar a cana para ser moída na Usina Catende ou em outras usinas da região (Pumaty, Pedrosa, Taquara, São Luís, Norte-Sul, Estreliana, Santo André), sob condições precárias e injustas impostas por elas. Pior ainda, após entregarem a cana (com inúmeras dificuldades, como falta de estrutura e incêndios criminosos da plantação), essas usinas entraram em falência e fecharam, sem pagar os fornecedores e os trabalhadores, como de praxe, e com total impunidade. Assim, desde a safra de 2009/2010 até hoje, a cooperativa tem a receber dessas usinas um montante que ultrapassa R\$ 10 milhões (apenas a Usina Catende deve R\$ 2 milhões à cooperativa). Sem receber, também a cooperativa foi inviabilizada, mesmo com as terras conquistadas pela reforma agrária, como ressalta um trabalhador rural, em entrevistas de 2014:

Com essa crise, os usineiros acabaram até com a cooperativa também. (...) Eles tomaram tudo mesmo, pois não querem deixar os trabalhadores se firmar, porque eles viram que amanhã ou depois o trabalhador estava virando dono das próprias coisas. Eles viam que os cabras iam crescendo mesmo, e resolveram: 'Vamos cortar o mal pela raiz.' Porque tinha trabalhador aqui hoje, que os caras chegavam aqui e perguntavam: 'De

quem é aquilo ali?’ ‘É meu.’ ‘E aquele caminhão ali?’ ‘É meu.’ ‘Aquilo não é da usina?’ E o trabalhador dizia: ‘Não, aquilo ali é meu’. ‘E aqueles poços de peixes?’ ‘É meu.’ Chegou a ter um cabra aqui criando 600 kg de peixe. Aí os usineiros pensaram: ‘Pro cabra crescer assim não vai dar não.’ Aí pronto. Tudo que eles faziam era para acabar com a gente, depois que nós tiramos os usineiros de Catende. (...) Hoje não tem mais para onde correr, não. Teve cabra aqui que endoidou, correu de casa, ficou sem saber o que fazer. (...) Teve cabra que perdeu a moagem todinha, que entregou para moer, e eles não pagaram. Trabalhador que vendeu seus bichinhos para fazer o serviço, entregou a cana na usina e, quando foi receber, falaram que não tinha mais dinheiro, não. Se fosse um trabalhador só, estava bom, mas é meio mundo aí.

Nos anos seguintes à intervenção, por todas essas dificuldades, apesar de ter sido um período de alta no preço da cana, os trabalhadores assistiram à completa decadência da produção canavieira de Catende e de toda a região. Como ressaltam vários relatos, em contraste com a realidade vivida até 2009, onde havia sempre demanda para ampliar a plantação de cana, em 2014, sem condições para moer a cana plantada, sobrava matéria-prima no campo, e o maior prejuízo recaía sobre os pequenos produtores, que não tinham como recuperar o recurso investido em suas lavouras.

Inconformada com os acontecimentos, uma trabalhadora rural assentada, sindicalista, relata, em entrevista de 2014:

Você trabalhar para construir tanta coisa, tantas conquistas, e vir um cabra e dentro de dois anos destruir tudo, é um absurdo. É uma coisa que mexeu muito com todo mundo. É inacreditável. Teve trabalhador que chegou a morrer, acho que de desgosto mesmo. Trabalhador rural, operário. (...) Hoje a gente vê essa realidade tão difícil, quando deveria estar todo mundo aí numa boa. Tocando a vida, no seu lugar. Hoje se você chega nos pontos de ônibus de madrugada, o povo tá tomando conta do mundo, se espalhando. Questão de sobrevivência mesmo. Acabou tudo. (...) Hoje a gente está tentando retomar alguma coisa,

falando para o povo: 'Olha, minha gente, a gente tem ainda a maior riqueza na mão, que é a terra. A gente pode ter a barriga cheia e fartura, ninguém precisa passar fome, vamos plantar, plantar de tudo!' Mas a gente precisa de apoio, o governo precisa ajudar o agricultor. A gente precisa de crédito para trabalhar. Hoje a gente não tem apoio de nada. Sem crédito fica difícil. (...) Esse Pronaf ajudava nessas coisas, mas agora a gente está com dificuldade no banco, por causa do pessoal que veio e tomou a usina e não pagou o Pronaf. Tinha que pagar R\$ 7 milhões e tanto, ele pagou R\$ 1 milhão e deixou o resto sem pagar. Aí a gente ficou sem crédito para trabalhar na terra. (...) As dívidas estão no nome de cada trabalhador, porque era isso que dava acesso para funcionar o campo e a usina, junto com a cooperativa. Era o que ajudava. (...) Na época do Marivaldo, era uma honra pagar esses Pronaf, porque era isso justamente que dava sustentabilidade ao todo, tanto da usina quanto do campo, dando crédito para a gente trabalhar a terra e também a indústria. (...) Depois os trabalhadores pagavam a parte que ficava com eles, e a usina, a parte dela. Mas esse novo síndico que o juiz botou, ele não pagou a parte dele, e aí acabou com todo mundo. Está todo mundo com inadimplência no banco, enquanto não pagar. (...) O banco já mandou motoqueiro nas comunidades procurar os presidentes de associação para notificar os trabalhadores. Quando falaram comigo, eu disse: 'Olha, o banco tá mandando isso para as pessoas erradas, infelizmente, o nome que está lá é o nosso, mas quem está devendo esse dinheiro é esse síndico que o juiz botou na usina, eles que usaram de má-fé e fizeram essa sacanagem com a gente.' (...) Mas, infelizmente, o que aconteceu teve também culpa dos próprios trabalhadores, porque muita gente acreditou que esses homens vinham fazer melhor do que já estava, e deram credibilidade para eles. (...) A gente tentou conversar com os companheiros, mas ninguém escutava. (...) Uma coisa inexplicável. (...) Muitos se arrependeram. (...) Quando se deram conta, era tarde demais. (...) Quando a gente tinha Catende, meu Deus, era aquela animação, aquela alegria, o povo era feliz e não soube valorizar isso.

Em 2010, um ano após a intervenção da Justiça, quando todos começaram a sentir claramente as consequências e o processo de esvaziamento da Usina Catende, os trabalhadores conseguiram organizar uma grande manifestação, inclusive recuperando a articulação entre campo e indústria. Como conta um trabalhador rural assentado, sindicalista, em entrevista de 2014, a manifestação foi violentamente reprimida pela polícia:

A Maria, em 2010, essa senhora que você também entrevistou, ela dormiu enrolada numa lona na porta da usina. Nós juntamos o povo e falamos: 'Não vamos deixar esse síndico entrar mais aqui.' Nós nos juntamos para botar ele para correr, ele fugiu para Recife com medo! Botamos umas barracas lá na frente da usina, o povo dormindo embaixo, arrumamos água e comida pelos sindicatos. Fizemos um tumulto na frente da usina e dissemos: 'Não queremos mais esse pessoal aqui, eles vieram para destruir o nosso trabalho.' Mas não deu em nada. (...) Também fechamos a (rodovia) BR-101, quando vimos que não tivemos sucesso no acampamento na usina, fomos para a BR, para que o governo do Eduardo Campos viesse conversar com a gente, dizer o que estava acontecendo, dizer o que eles iriam fazer para melhorar a nossa situação. A gente queria a usina funcionando, os trabalhadores com ficha para dar o que comer para as suas famílias, mas não apareceu ninguém do governo, só a polícia. O governo botou a polícia de choque em cima da gente, correu Marivaldo, correu o presidente do nosso sindicato, eu corri, jogando bomba de gás em cima do povo, bala de borracha e pedra.

Também sobre o episódio, relata outro trabalhador rural, assentado e membro da diretoria da cooperativa, em entrevista de 2014:

Nós paramos a BR aqui e saímos à bala! Os procuradores federais vieram e tiveram que pedir licença para nós para passar. O povo não queria deixar não, e eles tiveram que conversar. Prometeram que o síndico e o juiz viriam até a gente dar uma explicação sobre os pagamentos e o recurso que tinham desviado que era para o pagamento das indenizações do pessoal.

(...) Tinha mais de 1.500 pessoas bloqueando a BR. (...) A gente já tinha tentado fechar a porta da usina, e um segurança da usina quase matou a gente, deu três tiros em um trator para que a gente liberasse a entrada. (...) O juiz deu até uma entrevista na rádio. Já viu juiz falar em rádio? Ele falou na Rádio Jornal de Recife, dizendo que a usina iria dar bons resultados e que iria continuar funcionando e que todos os trabalhadores iriam receber, e que o dinheiro que tinham pegado, eles iriam devolver. (...) Mas nada disso aconteceu. (...) Eles começaram a desmontar a usina, levar as peças. (...) Depois disso, teve outra vez que tentamos falar com o Lula, quando ele veio para Palmares, junto com Eduardo Campos, após a cheia de 2010.

Sobre esse outro episódio de 2010, alguns trabalhadores contam as dificuldades que enfrentaram para “furar os bloqueios” e fazerem contato com o então presidente Lula. Eles relatam que haviam inscrito representantes dos trabalhadores e dos sindicatos em uma lista de pessoas que o presidente iria receber em Palmares, mas que, de última hora, pela ação do governo de Eduardo Campos, seus nomes foram retirados, e apenas o novo síndico da massa falida da usina foi recebido. Apesar disso, contam que conseguiram nesse momento entregar em mãos ao ex-presidente um documento, e que posteriormente foram contatados por Gilberto Carvalho, ministro e assessor de Lula, em busca de esclarecimentos sobre Catende. Após o episódio, contam que realizaram diversas reuniões com representantes do governo federal (inclusive em Brasília), nas quais denunciaram a intervenção fraudulenta e o esvaziamento do patrimônio da usina, que vinha ocorrendo desde 2009, e discutiram formas de recuperação com apoio do governo federal, inclusive avaliando a possibilidade de transferi-la à Petrobrás.

Todavia, por diversos conflitos, envolvendo, de um lado, o governo do Estado, a Justiça, os grupos políticos e sindicatos ligados a eles, especialmente do PSB; e, de outro lado, os grupos políticos e sindicatos em divergência com eles, ligados especialmente ao PT, os planos de apoio não se desenvolveram, e a Usina Catende foi fechada em definitivo em 2012.

Em seguida, foi esvaziada e sucateada, com a conivência e a omissão de todos os poderes públicos.

### **O fechamento da usina, as disputas políticas e os dilemas na relação com o Estado**

Eu tinha muito orgulho, quando chegava em Brasília, de trabalhar em uma usina famosa como Catende, e a gente era muito procurado lá. Às vezes, parecia que o presidente da República estava discutindo os problemas do país em uma sala, e depois vinha falar com a gente na sala do lado para discutir os problemas de Catende. (...) Um ministro vinha e ficava uma hora discutindo com a gente, e depois ia e ficava uma hora discutindo com o presidente. Para você ver a importância que tinha Catende. Eu voltava de Brasília com o peito cheio de orgulho e pensava: 'Rapaz, a gente trabalha em uma usina querida, num projeto que vai dar certo, as coisas estão caminhando bem, isso vai ficar para os filhos da gente, para os netos da gente.' E de repente tudo acabou (operário, em entrevista em 2014).

Desde a intervenção da Justiça, alguns trabalhadores da diretoria da cooperativa e alguns assessores estavam buscando formas de reverter essa situação, avaliando, por exemplo, as possibilidades de dar andamento ao pedido de adjudicação<sup>40</sup> da indústria para os trabalhadores. Sobre a situação de Catende na época, avaliou um assessor dos trabalhadores, em entrevista realizada em 2012:

Do ponto de vista do projeto autogestionário, estamos vivendo o pior momento de nossa história. (...) A intervenção em 2009 desmantelou um bocado de coisas, estamos lutando para reconstruir, buscar os parceiros que sempre tivemos, pois ficou cada um para um lado, os sindicatos para um lado, as associações para outro, a massa falida para outro, e a cooperativa, quase na insolvência. Foi um negócio bastante violento. (...) É

---

<sup>40</sup> A adjudicação baseia-se na transferência da propriedade da usina aos trabalhadores por meio dos créditos trabalhistas.

impraticável vender cana para outras usinas. Ou recuperamos a Usina Catende por adjudicação, ou construímos uma unidade nova, ou não há futuro.

Após seu fechamento definitivo em 2012, a usina foi levada diversas vezes a leilão, sem sucesso. No final de 2012, uma notícia de jornal<sup>41</sup> revelou que os trabalhadores de Catende haviam perdido a disputa, com a negativa à proposta de adjudicação, e a compra da empresa em leilão. Ela foi arrematada em 30 de outubro de 2012, por um grupo empresarial dos Emirados Árabes, chamado Ganey, pelo valor de R\$ 40 milhões, correspondente a 60% do valor de avaliação global dos bens, segundo a reportagem. Todavia, o grupo não pagou e, alguns meses depois, Catende foi novamente levada a leilão, novamente sem sucesso. Após algumas outras tentativas de leiloar a usina, atualmente ela encontra-se totalmente sucateada e abandonada.

Em 2014, foi essa a trágica imagem que vi quando estive na sede da usina, onde havia apenas um vigia com ordens para não permitir a entrada de qualquer pessoa. Ele contou que trabalhava na empresa há 25 anos e que continuava fazendo a vigilância há três anos sem receber, por um acordo com o atual síndico da massa falida, para que pudesse completar o tempo de serviço para aposentar-se, uma vez que hoje não há muitas opções de emprego na cidade. Ao final da conversa, relatou que lembrava o último dia em que viu Miguel Arraes visitando a usina, acompanhado de Eduardo Campos, quando ouviu o avô pedir ao neto que promettesse nunca deixar Catende acabar, uma promessa que não foi cumprida, como reforçou.

Cabe ressaltar que não se comprovou o envolvimento de Eduardo Campos na intervenção da Justiça em Catende, mas ficou explícito que ele, além de conhecer muito bem toda a história de luta dos trabalhadores, foi alertado, em carta enviada pelos trabalhadores em 1º de abril de 2009, sobre a vistoria do MPT e os riscos que o projeto coletivo estava correndo. Mas ele não esboçou nenhum apoio. Tornando a questão ainda mais complexa, em contraste aos vários relatos de trabalhadores que

---

<sup>41</sup> Cf. G1, 2012b.

avaliam haver claros indícios de seu envolvimento no caso, o então governador foi testemunha de defesa, juntamente com o professor Paul Singer (SENAES/MTE) e Aristides Veras (da Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura – CONTAG), no julgamento de Marivaldo. Acusado injustamente de trabalho escravo, o prefeito de Jaqueira, ex-síndico de Catende, relatou quando, na presença de muitos companheiros, teve relembra sua história de vida, de trabalhador rural, presidente de sindicato, presidente da Cooperativa Catende-Harmonia, ao ser absolvido por unanimidade em 2013.

Cabe avaliar que as irregularidades encontradas na usina, registradas pelo MPT, em parte devem-se à incompreensão da ação conjugada que era realizada entre massa falida, cooperativa e assentamento, para tornar viável o projeto produtivo de Catende.<sup>42</sup> Outros diretores da cooperativa e assessores também sofreram acusações e perseguições, como avalia um assessor que foi um dos principais apoiadores da luta dos trabalhadores de Catende, em entrevista em 2012:

Hoje estamos buscando retomar o equilíbrio moral, político etc. e qualquer coisa que ainda tenhamos viva é uma grande conquista. (...) Estávamos no exercício penoso de experimentar a autogestão, penoso talvez

---

<sup>42</sup> Conforme documentos disponibilizados pelos assessores dos trabalhadores de Catende, o MPT registrou, além do atraso no pagamento de salários, as seguintes irregularidades na gestão do então síndico: 1) o não pagamento de INSS dos assalariados (segundo justificaram nas entrevistas, o pagamento era realizado caso a caso, como havia sido acordado pela administração judicial, conforme o estabelecido pela lei de falências); 2) irregularidades nos locais de trabalho referentes à Norma Regulamentadora (NR) 31/2005, relativa à segurança do trabalho (como relatado em entrevistas, tais itens de segurança estavam sendo corrigidos com investimentos recentes de R\$ 250 mil em equipamentos de proteção individual - EPIs); 3) a falta de informação sobre empréstimos passados à usina, que ocorriam pelo Pronaf e eram acompanhados pela Justiça e governo federal; como também 4) um gasto de R\$ 150 em almoço em Recife, em estabelecimento ao lado do INCRA, não justificado como de interesse da massa falida.

porque nós ousamos meio antecipadamente esse exercício pelo nosso contexto histórico e cultural. Talvez não tenhamos tido a dosagem certa para o momento, mas acho que surtiram efeitos para a região. O ataque sofrido foi muito grande, mas continuamos recebendo a solidariedade de muitos, inclusive para esclarecer as acusações falsas que sofremos.

Dois anos depois, em outra entrevista, ele acrescenta:

O que fizeram em Catende foi um extermínio exemplar, acho muito difícil se levantar aqui ou em outros lugares das proximidades alguma coisa semelhante. Usaram a força para dar um recado, que foi muito bem assimilado. (...) A polícia sobrevoar a Usina Catende, fazendo voos rasantes de helicóptero, com policiais pendurados com metralhadoras apontadas para nós, sobrevoando a fábrica todinha e o escritório. Olhando cada um. E, ao mesmo tempo, chegar vários carros da Polícia Federal, com os procuradores do trabalho tentando condenar as lideranças, e os trabalhadores, e depois incriminando, principalmente o Marivaldo, foi uma ação proposital, pensada, planejada e executada.

Diante dos acontecimentos, o advogado e dirigente do PT em Pernambuco, que, desde o início, ainda nos tempos do governo de Arraes, assessorava a luta dos trabalhadores de Catende, formalizou uma representação contra o juiz no Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em Brasília, mas sem resultado, como relata em entrevista em 2014:

A cobiça de um juiz, filho de desembargador, cobiça mesmo, pois até o síndico foi preso pelos malfeitos que fez com autorização desse juiz. Com a destituição de Marivaldo, depois de durar 16 anos, como projeto dos trabalhadores, na mão deles, Catende não durou mais nem um ano. Eles não pagaram o PAA, o Pronaf (...) o governo não pôde mais renovar o crédito. Com um ano, demitiu todos trabalhadores na indústria e no campo, e parou a usina. Ou seja, aquilo que os trabalhadores no diálogo conseguiram construir e fazer caminhar durante

16 anos, com muita dificuldade, um só administrador público do Judiciário, com apoio do governo do Estado e a omissão do governo federal, destruiu em um ano. (...) Eu denunciei esse juiz, o pai dele, o escritório de advocacia do irmão dele no Conselho Nacional de Justiça, mas infelizmente não deu em nada. (...) Até o dinheiro do INCRA, que todo mundo dizia: aquilo é sagrado, é para pagar os nossos direitos, que tinha ficado cinco anos guardado, até hoje não conseguimos descobrir. Mas, pelo que tudo indica, esse juiz e esse síndico rapinaram tudo também. São crimes que vão ficar impunes. O juiz foi exportado para estudar em Portugal, porque juiz não se pune. Arquivaram a minha representação contra eles. E foi de certo modo um bumerangue, eu joguei provas, mostrei arrazoados, fiz defesa em sustentação moral em audiências públicas aqui, e quem sofreu no final fui eu, sérias discriminações profissionais e pessoais. E o juiz, quando o síndico que ele indicou, da confiança dele, passou oito meses preso, ele foi fazer um mestrado em Portugal. Faz uma semana, eu descobri que ele voltou para a vara responsável pela falência de Catende. É assim que se pune juiz: manda fazer curso na Europa e depois reintegra na própria comarca onde ele fez tudo isso que eu apenas resumi, porque é muito pior.

Com isso, na Usina Catende, depois da resistência de 16 anos de uma iniciativa concreta de organização e produção dos trabalhadores, repetiu-se o que era a prática comum nas demais usinas da região, como relata uma trabalhadora rural assentada, em entrevista em 2014: “Usina sempre foi assim. Direito nenhum”. O fim dessa história de luta também significou um grande retrocesso com relação ao desenvolvimento das empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil, como avaliou um assessor dos trabalhadores, em entrevista realizada em 2012:

A experiência de recuperação de empresas no Brasil sofreu muito, principalmente a partir do segundo governo Lula. A recuperação da economia brasileira foi muito boa, mas o governo federal ignorou as empresas recuperadas. No primeiro mandato, junto com o professor Paul Singer, trabalhamos muito junto ao

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), mas de todas as empresas recuperadas por trabalhadores que tentaram, nenhuma conseguiu empréstimos, as exigências eram as mesmas. Estive com a ANTEAG várias vezes no BNDES no começo, mas nunca conseguimos convencer a equipe técnica do banco de que deveriam ser diferentes os critérios de avaliação para o financiamento das empresas recuperadas frente às empresas convencionais. Quando começávamos a evoluir no diálogo com uma direção, ela mudava. Não houve evolução dentro do governo com relação às empresas recuperadas. (...) Foi muito complicado.

Além disso, com a nova lei de falências, Lei nº. 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, segundo avaliam em Catende, dificultou-se ainda mais o surgimento de novas empresas recuperadas por trabalhadores, como destaca outro assessor dos trabalhadores de Catende, em entrevista de 2012:

Para nós, ela [a nova lei de falências] não favorece as recuperações pelos trabalhadores. Por que praticamente não surgiram mais empresas recuperadas no Brasil? Porque a nova lei mudou para favorecer os bancos. (...) O Brasil regrediu absurdamente com a nova lei de falências. Com o novo teto de 150 salários-mínimos para o pagamento dos trabalhadores, fica mais difícil. Hoje há várias usinas em recuperação judicial na região, mas o crédito trabalhista não é privilegiado. A nova lei foi um presente do governo Lula aos bancos e empresários. (...) O tema das empresas recuperadas por trabalhadores não tem mais espaço. O caso da Varig foi o marco, quando a Central Única dos Trabalhadores (CUT) escolheu a recuperação empresarial e se definiram os caminhos da nova lei de falências a partir de leituras políticas limitadas às disputas internas.

Definitivamente, a história de Catende explicita a ausência de avanço na legislação quanto à recuperação, pela autogestão

dos trabalhadores, de empresas em falência no país.<sup>43</sup>

Em 2012, a cooperativa fez uma última tentativa de recuperar a indústria, entregando um estudo ao governo Dilma Rousseff, realizado por um consultor internacional, que demonstrava a viabilidade econômica da desapropriação da fábrica, com a transferência de seu patrimônio à cooperativa<sup>44</sup>, contando com o financiamento da produção a partir do resgate do recurso dos TDAs (Títulos da Dívida Agrária), pagos pela desapropriação da terra. Esses títulos totalizavam R\$ 52 milhões, que deveriam ser transferidos aos trabalhadores como pagamento das indenizações trabalhistas. Com esse recurso, o estudo indicava que seria possível a recuperação da produção da cana e a retomada da atividade da usina. A entrega desse documento ao governo federal foi combinada com a Federação dos Trabalhadores Rurais Agricultores e Agricultoras Familiares do Estado de Pernambuco (FETAPE), e realizada pelo presidente da Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG) em mãos à presidenta da República, em um evento no Palácio do Planalto, durante o “Grito da Terra Brasil”, em Brasília. Após o evento, foi realizada uma conversa entre a presidente Dilma, os ministros Gilberto Carvalho (Secretaria-Geral da Presidência) e Pepe Vargas (Desenvolvimento Agrário), e alguns representantes da Cooperativa Catende-Harmonia.

A grande expectativa de uma solução apoiada pelo governo federal foi soterrada alguns meses depois, com um parecer bastante exiguo: “Não desapropria”, apresentado em um documento do INCRA, sem acrescentar qualquer justificativa para a decisão. Certamente não há justificativa para um governo que se autodenomina democrático e popular não apoiar uma

---

<sup>43</sup> Cabe ressaltar que a França recentemente aprovou uma importante legislação sobre o reconhecimento da recuperação de empresas para a autogestão dos trabalhadores, como relata, em artigo publicado na Folha de S.Paulo, Paul Singer (2015).

<sup>44</sup> Também foi estudado o caso da Cooperativa Pindorama, que segue ativa em Alagoas, com um modelo diverso do de autogestão dos trabalhadores da Cooperativa de Catende. Lá, o modelo é mais patronal, mas gera trabalho e renda com a produção de açúcar, em uma estratégia de produção diversificada.

iniciativa concreta de organização e produção dos trabalhadores. Sobre esse fato, alguns trabalhadores, sindicalistas e assessores de Catende avaliam que o governo federal preferiu esquivar-se de intervir em questões as quais considerava como internas, de um Estado da federação controlado por um grupo político, até então, aliado. Ironia da história, tal grupo rompeu com o governo do PT e lançou Eduardo Campos como candidato concorrente à presidência nas eleições do ano seguinte. Mesmo após a trágica morte de Campos, em 2014, seu partido seguiu acirrando oposição ao governo.

Analisando mais profundamente, verifica-se que, na crise de Catende, há vários elementos que precisam ser interpretados, que se referem à relação com o Estado. Ao longo de toda a sua história, sob administração judicial, Catende esteve tutelada pelo Estado, especialmente pelo Poder Judiciário, mas também pelo Executivo. Além disso, a perspectiva de futuro, que estava em construção, após a superação do processo de falência, também dependia do poder público. Por exemplo, no processo de reforma agrária, a criação de condições adequadas para a manutenção do trabalho e da renda, que, segundo defendiam os trabalhadores, deveria incluir juntamente com o acesso à terra, o acesso à industrialização e à tecnologia, inclusive para avançar em termos de uma produção livre de agrotóxicos e ambientalmente sustentável. Portanto, estavam concentradas no Estado as soluções de entraves estruturais do projeto coletivo dos trabalhadores de Catende.

O apoio do poder público – inicialmente estadual, no governo Arraes, e depois federal, a partir do governo Lula, com o acesso às políticas públicas de fomento à agricultura familiar, à reforma agrária e à economia solidária – foi central para a resistência dos trabalhadores de Catende, ao longo desses anos. Todavia, as relações com o Estado estão repletas de contradições, com aproximações e afastamentos, apoios e oposições, na construção de soluções e também na criação de novos obstáculos à luta dos trabalhadores.

A história da Usina Catende, com sua complexidade e riqueza, não é facilmente decifrável, e requer muito esforço de reflexão sobre as diversas contradições que se revelam sobre as

características e o acirramento atual das lutas de classes e dos conflitos sociais que constituem a sociedade e também o Estado contemporâneo brasileiro. Por um lado, a emergência dessa história de resistência é expressão do fortalecimento de novas formas de organização coletiva para a disputa dos meios de produção e a autogestão dos trabalhadores, após a redemocratização do país. Ela expressa a conquista de novas trincheiras na luta pelos recursos do Estado, com a inserção, ainda que bastante limitada, de bandeiras históricas dos movimentos sociais no país, resultando na ampliação de políticas públicas de apoio à organização e à produção dos trabalhadores, especialmente do campo.

Por outro lado, o desfecho da história de Catende indica a insuficiência e alguns dos principais gargalos das políticas públicas de reforma agrária, economia solidária e agricultura familiar na concretização de transformações sociais. Os avanços da organização dos trabalhadores e do acesso a novas políticas públicas não foram suficientes para tornar as conquistas de Catende mais estáveis e evitar retrocessos. Em meio a disputas e conflitos no contexto de “hegemonia da pequena política”, com a despolitização das grandes questões sociais, sombreadas pelo “plano cinzento da política dos gabinetes”, como analisa Ruy Braga (2012) em diálogo com Carlos Nelson Coutinho, a relação com o poder público criou novas ambiguidades, contradições e dificuldades, que acabaram desencadeando novas vulnerabilidades em Catende, aproveitadas no momento da intervenção judicial em 2009. Como destaca a carta da cooperativa ao governo federal, de 2010:

O INCRA ao autorizar a liberação do crédito da reforma agrária para ser utilizado também no parque industrial alimentou em todos nós que o Projeto de Assentamento incorporava a fábrica como totalidade única de um novo formato da reforma agrária, mas nenhum passo concreto foi dado na direção da incorporação da fábrica ao patrimônio da reforma agrária, o que deixou possibilidades para intervenção judicial (trecho de carta enviada pela Cooperativa Catende-Harmonia ao Ministério do Desenvolvimento Agrário/INCRA, em 1º de maio de 2010).

O acesso limitado a recursos e financiamentos resultava principalmente da falta de solução em relação à propriedade da indústria. Nesse quadro, os programas públicos de incentivo e crédito existentes, por não serem pautados por políticas estruturantes, não incluem o financiamento à organização coletiva e cooperativa dos trabalhadores, pois são voltados para o acesso do produtor agrícola individual. Sendo assim, tiveram que ser adaptados para o atendimento das necessidades do projeto de recuperação de Catende, com dificuldades, para viabilizar recursos à produção coletiva e à manutenção da parte industrial do complexo produtivo. Além disso, os recursos eram liberados com grande descompasso às necessidades da produção (pautada por critérios climáticos), gerando frequentes perdas econômicas aos trabalhadores, e dificultando o desenvolvimento de novos projetos estruturadores de diversificação produtiva, que buscavam aproveitar a estrutura da usina e gerar maior sustentabilidade econômica aos trabalhadores e ao conjunto do assentamento.

Esse quadro manteve o projeto coletivo da Agroindústria Cooperativa de Catende vulnerável às disputas das classes historicamente dominantes na região, que utilizaram de seu “braço” no Poder Judiciário e no governo estadual, para tomar o controle da usina, justamente no momento em que os trabalhadores avançavam na criação de novas estratégias para a sustentabilidade do projeto coletivo. A realização de um projeto de reforma agrária de um complexo agroindustrial, sem garantir uma solução para a indústria, tal como a viabilização de estratégias de fomento à produção coletiva de agricultores cooperados, por meio de programas de acesso individualizado ao crédito, foram caminhos encontrados pelo imenso esforço de vários sujeitos envolvidos para que Catende seguisse resistindo. Todavia, ao submeter-se à lógica das políticas públicas, por vezes não adequadas à realidade dos trabalhadores e do projeto coletivo de Catende, novas vulnerabilidades surgiram, frente às quais tais apoios não foram suficientes.

Explicita-se que as novas relações criadas com o poder público, no contexto posterior ao período de implantação das políticas neoliberais, que encerraram abruptamente décadas de

subsídio à economia açucareira nordestina, tiveram importantes implicações na resistência e nos acontecimentos que levaram ao fechamento de Catende. Sobre essas questões, comenta o advogado e assessor dos trabalhadores de Catende, em entrevista de 2014:

Como se deu no passado, Catende foi novamente símbolo, depois de 16 anos, da ofensiva do poder público, por uma conjunção negativa de vários fatores: a ambição de um juiz, a falta de visão do governador, a omissão do governo federal, ela foi desmontada. (...) O governo federal tentou desarticular esse esforço local para desmontar Catende, mas não conseguiu. (...) Mas dou um contra-argumento para os que sempre dizem: 'Não foi uma decisão de juiz, que por isso se tenha que respeitar.' Toda vez que um juiz produz uma decisão que se opõe à prioridade de governo, os governos recorrem e derrubam. Vou dar um exemplo: contra a transposição do rio São Francisco, tiveram decisões judiciais impedindo, mas os governos estaduais e federal derrubaram as liminares da Justiça. Quando uma hidrelétrica no Norte é iniciada, há decisões judiciais que a impedem, mas quando o governo prioriza, eles vão às instâncias superiores e as derrubam. Então, há uma cota importante do desmonte de Catende que se trata da insensibilidade do Judiciário, mas também há uma cota dos governos, estadual e federal, que não incluíram Catende como algo a ser preservado, para recorrer da decisão de um juiz. (...) Havia no caso do governo federal uma certa sensação de impotência, e no caso do governo estadual, um apoio subterrâneo a essa intervenção. Então, Catende continuou como um símbolo, ela foi durante 16 anos um símbolo do esforço autogestionário de trabalhadores e hoje ela é um símbolo dos desacertos das políticas públicas no que diz respeito à reforma agrária e à autogestão dos trabalhadores. (...) Catende permanece cumprindo a sua vocação de símbolo dos impasses da política pública, da falta de uma política estruturada de crédito, de fomento e de apoio às experiências de autogestão. (...) Se a reforma agrária não vai bem no país, não teria como Catende estar bem. Se a economia solidária está carente da continuidade de

políticas públicas iniciadas no governo Lula, não se poderia imaginar que Catende estaria a salvo disso tudo. (...) Não atribuo o colapso de Catende somente a fatores externos, nós tivemos dificuldades internas, é natural em um processo de 16 anos haver desgastes. Mas justamente em momentos de dificuldades internas, se há uma política pública com consistência, ela pode ajudar a tornar menos dramática a superação das dificuldades. Mas Catende foi atacada pela cobiça de alguns segmentos, de alguns gestores públicos do Judiciário e do Executivo, no momento em que ela justamente precisava de apoio para enfrentar as suas dificuldades. (...) Claro que as questões internas que foram responsáveis pelos desgastes fizeram muita gente imaginar que a intervenção do juiz pudesse ser uma ação saneadora dos problemas, que poderia ajudar a melhorar. O que era um enorme equívoco, porque nada que é imposto em um ambiente democrático e de autogestão deve ser aceito, mas parte do conjunto aceitou essa intervenção. (...) Então, ela colapsou por uma responsabilidade direta do poder público. (...) Eu continuo sem abandonar o sonho de que, como Catende foi símbolo de tantas fases, ela possa ser símbolo de uma retomada, num outro patamar, com os aprendizados que todos ali tiveram.

Ao avaliar o significado do fechamento da Usina Catende, após tantos anos de luta, declara outro assessor dos trabalhadores, em entrevista de 2014:

Um dos maiores crimes no que se refere à formação política, humana, profissional, de geração de renda e de autogestão, que se possa se pensar que ocorreu nos últimos tempos, foi acabarem com Catende. Isso deveria ser tratado como um crime contra a humanidade. (...) O sistema de destruição foi tão profundo, que acabou com tudo. O que dói é pensar que poderia ter sido evitado. Não aconteceu naturalmente, não foi aquilo que se diz: morreu de morte morrida. Catende morreu de morte matada! Catende poderia não ter se sustentado, poderia ter sido obrigada a sair da cana, não sei, mas eu acredito que, no formato que estava, ainda estaria viva e talvez

estivesse melhor do que estava naquele momento. Com as coisas mais enxutas, mais oxigenadas, mais amadurecidas, mais focadas, a gente estava conseguindo fazer isso. A gente estava se organizando cada vez melhor do ponto de vista de gestão, do ponto de vista de produção, de produtividade, de comércio, a gente estava cada vez mais dominando essas coisas, lidando com crédito. Mas, quanto mais tempo passava, maior ameaça era Catende ao modelo falido. É um contrassenso, com todas as usinas fechando, com calotes, calotes e calotes, a Usina Catende funcionando, pagando e gerando renda. Então, a lógica foi: É melhor fechar, porque dá mau exemplo. Lamentavelmente, a gente sabe que houve a participação de parcela de governos, parcela do Judiciário, e também parcela de trabalhadores e lideranças.

Havia, certamente, problemas estruturais na produção canavieira da usina, relacionados principalmente ao colapso do setor na região. Mas, com grande esforço e importantes conquistas, ao longo dos vários anos, Catende estava organizando-se para enfrentá-los, incluindo a busca de novos caminhos de desenvolvimento socioeconômico de seu território, sem repetir, como historicamente ocorreu, a prática de que as classes trabalhadoras são sempre as maiores prejudicadas, por vezes as únicas, na ascensão e na decadência dos ciclos econômicos.

Catende foi silenciada não como resultado direto da crise estrutural do setor canavieiro na região, mas como consequência da ação arbitrária e predatória do Judiciário e do governo estadual, submetidos aos interesses das classes historicamente dominantes da economia açucareira, e também da omissão, dos descompassos e da insuficiência das políticas públicas federais no apoio à organização coletiva dos trabalhadores para a produção agroindustrial cooperativa.

Deixando um rastro de destruição e miséria, com enormes impactos, sem precedentes, na economia local e regional, o desfecho desta história explicita as insuficiências das políticas públicas e os diversos equívocos da ação do Estado no enfrentamento dos efeitos devastadores do colapso da economia

açucareira no Nordeste. Todavia, essa história de luta expressa também a capacidade e as potencialidades da auto-organização dos/as trabalhadores/as. Assim, Catende, hoje silenciada, seguirá inspirando as lutas por transformações sociais efetivas, pela organização coletiva, cooperativa, autogerida de trabalhadores/as, com acesso a meios de produção, industrialização e financiamento, rompendo com os privilégios das classes historicamente dominantes, superando os limites impostos pela propriedade privada, submetendo-a efetivamente a sua função social.

### Referências bibliográficas

ANTEAG. *Plano de Gestão de Sustentabilidade Autogestionária para a Usina Catende – Projeto Harmonia*. Apoio: BNB/ETENE/FDR/SENAES-MTE, 2005.

ASSOCIAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE PERNAMBUCO (AMP). *Operação na Usina Catende acaba em prisão - Jornal do Commercio (Economia)*, Recife, 2012. Disponível em <<https://amp-pe.jusbrasil.com.br/noticias/100259093/operacao-na-usina-catende-acaba-em-prisao-jornal-do-commercio-economia>>. Acesso em 25.jan.2019.

BRAGA, Ruy. *A política do precariado: do populismo à hegemonia lulista*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2012.

BRASIL, Ministério de Minas e Energias do Governo Federal, Empresa de Pesquisa Energética *Análise de Conjuntura dos Biocombustíveis (Jan 2009 – Mar 2010)*, No. EPE-DPG/2010, de 08 de julho de 2010. Disponível em: [http://www.udop.com.br/download/estatistica/epeanalise\\_de\\_conjuntura\\_dos\\_biocombustiveis/2009/analise\\_conjuntura\\_biocombustiveis\\_ano\\_2009.pdf](http://www.udop.com.br/download/estatistica/epeanalise_de_conjuntura_dos_biocombustiveis/2009/analise_conjuntura_biocombustiveis_ano_2009.pdf). Acesso em 20.fev.2015.

FETAPE. *Diretrizes de Reestruturação Socioprodutiva da Zona da Mata*, 2014. Disponível em: [http://www.fetape.org.br/imagens/publicacoes/zona\\_da\\_mata.pdf](http://www.fetape.org.br/imagens/publicacoes/zona_da_mata.pdf). Acesso em 10.out.2014.

KLEIMAN, Fernando. *Lições de Catende: a construção de uma autogestão em Pernambuco*. São Paulo: Annablume; Recife: Fetape; Brasília: Contag, 2008.

G1. Em PE, ex-síndico da Usina Catende é acusado de desviar quase R\$ 8 mi. *G1*, Pernambuco, 20.dez.2012a. Disponível em <<http://g1.globo.com/pernambuco/noticia/2012/12/em-pe-ex-sindico-da-usina-catende-e-acusado-de-desviar-quase-r-8-mi.html>>. Acesso em 25.jan.2019.

G1. Massa falida da Usina Catende é vendida no quarto leilão do TJPE. *G1*, Pernambuco, 30.out.2012b. Disponível em <<http://g1.globo.com/pernambuco/noticia/2012/10/massa-falida-da-usina-catende-e-vendida-no-quarto-leilao-do-tjpe.html>>. Acesso em 25.jan.2019.

LEITE LOPES, José Sérgio. *O Vapor do Diabo: o trabalho dos operários do açúcar*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

\_\_\_\_\_. “Prefacio a la presente edición” In: LEITE LOPES, J. S. *El vapor del diablo: el trabajo de los obreros del azúcar*. Buenos Aires: Antropofagia, 2011.

MELO NETO, J. F. de e LIMA, Lenivaldo M. da S. *Usina Catende: para além dos vapores do diabo*. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2010.

SÍGOLO, Vanessa Moreira. *A contrapelo: autogestão, recuperação de empresas e a Usina Catende em Pernambuco*. 2015. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

SINGER, Paul. O reconhecimento da economia solidária. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 1º.jan.2015. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/opiniao/2015/01/1569228-paul-singer-o-reconhecimento-da-economia-solidaria.shtml>>. Acesso em 25.jan.2019.



## Capítulo 8

### Memórias de trabalhadores “sem classe”: a experiência da Cooperativa de Produção de Parafusos do Rio de Janeiro – Cooparj

*Juliana Marques de Sousa*

*Com ideias revolucionárias não se pode  
satisfazer alguém faminto, mas pode-se  
incutir nele a crença no futuro e, assim,  
a coragem e o respeito a si próprio.  
Rosa Luxemburgo (1913, p. 476)*

O empenho sociológico deste artigo começa na experiência de derrota. Os protagonistas são trabalhadores e trabalhadoras, o cenário, uma cooperativa de produção que durante 19 anos desenvolveu suas atividades na cidade Duque de Caxias, localizada na Baixada Fluminense. Caracterizar uma derrota pode ter um tom heroico carregado de aprendizados capazes de salvar da desesperança, pode uma derrota ser momentânea, mas derrota, aqui, é *substantivo feminino* que traduz o espaço percorrido ou por percorrer, condição e produção de caminhos diante das possibilidades e imprevisibilidades. É com essa definição de derrota que apoiamos a análise sobre a experiência da extinta Cooperativa de Produção de Parafusos do Rio de Janeiro, a Cooparj.

A resistência da classe trabalhadora percorre experiências derrotadas, greves impedidas, direitos subtraídos, acordos descumpridos: lutas. Por um erro estratégico, por um alvoroço radical, por apatia, por um golpe, os conflitos e as não vitórias se atualizam e se repetem. Lutar para classe trabalhadora foi e é existir. Adotar essa perspectiva é pôr em foco a produção de experiências que atravessam gerações e contestam tanto a docilidade do povo brasileiro como o romantismo das lutas políticas na América Latina. Foram muitas e graves as derrotas, mas foram, sobretudo, a construção de caminhos e a produção de existência, apesar do impossível.

É com essa concepção politicamente engajada que se

buscou dialogar com as noções de experiência, classe social, processo e derrota para alicerçar este estudo, que se propõe a revisitar a história da Cooparj e, maiormente, a história de Josy, Willian, Honório e Severino, trabalhadores que, de maneiras distintas, relacionaram-se com a cooperativa. Pois conforme Halbwachs (1990, p. 50), “(...) cada memória individual é um ponto de vista sobre a memória coletiva”, o que significa dizer que revisitar o tecer de uma memória e de uma experiência a partir da trajetória individual é contar como particularmente é comunicada e compartilhada uma memória coletiva.

### **Narrativa da vitória**

A recuperação de uma fábrica falida por trabalhadores se inicia muito antes do processo jurídico e/ou político que a estabelece. Ocorre a partir do conjunto de vontades que encontram *um comum* na ação coletiva, na mobilização de redes, nos argumentos cabíveis para enfrentar a realidade. Vínculos polissêmicos que ora se estreitam, ora se afastam, e, em um exato momento, potencializam-se para um fim específico. Esse é o ato de costurar experiências para além do cálculo individual de sucesso, vitória ou derrota nos prognósticos da vida. Laços construídos dentro de uma condição, de uma fábrica, de um nó comum, da luta de classe. A Cooparj começa no fim, na falência da Fábrica de Parafusos Águia Limitada, fundada em 1930, uma empresa familiar de médio porte que, até meados da década de 1990, funcionou no bairro do Jacaré, na zona norte do Rio de Janeiro.

A falência da Fábrica de Parafusos Águia foi marcada por grave crise financeira, por atrasos no pagamento de fornecedores, impostos, salários e pelo progressivo descumprimento das leis trabalhistas, que entraram em vigor 13 anos depois do início de suas atividades produtivas. Entre a falência em 1995 (TIRIBA, 1997) e o efetivo pagamento aos trabalhadores, a rotina era de espera, negociação e disputa. Até aqui nenhuma novidade, segue o *script* de outras tantas experiências de recuperação de massa falida.

A falência de uma fábrica tradicional abre também um destino inevitável aos trabalhadores: o desemprego. A vida passa a ser calculada nos muitos papéis da rescisão. A quebra da condição de assalariamento se reduz ao retorno financeiro das contribuições de anos de trabalho acumulados, resultante incompatível com a valorização plena do trabalho.

O curso predominante dos trabalhadores segue na busca pelo “patrão nosso de cada dia<sup>45</sup>” para reinserção no mercado. Isso ocorreu com a maioria dos ex-funcionários da Parafusos Águia, porém, a escolha de alguns trabalhadores pela via do cooperativismo inaugura uma nova perspectiva sobre as ideias de trabalho coletivo, empreendedorismo, patrão e trabalhador. Começa-se a escrever a desconformidade sobre o fim e, avoluma-se o esforço para encontrar no outro um meio possível para si.

É a partir da fuga da narrativa de um novo patrão que, em 10 de janeiro de 1996, é criada a Cooperativa de Produção de Parafusos do Rio de Janeiro, a Cooparj. Quarenta e dois homens, com experiência de produção, e duas mulheres na área administrativa, que tinham em comum: o desemprego, um processo trabalhista e um plano.

A revista *Proposta*, vinculada à Federação de Órgãos para Assistência Social e Educativa (FASE), estampou em sua capa do ano de 1997 a imagem da recém-criada Cooperativa de Produção de Parafusos. O destaque não vinha à toa, era a representação de uma vitória. A Cooparj operava com alguns princípios fundamentais (TIRIBA, 1997, p.70): o espírito de ajuda mútua e a solidariedade na relação com outro. Relações de proximidade e informalidade que, naquela circunstância, corroboram uma “forma participativa e solidária”<sup>46</sup>.

Na Cooparj foram experimentados outros termos para estabelecer as relações de trabalho, um deles referindo-se à noção de tempo de trabalho. Para Evaldas, ex-presidente da Cooparj: “Até mesmo a conversa que estamos tendo agora com vocês [entrevista], é trabalho. Mesmo que a máquina esteja parada, é trabalho, uma vez que o objetivo é melhorar a

---

<sup>45</sup> Referência à canção *O patrão nosso de cada dia*, de João Ricardo (1973).

<sup>46</sup> *Ibid.*, p. 70.

cooperativa” (TIRIBA, 1997, p.70). Essa extensão compreensiva nada mais é do que o reencontro do trabalho com sua humanidade, em uma lógica inversa à da mercantilização do corpo e à da monetarização absoluta do tempo. O ato de produzir deixa de ser o artefato/mercadoria e passa a ser a capacidade de agir sobre toda a realidade e relações produção. O caso Cooparj não pode ser entendido como uma expressão pura e contrária do trabalho oco, mas uma tentativa contrariadora do modelo disciplinador capitalista.

A associação do tempo ao dinheiro é a marca temporal do capitalismo, de modo que considerar que uma máquina parada é trabalho subverte a lógica de mercado. O tempo é relativo: sua medida existe em relação ao mundo para o qual significa. Para os Nuer (população da região sul do Sudão organizada em clãs) estudados por Evans-Pritchard (2002, p. 114), o tempo era estrutural, marcado por um estranho relógio: o movimento gado. O lavrador pré-Revolução Industrial contestava o relógio como medidor do tempo, a referência eram as atividades desenvolvidas do amanhecer ao anoitecer (THOMPSON, 1998). Tanto os Nuer quanto os lavradores eram sujeitos de seu tempo, pois tempo é o espaço inventivo de atribuição do fazer humano. Conforme Mario Quintana (2013, p. 284): “O tempo é um ponto de vista dos relógios”.

Segundo Manuel, operador de máquina, sobre o sentido da experiência na Cooparj: “Você, empregado, é igual um animal preso. Ninguém nunca vai esquecer o que passou aqui. Tá marcado na vida de cada um” (TIRIBA, 1997, p. 75). Para ele, o desprendimento da condição de empregado e da relação salarial, quando vistos para além do desemprego, tem gosto de protagonismo, de possibilidade de destino não subordinado. Esta é uma característica comum entre as falas dos trabalhadores da Cooparj, no ano de 1997: o sentir-se capaz e responsável pelos caminhos trilhados.

Para Paulo, operador de máquinas: “Aqui [na Cooparj] a gente dá valor à gente mesmo”, e acrescenta “a máquina comigo está trabalhando melhor”<sup>47</sup>. Já para Jorge, “A cooperativa foi a

---

<sup>47</sup> TIRIBA, op. cit., p. 75.

melhor coisa que aconteceu na minha vida. Podem me pagar milhões para trabalhar com patrão eu não vou”<sup>48</sup>.

Concordo com Tiriba (1997), para quem o cooperativismo popular tem por substância a coragem de confiar em si e no outro diante do que se impõe. Como denota o depoimento de Elpídio, operador de máquinas:

É muito bonito, tem que ter coragem, amor pelo trabalho... Na Águia, eu operava sete máquinas, aqui eu posso operar 14, mas o lucro é nosso. Eu me decepcionei com o patrão. Eles chuparam meu sangue... o meu não, o nosso. Primeiro, aqui eu não vejo a cara do patrão; segundo, não tem que dar satisfação. Terceiro, estou dando valor a mim mesmo. Eu não vou mais dar lucro para o patrão (...) ele ganhou muito dinheiro com o meu trabalho (...). Será que o Brasil estava preocupado para há dez anos atrás tomar esta atitude? Qualquer caminho é caminho. Nós descobrimos este caminho maravilhoso. Cooperativa de produção é diferente. Esta é uma das primeiras no país. Eu já vi as coisas não darem certo de cima pra baixo, mas de baixo pra cima tem que dar certo.<sup>49</sup>

O relato de Elpídio diz muito sobre o significado da ação de construir uma cooperativa popular, não se trata de anunciar esse caminho como regra, mas como alternativa de rota. De lá para cá foram 19 anos de funcionamento da Cooparj, novos trabalhadores entraram em cena, alguns deixaram o empreendimento, e outros ainda vivem com as dívidas, as máquinas e os colegas daquela época.

O título, “Narrativa da vitória”, não é uma conotação cujo contexto não corresponde ao sentido literal. A Cooparj foi uma vitória, porém, a experiência não é um quadro paralisado, em que fixamos uma condição que melhor nos atende. É, sim, um processo. Por isso, se a preocupação naquela época era de como a cooperativa iria continuar, aqui, é entender o que ficou da experiência que não continuou. Afinal, “(...) a vida não é ordeira,

---

<sup>48</sup> Ibid., p. 76.

<sup>49</sup> TIRIBA, op. cit., p. 76.

por mais que tentemos pô-la em ordem, bem no meio dela morremos, perdemos uma perna, nos apaixonamos, derrubamos um pote de geleia” (GOLDBERG, 1994). A vida, em suma, é feita de descontinuidades.

### **Cooparj e sindicato: uma não relação**

Embora a separação entre sindicato e cooperativa seja dada pela própria legislação sindical, sindicato e cooperativa não são contrários (PIRES, 2016). No caso das cooperativas de produção, sobretudo nos empreendimentos recuperados por meio de processo de negociação da massa falida, o sindicato assume uma função motora para a cooperativa, tanto no acesso à estrutura formal (que corresponde ao departamento jurídico e suas atribuições) quanto no acionamento de uma rede de acolhimento das pautas mobilizadas para o êxito da cooperativa autogerida.

No caso dos trabalhadores que protagonizaram a criação da Cooparj, a ruptura com o sindicato deu-se já no início da empreitada. Os 19 anos de experiência da cooperativa foram marcados pela *não relação* com o Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro, aquele que os representava na empresa Parafusos Águia. Conforme Castel (2015), uma não relação também é uma relação. Embora divorciados do ponto de vista formal, a Cooparj e o Sindimetal-Rio são atravessados por pautas em comum, são contemporâneos em um mesmo mundo do trabalho.

Mesmo diante de uma ruptura provocada pela legislação, pelo mercado ou por uma política estatal que implique o desemprego e o desmonte de um setor específico, não parece desobrigar a disputa política dessas pautas. Luta-se pelo emprego ou pelos trabalhadores? Pelos dois, a luta pode ser por garantir e ampliar aquilo que se tem, via negociação e direitos trabalhistas, mas também se pode lutar pelas ausências, por aqueles que não estão inscritos na lista de fala de uma plenária, forjados à inexistência e à invisibilidade no mundo do trabalho.

A decisão por acolher ou recusar a via do cooperativismo enquanto modelo de trabalho ou luta coletiva passível de apoio requer uma compreensão política dessa questão. A compressão

da relação entre o Sindimetal-Rio e a Cooperj passa, portanto, por observar as recusas e sua não relação. Sobre isso Josy, ex-diretora da Cooperj, diz o seguinte:

A adaptação [ao modelo cooperativo] não acho que foi difícil, não, mas só foi complicado no início, crédito (...) a gente pediu apoio ao sindicato (...). O sindicato falou que não reconhecia a cooperativa como nada, aí não quiseram nem dar ouvidos pra gente. E os bancos, nenhum aceitava dar crédito, porque diziam que só podia dar crédito se fosse à diretoria. (Entrevista com Josy em 12.set.2017).

O argumento da ex-cooperada associa o sindicato às diversas negativas e dificuldades que os trabalhadores, em processo de recuperação, enfrentaram. Durante toda a entrevista com Josy, a referência ao sindicato só aparece uma vez. Assim, o não apoio inicial à empreitada alargou a distância com sindicato. Willian, ex-presidente da Cooperj, relata que mesmo o processo de negociação imediato à falência da empresa Parafusos Águia foi feito diretamente entre os trabalhadores, sem mediação do sindicato. Sobre as negociações à época, ele diz:

Chegamos a vir aqui [Sindimetal-Rio], mas acho que foi algum advogado externo que o pessoal conseguiu na época, foi em grupo. Então aqui, a gente não teve muito contato com o sindicato daqui. O sindicato daqui não entrou junto com a gente não. O sindicato lá na Águia era muito forte, quando a empresa funcionava, era muito forte lá, tinha uns movimentos de greve pra tentar as demandas de salários, então ele era forte, mas quando entrou com ação [pela cooperativa] não teve envolvimento com o sindicato, pelo menos eu não me lembro. Quem fez isso [negociação] foram os supervisores, o pessoal que movimentou esses grupos pra poder entrar com a ação e, de lá pra cá, o sindicato nunca mais se envolveu. Chegamos já na cooperativa a tentar alguma coisa com o sindicato, mas também não ficou nada concreto, não. (Entrevista com Willian em 28.mar.2018).

Willian observa o sindicato em três posições. A primeira refere-se à atuação dentro da empresa Parafusos Águia; a segunda, o sindicato durante as negociações depois da falência da empresa e início da cooperativa; e a terceira, por fim, a tentativa de aproximação da cooperativa com o sindicato. O espaço sindical foi ora lugar de fôlego e ação, ora de divórcio da classe trabalhadora que, estando fora do trabalho formal, é forçada a quebrar vínculos com uma identidade coletiva, submetida a um não reconhecimento de sua condição de classe frente à própria classe trabalhadora, organizada dentro dos sindicatos.

Para Severino, diretor sindical, a incompatibilidade com o cooperativismo é política, pois se trata da “visão ideológica” acerca das cooperativas:

Eu tô falando da visão classista, na época antes da gente ser CTB [Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil], a gente era Corrente Sindical Classista, a corrente que era a segunda maior dentro da CUT [Central Única dos Trabalhadores], depois que a gente forma essa central, mas de antemão, desde que erámos Corrente Sindical Classista, a gente já combatia as cooperativas, combatia aquilo tudo. Já o setor da articulação já tinha outra visão diferente. (...) A articulação tem flexibilidade muito grande em relação a tudo isso, banco de horas, cooperativas e até pontos da reforma trabalhista tem dedinho do PT [Partido dos Trabalhadores] no meio ali (Entrevista com Severino em 9.mar.2018).

A recusa sobre apoiar ou não um grupo de trabalhadores erguidos na tarefa de construir alternativas fora do trabalho formal é uma decisão de bastidores sindicais. Essa decisão está atrelada não só à compreensão e à estratégia política adotada diante de um contexto macro de bases teóricas acerca da ação política como também às dinâmicas do cenário micro de disputa e de diferenciação no corpo sindical. O sindicalismo mudou e, fatalmente, continuará sua transmutação. É preciso sair, ainda mais, do papel de denúncia do neoliberalismo, e construir, assim

como outrora, vias capazes de dar potência à ação de trabalhadores e trabalhadoras, sejam aqueles que resistem pela autogestão, sejam aqueles que lutam dentro de uma fábrica ou sindicato. A fim de reconstruir uma identidade coletiva capaz de dar referência a novas saídas, para além da condição formal do trabalho e dos “conceitos” noutros tempos estabelecidos.

### **O não cooperado**

Hoje [em] dia é assim [contam-se histórias sem nenhuma referência.] Eu gosto de contar coisas que você tem como provar, você contar coisas do passado, que não tem ninguém pra testemunhar, você não tem nada gravado, nem filmado, nem a voz gravada, nem filmada (...). Eu não gosto muito dessas histórias. Muito dessas histórias que eu conto eu tenho como provar. (Entrevista com Honório, ex-funcionário da empresa Parafusos Águia, em 9.abr.2018).

Nas histórias prováveis do senhor Honório, de 72 anos, a empresa Parafusos Águia contava com 240 funcionários, muitos dos quais, inclusive, eram seus parentes. Foi por meio da indicação de um sobrinho que o ex-soldado assumiu a função de porteiro na empresa e, posteriormente, como ele mesmo observou na entrevista concedida em 9 de abril de 2018: “(...) com um ano e pouco de Águia me chamaram pra ser chefe da portaria”. Sobre a falência da empresa, o ex-funcionário da Águia relata:

Em [19]95 parou, fechou as portas, não tinha mais matéria-prima pra trabalhar, não tinha mais pagamento, aí o pessoal ficava lá dentro. Nessa época só tinha umas 140 pessoas. Aí eles ficavam aí, passavam o dia todo aí. O patrão veio aí, o velho, ele veio, chegou fez uma proposta aos gerentes que tinham, ele não tinha dinheiro, mas, se eles quisessem os maquinários da empresa, ele cedia pra eles fazer[em] a cooperativa, sendo que não ia ser aqui. A fábrica ele não podia ceder pra eles, porque a fábrica ele sabia que ia perder na Justiça, mas ele sedia o maquinário. Aí ele [o patrão] mandou eles [trabalhadores] irem pra Justiça e fazer

queixa e disse que não ia mandar advogado nenhum pra representar ele no dia que fosse a audiência de funcionários contra o patrão, não ia mandar ninguém representar ele pra correr a regalia e pra gente ganhar mesmo. (Entrevista com Honório, ex-funcionário da empresa Parafusos Águia, em 9.abr.2018).

Ao narrar o processo de falência, o sr. Honório assume um lugar de observador à la Durkheim (2011) quando pensa a sociedade: não interfere, só presencia seu funcionamento, o qual parece à deriva de sua vontade. Apesar de ser sujeito da história e atingido diretamente pela falência, o ex-chefe de portaria continuou a assumir sua função enquanto “Indivíduo responsável pela portaria, que controla a entrada e saída de pessoas”, conforme define o dicionário Michaelis (PORTEIRO..., 2019).

O fato é que a Águia faliu, não houve uma negociação, mas mando do patrão de que, se não fossem as máquinas o pagamento, então, *não seria nada*. O discurso do sr. Honório é talvez a narrativa mais próxima do argumento patronal, possível por uma posição de liderança e confiabilidade em relação ao patrão, que o trabalhador faz questão de chamar pelo nome “Dr. Sérgio Nicolau Charpeg”.

No que se refere à criação da cooperativa, o sr. Honório argumenta que ela não foi motivada somente pelo preço baixo oferecido pelas máquinas no mercado ou pela ação espontânea dos trabalhadores diante do desemprego, mas também pela conversa com o próprio patrão, que incitou a continuação do trabalho com as máquinas. Seu relato é de que o patrão dizia:

[Argumento do patrão:] ‘Eu não tenho dinheiro pra pagar vocês, eu estou dando as máquinas pra vocês, só não pode funcionar aqui se não a Justiça vai me tomar. Então vocês não podem ficar ocupando.’ (...) Então foi o que eles [gerentes e outros trabalhadores] fizeram: eles venderam e dividiram o dinheiro com gente, e nós aceitávamos numa boa. E depois eles arrumaram esse galpão em [Jardim] Gramacho [bairro no município de Duque de Caxias] e fizeram a cooperativa, a Cooparj. (Entrevista com Honório, ex-funcionário da empresa

Parafusos Água, em 9.abr.2018).

O incentivo do patrão para empreender naquele momento inicial não quer dizer que o lócus da cooperativa venha do discurso ou da vontade do proprietário capitalista, mas revela que as motivações da cooperativa se dão em um conjunto de dizeres resultante de diferentes percepções, entre as quais está à perspectiva de construir um negócio, a de lucrar para si etc.

A Cooparj foi desde o começo um empreendimento com motivações, majoritariamente, empreendedoras e voltadas para um campo de negócios. Contudo, foi por meio da prática e dos dizeres antagonísticos adotados em seu início que os trabalhadores organizados em cooperativa remodelaram um lugar crítico dentro do empreendimento. Uma crítica por dentro, construída sobre a incompatibilidade das próprias regras do negócio tradicional.

A ideia do “negócio próprio” foi o meio pelo qual os trabalhadores se mobilizaram para o empreendimento. Entre os muitos trabalhadores que optaram por não fazer parte da cooperativa, estava o sr. Honório. Ele apresenta duas justificativas para isso. A primeira, compartilhada por outros trabalhadores, trata-se do risco do empreendimento e de sua capacidade de efetivo retorno financeiro. A segunda, bem particular, refere-se a “cuidar da Água”, pois, como afirma o ex-chefe da portaria, o espaço físico da empresa teria ficado sob sua responsabilidade a pedido primeiro do patrão, e, depois, do síndico da massa falida. Na entrevista de 9 de abril de 2018, o sr. Honório conta que: “(...) dois anos fiquei tomando conta pro patrão e pra Justiça, e depois fiquei mais 19 anos com garagem. Sai agora dia 10 de dezembro de 2017.”

Esse trabalhador que optou por não ser cooperado foi o último a gerir a massa falida da Parafusos Água. E se define a partir do seguinte:

Eu tô mais pra patrão do que pra trabalhador. Eu tenho espírito de liderança desde criança, como eu te falei, eu estudei muito pouco e, no quartel, não soube aproveitar, porque eles me deram bolsa de estudo mesmo, eu [ia] na escola uma vez na semana, eu faltava e não ia mais. Então eu tive um espírito de liderança

desde criança, na escola de primário (...) Do nada, minha professora do primário, quando ia no banheiro, ou saía da sala, dizia: “O Honório é o responsável pela turma.” A casa da mãe dela era perto da escola e ela ia em casa fazer alguma coisa [e dizia]: ‘Senta aqui na minha mesa, que você é o chefe da equipe.’ (Entrevista com Honório, ex-funcionário da empresa Parafusos Águia, em 09/04/2018).

Uma significativa ironia que o último a apagar as luzes de uma fábrica sem trabalhadores tenha sido o chefe da portaria – um trabalhador, que se vê mais como patrão<sup>50</sup>.

### **Narrativa da derrota**

A experiência da Cooparj é resultado de um conjunto de tentativas e contrariedades tanto no que tange aos conceitos pelos quais orientava suas práticas quanto à perspectiva de sucesso que ofuscava suas expectativas. Por múltiplos motivos, a cooperativa de Duque de Caxias pode ser considerada um exemplo oposto ao que foi esperado, fracassada por não transpor seus obstáculos, malsucedida por não sustentar suas atividades.

É necessário, porém, estabelecer uma diferença entre fracasso e derrota. Considerar uma experiência fracassada é uma atribuição cega diante dos processos que produzem a vida, é impor uma decisão passiva ao sujeito diante das contradições e dos impedimentos que se impõem. A história de uma derrota, diferentemente da perspectiva de fracasso, não tem ligação com os marcadores de uma vitória. É, antes, o acontecer desprovido de ensaios que comporta erros coletivos, falhas individuais e escolhas em desajuste. A trajetória dos trabalhadores da Cooparj, desde o ápice do empreendimento até o encerramento das atividades, não pode ser punida como fracasso, mas pode, sim, ser compreendida enquanto derrota, no sentido da condição de

---

<sup>50</sup> Essa reflexão é fruto de uma contribuição do Prof. Dr. Edson Miagusko, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, durante a defesa da dissertação *Recuperando fábricas, memórias e repertórios: estudo sobre a Cooperativa de Produção de Parafusos do Rio de Janeiro* (SOUSA, 2018), na qual se baseia este artigo.

um percurso com possíveis vias fechadas e com rumos suscetíveis a subversão, afrontamento ou descaracterização. O fracasso espera rendição na vitória; na derrota, não há o que esperar, há apenas o inevitável caminho de enfretamento daqueles que vivem lutando.

Luta-se em combate e sem visível combate, lutar é um grito que algumas vezes pode estar sem voz, em outras, reverbera-se com tal força que ensurdece. Como observa o escritor angolano Artur Carlos Maurício Pestana dos Santos, o Pepetela (1982, p. 98), em seu romance *Mayombe*, “(...) a tua ação na luta, em que estás a contribuir para transformar a sociedade, é um fato cultural muito mais profundo que todos os conhecimentos literários que ela tem”.

O fato é que lutar não é apenas uma disputa contra algo, mas uma condição humana, um modo de traçar sonhos, presente tanto nos discursos esfuziantes da Cinelândia<sup>51</sup> como em casa, em nós, “nas gavetas, nos cofres, trancados até o nosso fim. E por isso passíveis de serem sonhados a vida inteira” (HILST, 2006, p. 27).

A Cooparj foi uma derrota e também uma luta. Como diz Willian, ex-cooperado, em entrevista de 28 de março de 2018: “Todo ser humano tem um sonho e vai ter que ter uma luta na vida dele inteira, enquanto ele [es]tiver vivo, ele vai ter que lutar. Vai lutar pra crescer, vai lutar pra estudar, vai lutar pra se transformar, vai lutar pra trabalhar.” Não se luta apenas para vencer, luta-se porque se vive. E quando derrota é usada como sinônimo de fracasso para explicar a Cooparj, o metalúrgico argumenta:

Não, não considero como uma derrota, porque ela teve o tempo dela de vida, foi o tempo dela que ela conseguiu sobreviver, vendo o que tá no mercado, o tamanho de empresas que falem no mercado aí, não é uma derrota não. Tem cooperativa que nem consegue se manter, tem empresa que não se mantém. (Entrevista com Willian, ex-presidente da Cooparj em 28/03/2018).

---

<sup>51</sup> Região no centro da cidade do Rio de Janeiro, próxima à Praça Floriano, que é ponto de referência nas mobilizações políticas e nas ações de protestos.

A noção de Willian sobre a Cooparj não é medida em lugares de chegada triunfantes e sucessos inebriantes, mas no processo. Ele considera o que foi feito como um ato por si só maior do que “fechar as portas”. Considerar a noção de processo, de derrota e de experiência da cooperativa não é adotar um relativismo absoluto nem suavizar críticas, mas admitir imperfeições como partes significantes do processo.

Antes de apresentar algumas questões críticas, é preciso considerar a experiência da Cooparj como uma *situação* que não representa a ação de uma gestão nem da cooperativa como um todo, mas que representa fragmentos dos enfrentamentos travados. Em entrevista no dia 12 de setembro de 2017, a ex-cooperada Josy, em uma avaliação sobre o que ficou de ruim na experiência da Cooparj, ressalta o que chama de “desonestidades”, o que, em uma cooperativa com horizonte na autogestão, não poderia existir. E acrescenta como fator negativo o fato de “(...) saber que alguns deles [cooperados] deixaram o dinheiro falar primeiro, o egoísmo, o interesse próprio falar em primeiro lugar.”

Mas será que o imperativo do dinheiro é suficiente para destituir a Cooparj de seu assento junto às cooperativas “verdadeiras”? Os casos que colocam em xeque as práticas da cooperativa não são poucos, segundo Josy. Foram desde abusos financeiros até a manutenção de privilégios dos mais diversos, como ela narra abaixo:

Gostava [da cooperativa], no início, eu não tinha muita divergência com nada, eu aceitava as coisas, mas conforme o tempo foi passando, depois de dois, três anos, [isso mudou]. Porque na época a diretoria era mudada de quatro [anos], depois desses quatro anos, é que a gente decidiu botar pra dois em dois anos. (...) O presidente, ele agia, na minha concepção, com desonestidade porque a gente, na época, compramos um carro em nome da Cooparj e deixamos com o presidente, porque ele não tinha carro, (...) ele pegava e enchia o tanque dos filhos e trazia a notinha como se fosse só do carro [da Cooparj]. Aí eu, como era diretora administrativa, eu fazia o controle e o relatório todo mês, então eu via as coisas que achava correta, e as

coisas que achava que não era correta. (Entrevista com Josy em 12/09/2017).

As contradições fizeram parte da Cooparj e, possivelmente, de outras tantas cooperativas que buscavam orientar sua prática na autogestão. Todavia, invalidar uma experiência de ação coletiva por seus desacertos é, ao mesmo tempo, invalidar as ações daqueles que buscaram acertar em desacordo com o que estava posto. Alguns pontos divergentes foram superados pelos cooperados durante a atuação no empreendimento; outros, continuaram inacabados e foram agravados com o fim das atividades.

As etapas burocráticas para o fim de uma cooperativa passam por seu balanço financeiro, que corresponde a um demonstrativo de despesas e receitas. O objetivo é de atingir um saldo positivo ou no mínimo o equilíbrio das contas. Apresentar esse balanço é um aspecto fundamental, momento no qual os cooperados se reúnem em assembleia e assentem o fim do empreendimento. Mas, na Cooparj, isso não ocorreu. Sobre o fim das atividades, Willian argumenta:

É porque, assim, ficou dívidas de imposto em aberto agora no final, então a gente não conseguiu encerrar ela [a cooperativa] de vez. Vamos encerrar uma parte, mas a outra vai ficar em aberto por causa das dívidas de imposto que ficou parado. Ficou juros sobre juros, e o patrimônio não consegue pagar. Então, o final da cooperativa tá dessa forma, tá parado, e o pessoal se dispersou todo, e eu tô tentando fazer alguns documentos. A firma tá parada desde 2015, [e desde então estou] tentando montar algum documento, uma ata de encerramento, alguma coisa pra parar o que dá. Agora, liquidar ela de vez, nós não vamos conseguir devido às dívidas que ficaram paradas, que foi os impostos que eram parcelados. A gente pagava parcelamento, e aí, quando entrou nessa crise, a gente parou e não conseguiu pagar mais, e ficou nisso. (...) O final da cooperativa tá parado, tudo parado, e a documentação estão juntando os documentos com a contadora. A ata de encerramento que tá em andamento (...) nem tem [a ata], porque paramos de vez, então, nem pagamos a contadora, ela quase que trabalha de graça

pra gente. Ela trabalha numa ajuda só pra gente fazer esse fechamento. Então, eu tô tentando ver com ela essa documentação pra fechar de vez, já fizemos todo o encaminhamento pra parar, pra esse encerramento, pra essa documentação. (Entrevista com Willian, ex-presidente da Cooparj em 28/03/2018).

O maquinário da cooperativa depositado em um galpão da empresa Salomão Metal Indústria e Comércio Limitada é outro impasse, já que, de acordo com os ex-cooperados entrevistados, iniciou-se um processo de compra desse maquinário, mas não houve o pagamento total do valor combinado. E, segundo o trabalhador Willian, o empresário que é também seu, até a ocasião, patrão já não está mais interessado em finalizar a compra das máquinas. Em entrevista de 28 de março de 2018, o ex-presidente da Cooparj diz que o que se tem tentado fazer é viabilizar um novo acordo para “dar fim ao maquinário, vender ou levar embora”.

Mesmo com uma nova negociação em relação ao destino do maquinário, a ausência do balanço financeiro gerou incompreensão sobre o legado material que a cooperativa representou. Se vender o maquinário, como o dinheiro será aplicado, quem fará a transação, a quem será prestado conta? Para Willian, a resolução dessas questões ou de parte delas passa pela compreensão dos riscos do negócio. Ele argumenta:

Até hoje, com fechamento da empresa [Cooparj], ainda existe [ex-cooperados que dizem] ‘Eu não recebi minha indenização’ (...) você entrou num negócio, onde você colocou seu dinheiro, sua cota, vamos trabalhar pra manter esse negócio aqui funcionando, a sua cota ela garante o patrimônio da empresa, sua cota mantém aquilo ali, então você teve prejuízo, acumulou dívida quem que vai pagar essa dívida? Seu patrimônio, sua cota, se você não teve dívida nenhuma, tudo o que você vende você divide com o grupo. É teu e você vai dividir. A gente acumulou dívida temos que pagar dívidas, como é que vamos pagar? Com o patrimônio que você tem. Ainda hoje, tem gente que quer do seu patrimônio a sua parte e não quer considerar a dívida que ficou, e a gente

explica que aquilo ali é pra pagar a dívida que ficou. O pessoal quer, na cabeça deles, como se fosse uma indenização, 'Mas eu trabalhei anos', mas [nos] anos que ele trabalhou, ele tirava a parte do lucro todo mês, o que tirava por mês era a parte do lucro. (Entrevista com Willian, ex-presidente da Cooparj em 28.mar.2018).

A dificuldade não está somente na compreensão do saldo negativo mas de todo o processo que culminou no fim da cooperativa. O abandono do empreendimento, a ausência de perspectiva de venda, os nulos recursos financeiros e a falta de diálogo geraram uma lacuna entre os que ficaram em negociação com as máquinas, e aqueles desgastados e frustrados demais para isso. Diante de uma crise financeira generalizada, a ação coletiva perdeu sentido, e cada um seguiu o caminho que atendia às suas respectivas urgências, alguns mais, outros menos. As máquinas não foram mais capazes de criar um elo entre esses trabalhadores, mais uma vez sem trabalho.

A motivação de Josy para construir a cooperativa não foi a extração de mais-valia nem a ação direta via autogestão, e muito menos uma revolução socialista. No caso dela, especificamente, também não foi o desespero frente ao desemprego, mas o vínculo entre os trabalhadores que ocorreu em um dado momento, e a crença na construção de um projeto de produção de suas vidas que os unificava e que parecia possível. Questionada sobre o que sentiu com fim da Cooparj, ela responde:

Ah! Chorei muito na época que a gente fez a reunião informando a dívida que cooperativa tinha no momento, e também que não tinha mais jeito. Eu acho que [choro] a gente nadou, nadou e morreu na praia, foram 19 anos! [choro] (Entrevista com Josy em 12.set.2017).

Sobre o fim da Cooparj, Willian diz:

Eu sinto também [saudades da Cooparj], sinto. Tinha as crises, os problemas, mas tinham os momentos bons que a Cooparj se mantinha no mercado, ela pagava suas contas em dia, e a gente olhava e tinha satisfação em

ver. Tamo conseguindo manter, tamo conseguindo avançar. Acho que isso que fazia o pessoal se animar. Na hora que isso sumiu, todo o pessoal começou a cansar, a perder a esperança. E pensar: como é que eu vou manter minha família, como é que vou manter isso, aí começou a bater um conflito no pessoal. (Entrevista com Willian, ex-presidente da Cooparj em 28.mar.2018).

Nem tudo que ficou da experiência cooperativa foi ruim, segundo Willian:

O melhor foi o quê? As experiências, as lutas que a gente conseguiu e as conquistas que a gente conseguiu alcançar porque começar com um empresa falida, sem nada, igual a gente começou, mas conseguir se levantar, conseguir ganhar mercado, conseguir vender, conseguir se manter, conseguir gerar lucro. (...) Pagamos muitas dívidas, a dívida de maquinário que a gente pagou, a gente pagou tanto do pessoal de dentro da cooperativa quanto dos 99% dos que não foram para cooperativa, é muito dinheiro que saiu, isso daí o pessoal conseguiu pagar. Então conseguimos bastante, conseguimos construir alguma coisa. A gente conseguia pensar, elaborar, planejar, e colocar o produto no mercado, essa experiência boa ficou, de como conseguir construir alguma coisa. (Entrevista com Willian, ex-presidente da Cooparj em 28.mar.2018).

Cinco sócios reunidos e uma contadora, assim a Cooparj foi fechada. Com uma dívida alta não só com bancos, mas com os trabalhadores que extrapolaram os limites da vida salarial. Dívidas não apenas em dinheiro, mas diante do que poderia ter sido ou do que deveria ter sido. Reconstruir essa derrota é reconhecimento, crítica e respeito aos trabalhadores experimentadores.

### **Considerações finais**

O conceito de classe social não está desconectado do sujeito e de sua experiência, tampouco restrito a uma posição estanque na história. O processo experimentado pelos

trabalhadores da Cooperj é, nesse sentido, uma aparição da classe operária diante dos contornos históricos que a particularizam.

A perspectiva histórica e dialética adotada por aqueles que dialogam com a tradição marxista não pode se resumir à denúncia de antagonismo ou à tarefa de antever “juízos finais”. É preciso exorcizar o imaginário sobre a classe trabalhadora que a mantém fixa em um único modo de existir atrelado ao patrão ou ao emprego. Algo irreversível no mundo contemporâneo é enxergar que, como diz Marx (2011, p. 25), “Os homens fazem a sua própria história; contudo não a fazem de livre e espontânea vontade, pois não são eles quem escolhem as circunstâncias sob as quais ela é feita, mas estas lhe foram transmitidas assim como se encontram.”

Essa forma relacional entre ação e estrutura é a permissão para reconhecer sujeitos capazes de agir e estruturas que reagem à ação. A noção de experiência comporta essas duas dimensões.

A Cooperj foi, por duas vezes, um espaço de produção de ruptura. A primeira, concretizada com o fim da empresa Parafusos Águia, na qual a condição de desemprego era ao mesmo tempo ruptura e estreitamento de vínculos, já que, para alguns, foi o estopim para 19 anos de convivência. A segunda produção de ruptura se deu com o fim do empreendimento. No entanto, seria o encerramento das atividades da cooperativa a ruptura final? De fato, o processo de fechamento do empreendimento expõe, mais uma vez, a quebra de vínculos entre os trabalhadores, mas defendo que, agora, não é possível arrancar deles a experiência de classe vivida.

A queda nas vendas e a concorrência no mercado são os principais fatores no declínio da capacidade financeira da Cooperj. Isso provocou, por parte dos trabalhadores, o abandono progressivo da produção, e configurou uma significativa ruptura material. Essa condição impactou diretamente os ritos necessários para liquidar as questões do patrimônio e para atender tanto às expectativas coletivas quanto às investidas individuais no empreendimento.

A construção afetiva da Cooperj se deu em relações de

proximidade e de informalidade. Embora essas características permitissem um diálogo direto entre os trabalhadores, havia, conforme as entrevistas, diálogos latentes que disputavam o modo de operar o empreendimento. Isso fragilizava a relação de confiança entre os indivíduos e a credibilidade nas escolhas da cooperativa. Nesse contexto, alguns vínculos foram, nos termos de Weber (1991), sendo “desencantados”. O que aprofundou as dificuldades de enfrentar as condições que se apresentaram e, além disso, foi justificava para o desligamento de alguns cooperados.

Mesmo diante de possíveis fragilidades geradas no curso do empreendimento, os trabalhadores cooperados entrevistados – o sindicalista e o que optou por não se associar – esforçam-se para estabelecer elos de respeito uns com outros e com o coletivo de trabalhadores envolvidos, ainda que, cada um deles narre por si suas justificativas, suas denúncias e incômodos antes, durante e depois da experiência Cooparj.

O processo que culminou no fim da Cooparj advém de suas várias rupturas, afetivas e materiais, mas seria possível romper com os sentidos do experimentado? Não, pois os significados não são artefatos, são sentidos e impactam uma vida inteira. O fim da cooperativa parece estar em situação de espera, não só no aspecto formal, mas no simbólico.

O *fazer-se* na cooperativa continua a significar e a dar referência nas trajetórias desses trabalhadores, positiva e negativamente, no modo como pensam seu “empreendedorismo”, sua ação e seu lugar na sociedade salarial e suas margens. Se a Cooparj para alguns foi fracasso, para Josy, foi dúvida e crítica; para Willian, certeza e aprendizado; para Honório, nunca foi; e, para Severino, foi recusa classista.

A contragosto da versão heroica da resistência, a derrota experimentada deve ser um intensificador das lutas de hoje. Assim, tem razão Milton Nascimento e Fernando Brant (1978), na canção *O que foi feito de(vera)*, ao dizer que “(...) é preciso conhecer para melhor prosseguir, falo assim sem tristeza, falo por acreditar que é cobrando o que fomos que nós iremos crescer. Outros outubros virão, outras manhãs plenas de sol e de luz.”

Na luta de classe, é necessário considerar o renhido, sem

apagar as reversibilidades da experiência; compreender que a prática “ressignifica” o teórico e a expectativa militante. Consciente disso, é preciso tomar como central o processo experimentado e as disputas que o atravessam. Portanto, a aparição da classe trabalhadora na história não tem hora e nem lugar marcado, acontece no estranho momento em que alguns seres humanos, “(...) como resultado de experiências comuns, sentem articular seus interesses entre si” (THOMPSON, 1987, p. 7). A Cooparj é uma dessas aparições.

### Referências bibliográficas

- CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.
- DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martin Claret, 2011.
- EVANS-PRITCHARD, E.E (1902 -1973). **Os Nuer**. São Paulo: Perspectiva, 2002.
- GOLDBERG, Natalie. **Mente selvagem**: como se tornar um escritor. Rio de Janeiro: Gryphus, 1994.
- HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Vértice, 1990.
- HILST, Hilda. **Estar sendo. Ter sido**. São Paulo: Globo, 2006.
- LUXEMBURGO, Rosa. Desempregado!. In: Rosa Luxemburgo: **textos escolhidos – Volume 1**/ Organização: Isabel Loureiro. São Paulo: Editora Unesp, 2011.
- MARX, Karl. **O 18 de Brumário de Luís Bonaparte**. São Paulo: Boitempo, 2011.
- NASCIMENTO, Milton; BRANT, Fernando; BORGES, Márcio. **O que Foi Feito Devera (de Vera)**. Intérprete: Clube da Esquina. Rio de Janeiro: Emi-Odeon, 1972.
- < <https://www.youtube.com/watch?v=boEUOHQSAIQ> >. Acesso em 02.fev.2019.
- PEPETELA. **Mayombe**. São Paulo: Ática, 1982.
- PIRES, Aline Suelen. **As fábricas recuperadas no Brasil**: o desafio da autogestão. São Carlos (SP): EdUFSCar, 2016.
- PORTEIRO. In: DICIONÁRIO Michaelis On-line. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2019. Disponível em

<<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/porteiro/>>. Acesso em 26.jan.2019.

QUINTANA, Mario. **Caderno H**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

RICARDO, João. **O patrão nosso de cada dia**. Intérprete: Secos & Molhados. In: Secos & Molhados. São Paulo: Continental, 1973. Disponível em

<<https://www.youtube.com/watch?v=7nEf7qDskUc>>. Acesso em 26.jan.2019.

SOUSA, Juliana Marques de. **Recuperando fábricas, memórias e repertórios**: estudo sobre a Cooperativa de Produção de Parafusos do Rio de Janeiro. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Ciências Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

THOMPSON, E. P. **A formação da classe operária inglesa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Costumes em comum**: estudos sobre a cultura popular tradicional. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

TIRIBA, Lia Vargas. **Cooparj**: cooperativa de produção de parafusos do Rio de Janeiro. Proposta, Rio de Janeiro, v. 74, p. 64-76, 1997.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: fundamentos de sociologia compreensiva. Brasília: Universidade de Brasília, 1991.

## Capítulo 9

### **A luta pelo direito ao trabalho nas empresas recuperadas pelos trabalhadores: a experiência da CDM**

*Maria Alejandra Paulucci*

#### **Introdução**

Embora o fenômeno das empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs) tenha surgido há mais de duas décadas no Brasil, as experiências vêm se sustentando, ao longo dos anos, com vários tipos de avanços, desafios e contradições, tanto na produção quanto na organização do trabalho. São empresas em permanente definição e redefinição, tocadas por trabalhadores que lutam diariamente para se sustentar em um contexto extremamente adverso – seja política, seja social, seja economicamente.

Nesse sentido, consideramos que as estratégias adotadas pelas ERTs brasileiras não podem ser analisadas de uma forma rígida e/ou linear, como se fossem processos inalteráveis, pois uma de suas peculiaridades é o dinamismo. Em outras palavras, elas estão em permanente construção e se apresentam com muitas oscilações. Podemos destacar dois elementos que interatuam nelas conjunta e dialeticamente: por um lado, as circunstâncias econômicas, políticas e sociais; por outro, os diferentes sujeitos sociais envolvidos no processo de recuperação (trabalhadores, sindicatos, movimentos sociais, dirigentes políticos, sociedade civil).

Ponderamos que a análise das ERTs pode ser dividida principalmente em dois momentos, e, partindo dessa perspectiva, dividimos este trabalho em duas seções. O primeiro momento, quando os trabalhadores adotam uma atitude defensiva, com o objetivo de sobretudo preservar seus empregos frente à falência ou a pré-falência da empresa onde trabalham. Um aspecto importante a registrar é de que a iniciativa de reiniciar a produção e trabalhar “sem patrão” mediante a recuperação da empresa não nasce com o componente utópico de transformar a realidade social, ou como uma atitude ofensiva contra o capital,

e, sim, como um fim estratégico. A possibilidade iminente de ficarem desempregados e serem excluídos do mercado de trabalho leva os trabalhadores a tomar essa decisão, como única alternativa e solução para defender seu direito ao trabalho como meio de sobrevivência e de reprodução material.

O segundo momento ocorre quando o processo de recuperação converte-se em um ato que envolve uma nova proposta de ação coletiva. São implementadas diversas inovações sociais que levam, progressivamente, a uma redefinição das relações sociais, com a proposta de práticas democráticas no interior da unidade produtiva. Trata-se, pois da possibilidade de renovar o saber simbólico-cultural dos trabalhadores mediante a autogestão como estratégia central para dar continuidade aos empreendimentos.

As práticas autogestionárias recobram vida, posicionando-se como alternativa ao modelo hegemônico – uma alternativa que não se reduz apenas ao plano organizacional ou empresarial, mas que traz consigo uma proposta social, cultural e econômica baseada na participação, na igualdade e nas práticas democráticas. Essa proposta permite a construção de uma identidade coletiva fundamentada em práticas que questionam a forma como se estruturam o trabalho, as relações laborais, a identidade e a subjetividade dos trabalhadores na sociedade capitalista.

Entendemos que, no desenvolvimento das ERTs, duas lógicas operam em disputa. Por um lado, há a lógica do mercado, com a necessidade de colocar os produtos fabricados à venda, e de trabalhar para satisfazer as necessidades materiais. Por outro, há a lógica autogestionária, que reivindica o direito ao trabalho mediante práticas democráticas nas unidades produtivas. Nesta, o trabalhador deixa de ser um mero assalariado para se tornar um associado-cooperado – o que necessariamente implica uma transformação em sua identidade e em sua subjetividade.

Neste artigo, tomamos como eixo de nossa análise as seguintes perguntas: Quais são as inovações político-sociais e econômicas que se implementam no âmbito produtivo da Cooperativa Produção Metalúrgica de Brusque, a empresa recuperada que iremos analisar? Quais são os desafios que

enfrentam as práticas democráticas? É possível consolidar uma nova identidade e uma nova subjetividade como trabalhador associado-cooperado? Em que medida esta e outras ERTs– que, bem como a CDM, nasceram de forças defensivas e de resistência frente à expulsão do capital– são capazes de gerar alternativas à ordem social capitalista?

### **1. Características do processo de recuperação da CDM**

Localizada no município de Brusque, em Santa Catarina, a Cooperativa Produção Metalúrgica de Brusque (CDM) é uma das experiências de ERT mais recentes no Brasil. Fundada em 2011 com o apoio do sindicato dos metalúrgicos local, ela se dedica à produção da linha metal-mecânica de precisão, fabricando gabaritos, matrizes e dispositivos principalmente para o ramo automotivo.

A empresa anterior à CDM iniciou suas atividades em 2000, com 35 trabalhadores. Após dez anos em funcionamento, no final de dezembro de 2010, a empresa estava atravessando uma grave crise financeira. Havia apenas seis pessoas trabalhando na produção: a maioria tinha decidido sair pela falta de pagamento dos salários, que já contavam três meses de atraso. Além disso, como na maioria dos casos de ERTs brasileiras, os depósitos referentes ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) dos trabalhadores não haviam sido efetuados pelos empresários durante anos, embora fossem mensalmente descontados da folha de pagamento.

Em meio a esse cenário, os donos decidiram fechar a empresa, e, diferentemente do que ocorreu em outras experiências de ERTs brasileiras, neste caso, não se aplicaram demissões. Lucas<sup>52</sup>, presidente da cooperativa, descreve a situação da seguinte forma:

---

<sup>52</sup> Lucas tem 29 anos e vem de Rio do Sul (SC). Começou a trabalhar na antiga empresa em 2006 como metrologista. Durante os primeiros quatro anos da cooperativa, exerceu a função de presidente, justamente à função de metrologista.

Chegou um momento em que os donos não podiam pagar mais ninguém, aí o pessoal foi saindo e sobraram quatro ou cinco funcionários aqui dentro. Tinha muito serviço, mas não tinha mão de obra para terminar o serviço. Aí, os quatro ou cinco também resolveram parar, porque não tinha mais condição.

(...) Sempre a gente recebeu os salários atrasados, o que era para receber o dia 5 recebia o dia 20. O último mês antes de fechar a empresa nem recebemos, na real, nem o mês de dezembro nem o salário de novembro. Os donos falavam pra a gente que a situação ia melhorar.

(...) No final, a gente trabalhou para fazer o encargo de um cliente, porque os donos fizeram a promessa de que esse dinheiro ia ser destinado para pagar os salários atrasados da gente. A gente trabalhou mais umas duas, quase três semanas para levantar o dinheiro, e nada. A gente ficou chateada, fizemos um serviço, os donos entregaram o serviço, mas o dinheiro não voltou, e deu mais um prejuízo.

(...) Quando a gente chegou uma segunda-feira às 7 da manhã pra trabalhar normalmente, a empresa estava fechada. Então, umas 8h30, chegaram os donos e falaram: 'A partir de hoje não tem expediente.' Nesse momento, tínhamos que pedir por nossos direitos, no caso, através do sindicato. Aí começou a surgir uma série de alternativas para nós, por exemplo, alugar o galpão e continuar com a produção.

Então aí fechou, chamamos o sindicato. (...) De início, a gente ficou no caso conversando com o sindicato do que daria para fazer ou não, e depois de três quatro dias do fechamento o sindicato veio com a proposta de abrir uma cooperativa. O sindicato ajudou a achar outro galpão para alugar. Quando achamos o galpão, a gente começou a retirar o maquinário da antiga empresa. Até foi uma coisa bem chata, porque até o dono do galpão não queria deixar a gente retirar o maquinário, dificultou a coisa. Os donos não dificultaram, eles estavam abatidos. Eles perceberam que não tinha outra possibilidade, eles iam fazer o quê, né. Então eles falaram com o juiz, eles acompanharam o resgate das máquinas, até ajudaram para anotar durante o resgate das máquinas.

Naquele momento, todo gasto que a gente tinha era por

nossa conta, almoço, gastava pra ir trabalhar, comer, era tudo nossa conta, sem ter um reembolso para nós. Se a gente desistia mesmo, aí não ia receber nada. Então, pensamos, 'Com um pouco de fé, a coisa vai melhorar.' (Entrevista concedida em 19. mai.2013).

Nesse relato, constatamos o papel fundamental que teve o sindicato metalúrgico local, como em muitas outras experiências brasileiras, em ajudar os trabalhadores apresentando-lhes a alternativa de formar uma cooperativa para não ficarem desempregados e poderem receber seus direitos. Dessa forma, com um galpão alugado e a maquinaria da antiga empresa, em fevereiro de 2011, a CDM iniciou a produção novamente. Pouco depois, no mês de abril do mesmo ano, conseguiram formalizar a cooperativa.

Contudo, quando os donos decidiram fechar a empresa, restavam nela apenas cinco trabalhadores. Por isso, quando os trabalhadores decidiram recuperar a empresa para reiniciar a produção, eles convocaram sete colegas que já haviam saído sem receber seus direitos, inclusive o antigo gerente. Tendo em vista que, segundo a lei<sup>53</sup> da época, para formalizar uma cooperativa era necessário um total de 20 pessoas – e havia na CDM apenas 12–, os trabalhadores decidiram colocar no estatuto os nomes de familiares e do presidente do Sindicato de Metalúrgicos de Brusque. Assim, finalmente, a cooperativa se formalizou, com dez sócios ativos, e dez, inativos.

Embora os dirigentes sindicais formassem parte legalmente da cooperativa, em nenhum momento eles participaram na toma de decisões, nem se envolveram com a organização da produção dentro da cooperativa. Isso também diferencia a CDM de outras experiências de ERTs brasileiras, nas quais alguns dirigentes sindicais participam ativamente nas decisões internas, inclusive com cargos dentro da direção (HENRIQUES et al., 2013).

---

<sup>53</sup> A Lei 5.764/1971 exigia, para a formalização de uma cooperativa, pelo menos 20 associados, diferenciando a legislação do Brasil da de outros países com tradição cooperativista, como Itália ou Espanha, onde se exigem apenas três sócios. A lei brasileira, porém, foi modificada, e atualmente são necessários dez sócios para formar uma cooperativa.

Lucas descreve a relação com o sindicato da seguinte forma:

A relação com o sindicato é boa, sempre tem contato com eles. Eles vêm aqui, a gente vai lá. Eles pagam o aluguel do galpão. O sindicato, também, entre aspas ‘se orgulha’, querendo ou não, ele fala que foi iniciativa deles, colocam nossa experiência como exemplo para outras empresas. Até a gente recebeu visitas de trabalhadores de outras empresas, outros sindicatos de outras cidades (Entrevista concedida em 19.mai.2013).

Para concretizar a formalização da cooperativa, os trabalhadores receberam, além da ajuda do sindicato, o apoio do então prefeito de Brusque, Paulo Eccel. Ele participou da cerimônia de inauguração, acompanhado pela chefe de gabinete, Ana Baron Ludvig, e pelo vereador líder da bancada do Partido dos Trabalhadores (PT), Valmir Ludvig. Lucas relata, nessa mesma entrevista, que “A gente estava dependendo do aval para poder re-iniciar a produção, que demorava aí o prefeito chegou e, de um dia para o outro saiu. Ele só apareceu o dia da inauguração da cooperativa.”

Entre os aspectos da cooperativa que podemos ressaltar, está o de que, em 2013, ela operava apenas com dez trabalhadores e dois contratados, todos funcionários da antiga empresa. As principais dificuldades para iniciar a produção foram: a falta de capital de giro, o alto valor dos impostos a pagar<sup>54</sup> e a necessidade de adaptar o maquinário, cujos custos de manutenção eram muito altos.

---

<sup>54</sup> Essa é uma dificuldade que se apresenta na maioria dos casos de ERTs no Brasil. Os empreendimentos provenientes de massas falidas, quando constituídos em cooperativas, não possuem nenhum tipo de lei nem de política pública que os beneficie, ou que os isente de pagar impostos ao governo (HENRIQUES et al., 2013). Pelo contrário, a cooperativa deve pagar o imposto por antecipação, ou seja, antes da entrega do produto ser realizada, embora receba o pagamento total somente quando o produto é entregue. Esse foi o principal motivo pelo qual os trabalhadores da CDM, em 2017, acabaram decidindo não ser mais uma cooperativa, como veremos adiante.

O maquinário estava parado, e a gente recuperou algumas máquinas. A parte elétrica foi modificada, [mas,] como o maquinário é antigo, não tem as peças, obrigatoriamente tivemos que readaptar. Algumas modificações fizeram os trabalhadores, e, em outros casos, a gente contratou pessoas especializadas. Estava sucateado, na verdade. (Entrevista concedida em 19.mai.2013).

Na maioria dos casos de ERTs no Brasil, os trabalhadores precisam realizar adaptações no maquinário para dar início à produção, pois este se encontra deteriorado ou obsoleto, principalmente devido à falta de investimentos da antiga gestão. Além disso, para comprar o mínimo de matéria-prima necessária para começar a produzir, os trabalhadores da CMD venderam alguns insumos que estavam na fábrica, junto a materiais descartáveis, por exemplo: papelão, vidro, ferro e sucata velha.

Nos primeiros anos da cooperativa, de 2011 até 2014, as máquinas estavam em processo judicial, e o sindicato possuía sua guarda. Os trabalhadores tinham a intenção de, uma vez finalizado o juízo, levar todo o maquinário a leilão, a fim de poder trocá-lo pelas dívidas trabalhistas acumuladas durante a antiga gestão. O valor da venda das máquinas não conseguiria saldar o total dessa dívida, mas a possibilidade de adquirir uma porcentagem dela já era um alento para os cooperados.

Depois de um demorado processo judicial, os trabalhadores, em 2016, conseguiram colocar todo o maquinário a favor da cooperativa. Eles puderam vender algumas máquinas e, com o dinheiro, resolveram coletivamente saldar várias dívidas acumuladas pela antiga gestão em relação aos trabalhadores (como as do FGTS e do INSS).

Eu com 6 anos, e o Fabricio com 4 anos de trabalho, não tem nada de fundo de garantia, nada, nunca foi depositado. Na época, a gente não conseguiu negociar com o governo essas dívidas. Tanto é que a gente não conseguiu tirar seguro de desemprego, nada. Nem de acordo com a lei, como não tinha nada de fundo de garantia, e na época deu problema com a contabilidade, e a contabilidade não queria passar os dados da antiga

empresa. Os donos também estavam devendo para a contabilidade fazia tempo. Então tudo aquilo se juntou, e a gente ficou sem salário, sem décimo terceiro, sem fundo de garantia, não conseguia retirar o seguro de desemprego. Nada, nada. Aqui na cooperativa, ficamos praticamente entre 6 e 7 meses só gastando, sem receber nada. E depois começou a tirar um pouquinho da cooperativa, mas os primeiros meses foram as famílias que ajudavam a gente. Pai, esposa, para manter-se. Acreditavam, confiavam na gente. Vocês querem continuar com isso, vai dar certo. Então o apoio da família, foi fundamental. Imagina a gente gastando e sem que entre nada de dinheiro.

Detalhe, a gente vendeu a sucata toda. Na época, deu R\$ 2.500, por aí. A gente colocou na cooperativa para comprar o básico, material de limpeza. Foi no início, foi bem sofrido. Desde o começo, estamos trabalhando todos juntos. (Entrevista concedida em 19.mai.2013).

Percebemos, nessa fala, a menção sobre o apoio que os operários receberam de suas famílias durante o período de maior crise. Sem esse apoio e essa confiança, teria sido muito difícil para os trabalhadores continuarem com o processo de luta para recuperar seus empregos e manterem a esperança de um futuro melhor.

## **2. A nova organização do trabalho**

Nesta segunda seção, abordaremos as principais inovações implementadas pelos trabalhadores durante a recuperação, para poder dar início à produção mediante práticas autogestionárias e democratização das relações.

Na experiência da CDM, constatamos, a partir do relato dos trabalhadores nas entrevistas, que, para dar início à produção, eles tiveram que reorganizar todo o processo produtivo e o lugar de trabalho. Tais circunstâncias, como na maior parte das ERTs brasileiras, permitiram o avanço no controle coletivo do trabalho.

As principais mudanças aplicadas foram: a descentralização de poder, a ampliação da colaboração entre os

trabalhadores, o rodízio nas funções, a nova utilização e uso dos espaços da fábrica, uma maior diversidade de tarefas para os trabalhadores, um processo de requalificação da força de trabalho, a flexibilização de normas e horários, e uma nova distribuição do saber-poder.

Tais inovações correspondem a soluções tipicamente adotadas por trabalhadores quando começam a administrar unidades produtivas sem a estrutura hierárquica tradicional. Elas permitem identificar um caminho de possibilidades para a construção de uma nova lógica de organização do trabalho mediante as práticas autogestionárias.

Nota-se que a rotação das atividades na CDM se aplicou por uma necessidade imediata, pois eram poucos trabalhadores, que tinham que, entre si, conseguir realizar as diversas funções do processo produtivo – inclusive as do setor administrativo, do financeiro, da direção e da comercialização, das quais eles não tinham conhecimento<sup>55</sup>.

Desse modo, os trabalhadores tiveram que aprender novos saberes e habilidades. Nas palavras de Lucas<sup>56</sup> durante a entrevista de 19 de maio de 2013, “A gente não fica só numa máquina específica. Tipo, Flávio é projetista mas também às vezes ele trabalha na produção, no torno, como qualquer outro.”

É importante ressaltar que a produção na CDM é artesanal, e não em série<sup>57</sup>, o que exige dos trabalhadores um conhecimento específico e qualificado dentro das diferentes fases do processo produtivo. No entanto, isso não impede que eles aprendam sobre outras funções ou sobre a utilização das diferentes máquinas pelas quais passa o produto.

De fato, atualmente, com o aumento da demanda, e conseqüentemente da produção, os sócios-cooperados decidiram coletivamente contratar jovens trabalhadores que estão aprendendo o ofício. Os trabalhadores mais velhos ensinam todo

---

<sup>55</sup> Os trabalhadores que iniciaram o processo de recuperação da CDM trabalhavam no chão de fábrica, como ocorreu na maioria das ERTs brasileiras (HENRIQUES et al., 2013).

<sup>56</sup> Idem.

<sup>57</sup> Cada cliente demanda uma peça diferente e a específica conforme suas necessidades. A peça pode demorar entre uma e três semanas para ficar pronta.

o processo de produção, e as tarefas que devem ser realizadas. Dessa forma, segundo o atual presidente, os mais antigos ganham confiança e se sentem valorizados, ao mesmo tempo em que podem criar vínculos com os mais jovens que estão se incorporando à cooperativa. Esse tipo de prática abre espaço para a criatividade e permite recuperar e socializar os saberes, o que, na antiga empresa, não era possível. Vemos que, nesse processo de ensino-aprendizagem, os trabalhadores convertem-se em sujeitos responsáveis pela produção e pela organização da cooperativa. Sendo assim, os sócio-cooperados buscam, mediante essas práticas, organizar a produção, reconhecendo o valor do trabalho e desenvolvendo condições de trabalho favoráveis.

A CDM funciona com uma jornada de trabalho de 9 horas diárias. Dependendo de cada setor, se for necessário, os trabalhadores fazem hora-extra.

Agora, a gente trabalha das 7 às 17 horas. Além dessas horas, é pago hora extra, e, se não tiver o dinheiro, fica a dívida da cooperativa com o cooperado. Teve um período que não foi assim: tinha bastante pedido, e a gente não estava com capital de giro, então decidimos em assembléia fazer um mutirão. Trabalhamos durante quase dois meses, 10 horas por dia, para tirar um pouco excedente, aí não foi pago hora extra (Entrevista concedida em 19. mai.2013).

Ao se tornarem associados, os trabalhadores passam a ser orientados por uma lógica coletiva, encarregada de deliberações em conjunto, em busca de benefícios para todo o coletivo. Abrem-se espaços para debater sobre os horários de trabalho e o pagamento das horas extras. Percebemos, portanto, que trabalhar além do horário estabelecido, nessa ocasião, foi uma decisão coletiva em prol da cooperativa e de todos os cooperados. Fabrício, tesoureiro da cooperativa, diz:

O nível de desgaste, de carga horária, está sendo maior que na antiga empresa, mas a gente tem um compromisso maior, então não é simplesmente chegar aqui no horário e logo ir embora. A gente fica até mais tarde ou chega mais cedo. A gente tem um

compromisso, se tem que entregar tal equipamento naquele dia, a gente faz de tudo para entregar na data marcada. Hoje isso aqui é nosso, e, por isso, a gente faz o melhor. Sempre tem profissionalismo. A gente vai batalhar, já está dando certo. Vamos batalhar para que continue. (Entrevista concedida em 19.mai.2013).<sup>58</sup>

Nesse depoimento, constatamos o sentimento de pertencimento e de compromisso em relação à cooperativa. Eles sentem que estão construindo um espaço deles, sua própria unidade produtiva, onde são eles que decidem as regras. Contudo, verifica-se que o fato de formar uma cooperativa demanda um processo de aprendizagem complexo e diário, que renova o saber simbólico-cultural. Tais situações permitem a construção de uma nova identidade, tanto pelos aspectos práticos (de assumirem novas responsabilidades) como por serem, principalmente, sujeitos de experiências coletivas. Estendemos que essa construção não se produz automaticamente: ela requer um processo pedagógico, que se constrói intersubjetivamente.

Vejam isso melhor. Com o novo papel de associado-cooperado e com a gestão democrática dentro das unidades produtivas, os trabalhadores devem tomar decisões sobre questões referentes ao funcionamento da cooperativa, ou seja, não só no âmbito produtivo, mas também no administrativo e no de gestão. Podemos mencionar como exemplo algumas das novas tarefas que os trabalhadores devem assumir: planejar metas de produção, decidir sobre a política de investimento e de modernização do maquinário, organizar as retiradas dos trabalhadores, realizar as compras da matéria-prima, escolher fornecedores, negociar com eles, e se vincular aos clientes.

Durante as assembleias, organizadas anualmente– no caso da CDM, se for necessário decidir sobre alguma ocorrência urgente, realiza-se uma assembleia extraordinária –, depois do horário de trabalho, são eleitos mediante votação o presidente e

---

<sup>58</sup> Fabrício tem 29 anos e vem de Blumenau (SC). Em 1998, ele começou a trabalhar na antiga empresa como projetista. Hoje, realiza ambas as atividades: é projetista e tesoureiro da cooperativa.

os líderes dos distintos setores, os quais se renovam todos os anos.

Além disso, a assembleia é um espaço para que cooperados e contratados busquem coletivamente soluções frente às dificuldades que se apresentam dentro da unidade produtiva. Também é um espaço para colocar as dúvidas sobre qualquer outro assunto de interesse. Lucas relata que:

Sempre quase todos participam. Às vezes tem discussões, às vezes são dez maneiras de pensar, sempre tem algum que discorda de alguma coisa, sempre é debatido. A maioria decide o que é melhor para a cooperativa, e é colocado em prática. E se uma pessoa discorda de alguma coisa, e a maioria decide, infelizmente ela vai ter que aceitar.

Além da assembleia, temos o conselho fiscal e o conselho administrativo. Conselho fiscal fiscaliza a gente. Todos os meses se debate tudo. O conselho administrativo sugere, faz alguma sugestão, do que pode ser feito, e o que não pode. Todo o mês é feito isso. A gente muitas vezes leva sugestões e ideias e é feita votação: sim ou não, aprovado ou não, aprovada a medida. Todos têm direito a tomar a palavra. (Entrevista concedida em 19.mai.2013).

Nesse relato, é interessante destacar a importância e o significado simbólico do direito de “tomar a palavra”. Nota-se que o ato de falar representa uma forma de construir-se como sujeito, de referenciar-se a sua própria identidade na pluralidade. Vale frisar que, ao integrar a cooperativa, muitos dos trabalhadores experimentam pela primeira vez em suas vidas o gozo de direitos iguais para todos, o prazer de poder se expressar livremente e de ser escutado, e o orgulho de perceber que suas opiniões são respeitadas e pesam no destino do coletivo.

As condições que favorecem a organização das assembleias nas ERTs, segundo Fajn e Rebón (2005) são: a) o tamanho relativamente pequeno das ERTs, que estimula as interações diretas entre os membros; b) os baixos níveis de estratificação interna, que favorecem as relações mais horizontais; e c) as experiências com elevadas situações de conflito no início da recuperação, que incentivam a cooperação

entre os trabalhadores no momento de luta.

Além das assembleias anuais, os sócios-cooperados se reúnem todos os meses para debater diversas questões relacionadas ao encaminhamento da cooperativa. Os assuntos mais frequentes são: aquisição de material, necessidades dos trabalhadores, forma das retiradas, controle de gastos, entre outros.

Com respeito à relevância da apropriação de novos conhecimentos por parte dos cooperados na CDM, notamos que se trata de sociabilizar o saber. Lucas diz:

Teve uma palestra na região sobre cooperativismo, tem um cooperado que foi na palestra, se interessou, a gente trocou uma ideia aqui na assembleia, e, através de votação, a gente decidiu que duas pessoas iam fazer isso aí. O que eles aprenderem no curso, a gente pode tentar programar dentro a cooperativa. (Entrevista concedida em 19. mai.2013).

Corroborando a solidariedade que foi se construindo entre os trabalhadores, vale salientar que a CDM é a única ERT no Brasil na qual, durante os primeiros anos de funcionamento, todos os trabalhadores receberam a mesma retirada<sup>59</sup>. Nas outras experiências brasileiras, percebe-se que, apesar de serem estabelecidas retiradas diferenciadas para as diversas categorias de trabalho, essa diferença não passa de 5 para 1 na maioria dos casos (66%), e raramente passa de 10 para 1 (HENRIQUES et al., 2013). Lucas descreve o assunto das retiradas da seguinte forma:

A retirada é igual para todos desde o começo. Esse valor a gente decidiu na primeira assembleia que a gente fez, e ficou determinado esse valor, até hoje nunca foi questionado. No início, não tinham como retirar tudo. Há três meses que a retirada é certinha. A gente tem intenção, claro, de aumentar a retirada, mas por enquanto a gente está mantendo ela. (Entrevista concedida em 19.mai.2013).

---

<sup>59</sup> Essa prática é aplicada na maioria das ERTs Argentinas (RUGGERI, 2011).

Na última visita que realizamos à cooperativa, em dezembro de 2017, o atual presidente confirmou que, hoje, as retiradas são diferenciadas entre os sócios-cooperados e os contratados. No entanto, os sete sócios recebem o mesmo valor, e inclusive decidiram coletivamente arrecadar dinheiro todo mês, ao fim de poder receber, no final do ano, uma soma diferenciada da dos funcionários contratados, o que tem o valor simbólico de expressar a diferenciação social interna na unidade produtiva.

O presidente da CDM mencionou durante entrevista realizada 22 de setembro de 2017, que nos últimos dois anos (2015-2017) houve uma melhoria na situação financeira da cooperativa, principalmente pelo aumento da demanda e pela conquista de novos clientes. Isso permitiu comprar de máquinas novas (com recursos da cooperativa), com melhor tecnologia, que aceleram o processo de produção. Eles ainda reformaram o espaço de trabalho: construíram duas salas, uma para o pessoal administrativo, e outra, para realizar parte de produção que precisa de um lugar fechado e condicionado a uma temperatura ambiente de 17°C.

Nossa cooperativa só tem concorrente em São Paulo. Então para a cidade e para a região Sul, essa é uma oportunidade que a gente não poderia deixar escapar. Por isso, é necessário manter essa oportunidade. Agora tá indo bem, a gente tem bastante coisinha para melhorar, a gente fez o refeitório, a gente fez uma sala pra máquina, que não tinha. A gente melhorou bastante o maquinário. A parte de estrutura e galpão, a gente vem mexendo constantemente, embora seja alugada, a gente está fazendo melhorias. (Entrevista concedida em 22.set.2017).

Novamente, nesse trecho da entrevista, percebe-se a relevância outorgada à cooperativa para o coletivo dos trabalhadores, e ainda a esperança de alcançar melhorias.

É importante mencionar que, recentemente, em 2016, os trabalhadores da CDM decidiram mudar a figura jurídica, deixando de ser uma cooperativa, com o intuito de pagar menos

impostos. Não obstante, os agora sete sócios-cooperados<sup>60</sup> continuam tomando as decisões coletivamente, em reuniões e assembleias.

## **Conclusões**

A partir do mencionado ao longo deste artigo, consideramos que a CDM percorre um caminho de construção e desconstrução permanente. Por um lado, como a maioria das outras ERTs brasileiras, ela vive uma luta cotidiana pela viabilidade econômica e pela sobrevivência da unidade produtiva, buscando se adequar ao mercado no que concerne a preços e à qualidade dos produtos. Por outro lado, as práticas autogestionárias se apresentam como um desafio permanente, e como um aprendizado cotidiano, pois as eventuais mudanças adotadas pela CDM na organização do trabalho ainda convivem com resquícios culturais da organização anterior, como, por exemplo, as hierarquias principalmente entre os sócios cooperados e os contratados.

A experiência da CDM, como a de outras ERTs, possui relevância tanto econômica quanto social e política, pois busca não apenas ativar a economia, dando continuidade à atividade produtiva, mas também afirmar o direito ao trabalho dos trabalhadores mediante as práticas democráticas. A partir da luta pelo trabalho e pela sobrevivência, essas experiências expõem conflitos que colocam em questão pilares do sistema capitalista a propriedade privada e as relações subordinadas/assalariadas de trabalho.

Ao colocar em prática a luta pelo direito ao trabalho e pela propriedade coletiva dos meios de produção - bem como a capacidade dos trabalhadores em se autogerirem, apesar das inúmeras dificuldades e fragilidades -, essas experiências trazem inovações fundamentais à sociedade atual. Elas quebram com as formas habituais e tradicionais de trabalho assalariado, produzindo uma redefinição de trabalho. Este deixa de ser

---

<sup>60</sup> Em 2013, a CDM funcionava com dez sócios-cooperados. Em 2017, eram apenas sete sócios, pois dois decidiram sair da cooperativa, e um faleceu.

fragmentado e assalariado, para se tornar cooperado, uma atividade autônoma e autodirigida.

Em nosso entender, os processos autogestionários nas ERTs podem ser instrumentos para transformações sociais em direção a uma sociedade mais justa e igualitária. Seu potencial democrático, igualitário, coletivo, emancipatório e solidário constitui-se como uma excelente forma de produção para a construção de uma sociedade que questione a lógica produtivista acumulativa.

Nas palavras de Corragio (2018), na atualidade, enfrentamos uma economia de guerra prolongada, na qual devemos cavar trincheiras na sociedade, nos territórios, e resistir até que as circunstâncias sociopolíticas e econômicas nos permitam avançar e afiançar as frentes que vão se formando, coordenadas por sujeitos coletivos.

Nesse sentido, entendemos que o êxito dessas experiências depende de uma busca constante de soluções cotidianas e de um compromisso de dar continuidade aos empreendimentos firmados por diversos atores da sociedade: dos próprios trabalhadores e sindicatos, às universidades e o poder público.

### **Referências bibliográficas**

CORAGGIO, José Luis. **Economía social, acción pública y política**: hay vida después del neoliberalismo. 2ed. Buenos Aires: Ediciones Ciccus, 2008.

FAJN, Gabriel; REBON, Julián. **El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas**. Revista Herramienta. N°28, 2005 Ver: [www.herramienta.com.ar](http://www.herramienta.com.ar).

HENRIQUES, Flávio Chedid; SÍGOLO, Vanesa Moreira; RUFINO, Sandra; ARAÚJO, Fernanda Santos; NEPOMUCENO, Vicente; GIROTO, Mariana Baptista; PAULUCCI, Alejandra; NOGUEIRA, Thiago; ROCHA, Maira; FARIA, Maurício Sardá de, **Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Multifoco, 2013.

PAULUCCI, Maria Alejandra. **Novos olhares: de trabalhadores**

**assalariados a trabalhadores cooperados. Um estudo sobre a caminhada de luta dos trabalhadores das empresas recuperadas do Brasil.** Tese (Doutorado Sociologia Política), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

PAULUCCI, Maria Alejandra. **O internacionalismo e as fabricas recuperadas.** Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2007.

Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras (UBA), 2003. Informe del relevamiento de empresas recuperadas por seus trabajadores. In: [www.recuperadasdoc.com.ar](http://www.recuperadasdoc.com.ar)

RUGGERI, Andrés (org.). **Las Empresas Recuperadas en La Argentina: Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores.** Buenos Aires: Ediciones de la Cooperativa Chilavert, 2011.



## Capítulo 10

### Autogestão e a cultura da segurança do trabalho na Metalcoop e na Copromem

*Alessandra Bandeira Azevedo*  
*Sueline Souza*  
*Anastácio Pinto Gonçalves Filho*

#### 1. Introdução

Os acidentes de trabalho causam um grande impacto tanto para o trabalhador e para os empreendimentos como para o país – que perdeu aproximadamente R\$ 24 milhões só no ano de 2014 em casos de acidentes de trabalho e de auxílio-doença notificados e identificados nas estatísticas oficiais, entre trabalhadores com carteira assinada da zona urbana e rural (MTE, 2015).

De acordo com o Anuário Estatístico do Ministério da Previdência e Assistência Social (AEPS), em 2014, foram registrados no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) cerca de 704,1 mil acidentes do trabalho. Ressaltamos que esses dados levam em conta apenas os trabalhadores com vínculo empregatício formal, contemplados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e, portanto, resguardados pelo Seguro de Acidentes do Trabalho<sup>61</sup> (SAT), sem contar com os trabalhadores autônomos e cooperados, que não entram nas estatísticas oficiais.

O cooperativismo no Brasil, porém, não é insignificante. Ele contribui de maneira expressiva com o Produto Interno Bruto (PIB) do país. As cooperativas existentes no Brasil estão associadas ou à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) ou à União Nacional das Organizações Cooperativas Solidárias (UNICOPAS), uma organização de terceiro grau criada pelo

---

61 O SAT é uma contribuição paga pelas empresas para ajudar a cobrir as despesas da Previdência Social com benefícios decorrentes de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. Essa contribuição é de 1%, 2% ou 3%, de acordo as atividades preponderantes e correspondentes ao grau de risco.

movimento da economia solidária, a qual aglutina coletivos, empreendimentos e cooperativas filiadas à CONCRAB, UNICAFES, UNICATADORES e à UNISOL BRASIL<sup>62</sup>. A OCB, em 2012, contava com 6,6 mil cooperativas, que respondiam por 11.081.977 postos de trabalho em todo o Brasil (OCB, 2017). Já o movimento da economia solidária, no último mapeamento, realizado no ano de 2013, contava com 19.708 cooperativas e associações, as quais geravam 1.423.631 postos de trabalho em todo o território nacional (DIEESE, 2015).

As empresas recuperadas são organizações que entraram em processo falimentar ou de fechamento, cuja gestão foi assumida por seus trabalhadores, que passam a administrá-las de forma autogerida.

No levantamento que o Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPRT) realizou entre 2010 a 2012, foram encontradas 67 empresas recuperadas no Brasil, envolvendo 11.704 trabalhadores. Elas situavam-se principalmente nas regiões Sudeste e Sul, onde está concentrada a industrialização do Brasil. Segundo a pesquisa, as empresas recuperadas atuam em vários ramos de atividades, da metalurgia à alimentação<sup>63</sup>.

O cooperativismo é desafiado diariamente a ser competitivo externamente e solidário no interior de suas organizações (AZEVEDO, 2007). O universo das empresas recuperadas não foge a essa realidade. A forma de organização do trabalho autogestionária promove um grau maior de autonomia e de decisão do que os modelos mais modernos de gestão, o que possibilita ao coletivo deliberar sobre temas relevantes para o bem-estar do trabalhador e para a viabilidade do

---

62 Cf. UNICOPAS, 2017. As siglas CONCRAB, UNICAFES, UNICATADORES e UNISOL BRASIL, aqui citadas, referem-se, respectivamente, à Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil; à União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária; à União Nacional dos Catadores e Catadoras de Materiais Recicláveis do Brasil; e à Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários do Brasil.

63 Metalúrgico (45%), têxtil/confecção (16%), alimentação/laticínios (13%), química/plástico (10%), hotelaria (3%), sucroalcooleiro (3%), papel (1%), calçados (1%), cerâmica (2%), moveleiro (2%), educação (2%) e mineração (2%), de acordo com a pesquisa de Henriques et al., (2013).

empreendimento.

Dentro do universo do cooperativismo, as cooperativas industriais são as que mais trabalham sob a perspectiva da segurança do trabalhador, até mesmo por estarem inseridas em cadeias produtivas, nas quais empresas clientes acabam demandando das cooperativas condições salubres de trabalho, por reconhecerem que os altos índices de acidentes nas cooperativas podem afetar a sua produtividade. Dessa forma, muitos clientes aconselham/exigem das cooperativas prestadoras de serviços que adaptem seu ambiente laboral, de forma a proporcionar aos trabalhadores/cooperados melhores condições de trabalho, e que utilizem as ferramentas de planejamento e controle da segurança do trabalho para evitar acidentes e, conseqüentemente, afastamentos de sua força fabril.

Todavia, para que de fato essas ferramentas contribuam para a prevenção dos acidentes, é preciso que a cultura da segurança no trabalho exista no ambiente laboral. Esta pesquisa se propôs analisar se o modelo de organização do trabalho (autogestão) influencia na cultura da segurança, por meio de uma análise qualitativa em duas empresas recuperadas do setor metal mecânico, localizadas em São Paulo.

A pesquisa de campo foi realizada nos meses de novembro e dezembro de 2017. Foram utilizados como instrumentos de análise: a observação executada durante visita técnica às plantas das duas cooperativas; a realização de entrevistas com diversas lideranças, cooperados e trabalhadores (presidente das cooperativas, responsáveis pela segurança do trabalho e trabalhadores de chão de fábrica); e a aplicação de questionário com 63 trabalhadores (28 cooperados e 35 celetistas). O referido questionário possui estrutura fechada e abarca a temática da cultura da segurança do trabalho, tendo sido construído com base na metodologia de mensuração da maturidade da cultura da segurança desenvolvida pelo doutor Anastácio Pinto Gonçalves Filho, coordenador do Laboratório de Ergonomia e Segurança no Trabalho (LABEST), da Universidade Federal da Bahia (UFBA)<sup>64</sup>.

---

64 O formulário utilizado nesta pesquisa foi aplicado em três outros estudos desenvolvidos na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) e na UFBA, com a mesma finalidade: avaliar o nível de

O estudo indica que a autogestão, enquanto fator cultural da organização, impacta diretamente o nível de maturidade da cultura da segurança laboral nos trabalhadores.

## **2. Compreendendo o universo da pesquisa**

### **2.1. Empresas recuperadas**

A partir da década de 90, as transformações no cenário nacional e internacional colocaram a indústria brasileira em um novo padrão de concorrência, tanto no mercado externo quanto no mercado interno. Com o acirramento da competição, empresas que não conseguiram acompanhar o novo padrão de concorrência (por falta de percepção ou por falta de capacidade de investimento) foram expulsas do mercado, gerando desemprego. Simultaneamente, as empresas que mantiveram ou aumentaram sua competitividade e sua produção, ao se reestruturarem, também reduziram o número de trabalhadores e os novos entrantes (empresas que construíram novas plantas), sem criar um número suficiente de empregos que compensasse a enorme redução dos postos de trabalho (AZEVEDO, 2007).

As cooperativas industriais autogestionárias emergem nesse cenário como um conjunto de iniciativas dos trabalhadores de fábricas em processo de falência, cujo objetivo era o de tentar se reinserir no mercado por meio de formas associativas de produção. Tratam-se de empreendimentos resultantes do esforço dos trabalhadores em reconquistar seus empregos, seja pela recolocação em funcionamento das empresas em que trabalhavam, seja pela criação de novas empresas.

Os desafios enfrentados são muitos, pois os trabalhadores que estão dispostos a permanecer no empreendimento, em sua maioria, pertencem ao chão de fábrica ou à média gerência, ou seja, têm pouca experiência em gestão empresarial. Além disso, os equipamentos e maquinários com os quais vão produzir, no geral, ou estão sucateados ou são antigos. A imagem da empresa perante fornecedores e clientes está

desgastada, devido aos atrasos de entrega de produtos, faturas não pagas etc. (AZEVEDO, 2007).

Assim, o cooperativismo industrial autogestionário brasileiro emerge da luta contra o desemprego e a precarização do trabalho associadas à reestruturação produtiva travada pelos sindicatos de trabalhadores<sup>65</sup>. Essas entidades tornam-se então atores fundamentais no surgimento do cooperativismo industrial autogestionário.

O tema tomou corpo não somente no âmbito de mercado mas também no acadêmico. Já foram realizadas três grandes pesquisas sobre a temática, além de inúmeros estudos que resultaram em teses e dissertações. Vale destacar a pesquisa coordenada pelo professor Rogério Vale em 1997/1998; a pesquisa coordenada pelo professor Tauile em 2005; e a pesquisa coordenada pelo GPERT em 2013<sup>66</sup> – todas buscando compreender as especificidades do universo de empresas recuperadas.

As duas primeiras pesquisas buscavam, entre outros objetivos, analisar a inserção no mercado, a tecnologia, as relações sociais e de trabalho, e o grau de mobilização dos trabalhadores na condução dessas empresas recuperadas. Cabe sublinhar que Valle (2002, p.159), em suas conclusões, afirma que, à medida que os empreendimentos conseguem ir superando os desafios, poderão vir a ser competitivos, pois existem algumas variáveis que os diferenciam, tais como transparência na gestão, maior participação e comprometimento do trabalhador, desenvolvimento de competências em proveito da empresa, aperfeiçoamento da qualidade, estímulo à criatividade dos cooperados na inovação de produtos e processos, e busca da eficiência por meio da cooperação.

---

65 Segundo Marques (2006, p. 57), “(...) a partir das experiências de empresas recuperadas e transformadas em cooperativas autogestionárias no ABC Paulista, o tema é introduzido com mais força na CUT [Central Única dos Trabalhadores], maior central sindical do país. Ao identificar as potencialidades dos processos autogestionários para o fortalecimento do movimento dos trabalhadores, surgem, nos debates da CUT, questões importantes, principalmente de ordem teórico-ideológicas”.

66 Cf. Valle (2002); Tauile (2005) e Henriques et al. (2013).

Já a terceira pesquisa, realizada entre 2010 e 2012, foi a maior até então realizada no universo das empresas recuperadas no Brasil. Por meio desse estudo, foram identificadas 67 empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs) em operação, e 78 casos de empresas que já foram recuperadas em algum momento de sua história, mas que ou faliram novamente ou se transformaram em empresas capitalistas. Sendo assim, concluiu-se que 145 empreendimentos já passaram pelo sonho de serem propriedade de seus trabalhadores (HENRIQUES et al., 2013).

O diagnóstico promovido pela pesquisa supracitada se deu com base em entrevistas com 52 empresas recuperadas, e na investigação de todas as esferas da organização, desde o produto até o processo de gestão, buscando compreender esse universo de trabalhadores que, mesmo vindo, em sua maioria, do chão de fábrica e da média gerência, resolveram assumir a direção de um negócio falido. Negócio este que estava com a imagem desgastada perante os fornecedores e clientes, com elevadas dívidas tanto com o setor privado como com o público, e com equipamentos em sua maioria obsoletos, mas que, reerguidos por seus trabalhadores, voltam a funcionar, tornando a operação, em muitos casos, viável economicamente.

## **2.2. Autogestão enquanto modelo**

Talvez o fator diferencial que possibilitou que mesmo com tantos fatores adversos o negócio se tornasse viável economicamente esteja na forma de organização do trabalho: a autogestão. Mas como defini-la? Como afirmar que um empreendimento solidário (cooperativa, associação, empresa recuperada) é autogestionário? A autogestão é o contraponto da heterogestão? Ela está restrita ao modo de organização do trabalho? Significa uma quebra dos métodos de alienação e exploração do trabalho? Ou simplesmente existe como uma alternativa de superação à crise do trabalho? Essas são questões cujas tentativas de resposta vêm sendo ensaiadas e elaboradas há várias décadas por pesquisadores, seja na teorização, seja nos estudos empíricos.

Para Nepomuceno et al. (2015, p. 36), a autogestão “(...)

deve ser apreendida como resultado das experiências de luta e ruptura dos trabalhadores com o modo de produção capitalista, que se apresenta de diferentes formas em diferentes contextos sócio-históricos.” A autogestão não está relacionada com um determinado modo de produção, por isso não existe um padrão. Identificar características que apontem essa ruptura com o modo de produção operante e leve ao trabalhador um grau de autonomia e participação em todas as esferas da empresa tem sido um grande desafio.

Há definições que apresentam a autogestão como um espectro que vai desde o olhar pontual na organização do trabalho dentro dos processos produtivos e de gestão, até o transbordamento dos valores da autogestão para mudança da sociedade.

No livro *Autogestión y globalidad*, do Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea (LANKI)<sup>67</sup>, a autogestão apresenta-se como a constituição e funcionamento de instituições ou comunidades baseadas na autonomia e na capacidade de decisão das pessoas. A partir desse conceito, a autogestão é tida como “um paradigma que vai desde a forma organizativa até um projeto social” (SARASUA; UDAONDO, 2004, p. 4-5, tradução nossa). Para discutir a autogestão econômica, os autores se colocam no âmbito da economia social, que é “por um lado uma forma de organização interna da atividade econômica, e, por outro, um modo de atuação ou modo de estar no mercado e na sociedade”<sup>68</sup>. Nesse ambiente, a autogestão pode ocorrer com diferentes graus de intensidade, relativa à capacidade de decisão dos trabalhadores, em três dimensões: “a participação na propriedade, a participação nos excedentes e a participação na gestão”<sup>69</sup>.

Na autogestão, o trabalhador possui um duplo papel: o de ser sócio e o de ser trabalhador. Para tanto, é necessário

---

<sup>67</sup> O LANKI está situado na faculdade de Humanidades y Ciencias de la Educación da universidade cooperativa Mondragon Unibertsitatea, na Espanha. O instituto pesquisa o cooperativismo e a autogestão, com foco nas questões social e educacional.

<sup>68</sup> Ibid., p. 05, tradução nossa..

<sup>69</sup> Ibid., p. 6, tradução nossa.

desconstruir uma cultura de empregado e reconstruir uma postura solidária e democrática, absorvendo as responsabilidades de ser dono do negócio e, ao mesmo tempo, desempenhando suas atividades de trabalhador, nas quais, por menor que seja o nível hierárquico, vai haver uma cadeia de mando, e o planejamento democrático tem que prevalecer. É um aprendizado enorme que só acontece com o amadurecimento e a superação dos conflitos do dia a dia.

Além da necessidade de desconstrução e de reconstrução do modo de pensar o papel do trabalhador/sócio, Juliani (2004, p. 39) alerta que as dificuldades externas existem, e que os desafios são grandes para que um empreendimento autogestionário se torne competitivo em um ambiente inóspito, mas que o maior desafio está no cotidiano:

(...) são os valores, atitudes, comportamentos e modos de relação, herdados dessa cultura do eu sem o nós. Essa mudança de comportamento só vai ser vitoriosa se cada um de 'nós' estiver lutando para superar o seu velho eu, dentro de nós e construir um novo eu que é ao mesmo tempo eu e nós, transformando a cultura do 'eu' numa globalização cooperativista, solidária, participativa e autogestionária (JULIAN, 2004, p. 39).

Sarasua e Udaondo (2004, p. 32), por sua vez, alertam que um dos maiores perigos está em os empreendimentos adotarem uma visão limitada e economicista do funcionamento do mercado, buscando a todo custo a competitividade. A autogestão nesses casos pode restringir-se a uma mera fórmula organizativa interna, esquecendo o projeto mais amplo de transformação social e de desenvolvimento local que é o que lhe confere um horizonte e uma direção. Outro risco apontado é o de que a experiência se encerre em si mesma, sem estabelecer vínculos com outras experiências autogestionárias.

Por fim, os autores apontam ainda o risco do “resfriamento democrático”, ou seja, que, face à complexidade das decisões empresariais, o institucional se converta em algo formal e que seja a direção técnica que assuma de fato os rumos do empreendimento. Trata-se de um risco oriundo da tensão

constante entre a tecnocracia e a democracia no interior das empresas autogestionárias. Por isso, o estímulo à participação do trabalhador em todos os âmbitos da vida da cooperativa é fundamental para o amadurecimento da autogestão.

O desafio da participação é um tema que a maioria (pesquisadores ou trabalhadores das empresas recuperadas) aponta como estratégico para o sucesso do negócio. Singer (2000, p. 19) reforça esse discurso, ao afirmar que um grande desafio para a autogestão é manter a participação do trabalhador, tanto nas atividades que estão diretamente relacionadas com o seu trabalho como nas que estão relacionadas com a gestão de uma forma mais ampla.

O maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos sócios, pelos problemas da empresa, aqueles que fogem da sua responsabilidade direta como trabalhador, e entra na esfera da responsabilidade enquanto empresário, essa característica vai influenciar no grau de participação que a gestão vai ter. (SINGER, 2000, p. 19)

Salienta-se que a participação vai ocorrer à medida que o trabalhador se identifique com seu novo papel de empresário/trabalhador. Rosenfield (2003) desenvolveu um estudo que aponta três categorias que descrevem esse vínculo do trabalhador com o novo cenário produtivo que se apresenta. Dependendo da quantidade de trabalhadores enquadrados em uma categoria ou em outra, a empresa tem uma postura mais ou menos próxima da autogestão. As categorias separam os trabalhadores em três grupos: engajamento, adesão e recuo, conforme apresenta o Quadro 1, a seguir.

**Quadro 1 – Categoria de classificação do tipo de relação do trabalhador com a empresa autogerida**

<b>Engajamento</b>	O trabalhador tem clareza do projeto político-ideológico e considera a autogestão uma alternativa para novas relações entre capital e trabalho.
<b>Adesão</b>	O trabalhador vê a proposta autogestionária de modo mais instrumental que ideológico, sendo a cooperativa uma alternativa concreta de geração de trabalho e de renda; remete, ainda, a uma relação residual da heterogestão.
<b>Recuo</b>	A inserção no coletivo se dá de modo individual, marcada por estratégias de sobrevivência associadas à trajetória pessoal do sujeito. Neste perfil, o sentimento de propriedade coletiva é ausente, já que o coletivo é apenas um instrumento para o alcance dos objetivos de natureza individual.

Fonte: Elaboração a partir de Rosenfield (2003, p. 5)

Melo e Scopinho (2014, p. 3) afirmam que, além das condições econômicas, a forma como as pessoas se relacionam e criam laços entre si e com a organização é um fator de grande impacto no sucesso do empreendimento. Corroborando com o estudo de Rosenfield (2003), Nasciutti, (2009, p. 102) destaca que as origens diversas dos trabalhadores e seus interesses individuais se expressam em um conjunto de “valores, ideologias e conflitos em nível organizacional e subjetivo” que traçam o perfil da empresa.

Esse mosaico de valores, vivências e interesses vão construir o grau de coesão entre os trabalhadores. Quanto mais os trabalhadores puderem se expressar para ir burilando esses sentimentos e afinando o discurso e as práticas para um único sentido, mais os laços se fortalecerão, garantindo uma maior sustentação para o grupo.

Por esse motivo, os sentidos atribuídos à autogestão são diferentes entre os trabalhadores, tendo em vista que os elementos sociais que os constituem são diversos e plurais, e não se concentram apenas no conjunto de princípios da autogestão. Os entroncamentos entre princípios, valores e conhecimentos diversos fazem parte de uma construção reflexiva do sentido para o

trabalho autogerido. (AZAMBUJA, 2007 apud MELO; SCOPINHO, 2014, p. 4)

Por todas essas razões, a cultura organizacional é singular e vai depender dos valores, relações, objetivos que a maioria das pessoas que fazem parte do empreendimento adote. A cultura é um elemento intangível, difícil de mudar porque está arraigado em hábitos tanto individuais como coletivos, mas é definidor para a consolidação da autogestão.

### **2.3. Cultura da segurança do trabalho**

Ao trabalharmos com a perspectiva da cultura, somos remetidos à ideia de hábitos e costumes de um grupo. Na seara organizacional, pensamos imediatamente em estrutura, missão, valores e compromissos da organização para com seus empregados, destes para com a instituição, e da instituição para com a sociedade.

Mudar hábitos, cultura não é simples em nenhum aspecto da vida humana. Nas empresas, não poderia ser diferente. A construção de cultura requer persistência, convencimento e determinação por parte de quem necessita se adaptar a uma nova postura. Se, na prática do dia a dia, o tema é desafiador, na academia, tal realidade não se transfigura. Ainda se encontra em debate e não há um consenso sobre quais fatores são fundamentais para que haja uma cultura da Saúde Segurança do Trabalho - SST na organização. Contudo, os estudos científicos sobre o tema têm em geral dois objetivos: o de caracterizar a SST e o de buscar identificar quais fatores propiciam uma maior aderência dos trabalhadores à questão. Os fatores (característica, comprometimento, comprometimento da direção das empresas, envolvimento dos empregados, existência de uma boa comunicação sobre segurança etc.) apontam alguns caminhos, como apresentam Silva e Lima (2004) em seu estudo.

Para Reason (1997 *apud* GONÇALVES), o desafio do tema da cultura da segurança é o de como ele será mensurado. Já para Glendon e Stanton (2000), Silva e Lima (2004), a cultura da segurança do trabalho é uma particularidade da cultura

organizacional, ou seja, se existe uma ênfase na temática na organização, haverá maior interiorização pelos trabalhadores do conjunto de valores, crenças e normas que buscam estimular um trabalho sadio e digno.

Entretanto, Gonçalves Filho, Andrade e Marinho (2011) destacam que existem pesquisadores que não concordam com essa tese, e defendem que a cultura de segurança é o resultado das interações dinâmicas entre vários aspectos. Eles mencionam o trabalho de Cooper (1998, 2000 *apud* GONÇALVES FILHO; ANDRADE; MARINHO, 2011), que apresenta três aspectos: 1) as percepções e atitudes, 2) o comportamento e as ações, e 3) o sistema de gestão da segurança do trabalho (SGST). A interação entre esses aspectos, ou qual deles é mais relevante para a concretização da cultura da segurança, vai depender de cada ambiente de trabalho e das relações estabelecidas entre os trabalhadores, segundo os autores.

As atitudes e percepções são como as pessoas sentem a organização e estão relacionadas com o indivíduo; os comportamentos e ações são o que as pessoas fazem na organização e estão relacionadas ao trabalho; e o SGTS é constituído pelas políticas, procedimentos, sistemas de controle, fluxo de informações, etc. E está relacionado à organização.<sup>70</sup>

Os autores destacam ainda que as atitudes e as percepções são intangíveis, e estão relacionadas à subjetividade do indivíduo, já o comportamento e o SGTS podem ser mensurados, e, a partir dessa análise, medir o estágio em que a organização se encontra.

Para Richter e Koch (2004 *apud* GONÇALVES FILHO; ANDRADE; MARINHO, 2011, p. 3), a cultura da segurança são:

(...) as experiências vividas pelos membros da organização, os significados e as interpretações destas experiências, expressos em parte de forma simbólica, que serve como guia para as ações dos empregados frente aos riscos, aos acidentes e à prevenção (...) a

---

<sup>70</sup> Ibid., p. 207.

cultura de segurança é formada por pessoas e suas relações sociais dentro e fora das organizações e deve ser entendida em um contexto específico que pode mudar dependendo das condições materiais e das relações sociais desenvolvidas.

Souza (2017) afirma que para o bom estabelecimento de uma cultura voltada à segurança em um empreendimento, faz-se mister que se estabeleça primordialmente um processo de comunicação, ensejando a construção da confiança entre trabalhadores e gerência, requisito indispensável à credibilidade e à aceitabilidade das medidas preventivas adotadas.

Cardella (2012) e Souza (2017) afirmam ainda que a plenitude da segurança no ambiente de trabalho poderá ser alcançada por meio de um gerenciamento eficiente de riscos, mas é precípua que, neste processo, haja a observância de percepções, valores, competências e padrões comportamentais de indivíduos e de grupos da organização.

Dessa forma, deixa-se como guisa reflexiva a seguinte questão: Será que a autogestão – que exige do trabalhador tanto uma mudança de cultura na forma como ele se relaciona com o trabalho como sua participação em instâncias de decisão – contribui para esse amadurecimento, no que se refere à segurança do trabalho de seus trabalhadores/sócios?

### **3. Processo de pesquisa e caracterização dos empreendimentos**

O presente estudo foi realizado em duas empresas recuperadas do Estado de São Paulo, a Cooperativa de Produção Industrial de Trabalhadores em Conformação de Metais - Metalcoop, situada no município de Salto e que atua no ramo da conformação de metais, e a Cooperativa de Produtos Metalúrgicos de Mococa - Copromem, situada em Mococa e que atua no ramo da metalurgia, fabricando componentes soldados e de peças fabricadas sob encomenda, segmentadas especialmente no ramo de caldeiraria.

As visitas técnicas às empresas ocorreram no mês de dezembro de 2017, sendo utilizados como instrumentos de

coleta: observação não participante, questionários e entrevistas semiestruturadas.

Nesse processo, 11 cooperados e 20 empregados da Metalcoop responderam ao questionário, e foram entrevistados 3 trabalhadores (o presidente, a pessoa responsável pela segurança do trabalho e um cooperado de chão de fábrica). Na Copromem, por sua vez, 17 cooperados e 15 empregados responderam ao questionário sobre SST, enquanto 3 trabalhadores (o diretor, o trabalhador responsável pela segurança do trabalho e um cooperado de chão de fábrica) foram entrevistados. Vale ressaltar que o resultado da tabulação dos questionários serviu de subsídio para as análises qualitativas. Os dados quantitativos não serão apresentados neste artigo.

### **3.1. Conhecendo a Metalcoop**

A Cooperativa de Produção Industrial de Trabalhadores em Conformação de Metais - Metalcoop foi fundada em 2002 pela iniciativa de um grupo de trabalhadores metalúrgicos. É uma cooperativa de trabalhadores de produção industrial em conformação de metais, dedicada à produção de forjados de aço por meio da tecnologia de forjamento a frio<sup>71</sup>. O empreendimento localiza-se próximo ao centro da cidade de Salto, no bairro Estação, a uma distância de 114 km da cidade de São Paulo. A fábrica está alojada em dois galpões e em um edifício onde se situa a ferramentaria e o escritório (ESTEVEES, 2010; METALCOOP, 2018).

Segundo informações prestadas pela cooperativa em seu site, ela produz “componentes para caixa de câmbio e diferencial, luveiras para eixo *cardan*, pinos, buchas e rolos para correntes mecânicas e outros forjados para a indústria metalúrgica”, tendo sempre com diretriz o atendimento das necessidades específicas

---

<sup>71</sup> A cooperativa possui destaque no segmento de forjarias com a utilização da tecnologia de extrusão a frio, processo no qual um tarugo de metal é deformado plasticamente à temperatura ambiente. Esse processo é realizado por compressão em matriz fechada, obtendo-se assim peças com tolerância menor do que a das forjadas a quente, garantindo repetibilidade dimensional.

de cada cliente. Serviços de corte de *blanks* e de tratamento térmico de metais, também são efetuados pelo empreendimento (METALCOOP, 2018).

O empreendimento possui a certificação ISO 9001:2000. Até 2017, período de execução da pesquisa de campo, a Metalcoop contava com 71 pessoas atuando como força laboral. Destes, 40 eram cooperados, e 31, trabalhadores (celetistas). À época, não foi registrado aumento no quantitativo de trabalhadores (cooperados e trabalhadores) em decorrência da crise econômica instaurada. A gestão do empreendimento declarou ter havido queda do faturamento nos últimos cinco anos. Em 2017, o faturamento era de, em média, R\$ 1,6 milhão por mês.

Com a crise, nos últimos cinco anos, a cooperativa teve um déficit de R\$ 7,85 milhões, mas acho que foi a nossa forma de fazer gestão que permitiu a nossa continuidade. Então tivemos dificuldades nestes últimos anos... faturamento acima de R\$ 2 milhões que caiu para R\$ 800 mil. Atualmente estamos com um faturamento de R\$ 600 mil, R\$ 500 mil por mês. (Trabalhador 2, diretor administrativo da Metalcoop, em entrevista em Nov. 2017).

Mesmo havendo essa queda drástica no faturamento da Metalcoop, a quantidade de fornecedores não foi abalada. Em verdade, o montante aumentou, o que reduziu foi o volume de fornecimentos, havendo a diversificação dos produtos, o que possibilita uma maior oferta de produtos quando o mercado voltar a aquecer.

Outro aspecto que vale destacar é que, na Metalcoop, a menor retirada em 2017 (R\$ 2.800,00) era quatro vezes menor que a maior retirada, o que proporciona uma maior igualdade entre os trabalhadores se comparado a uma empresa do mesmo setor e mesmo porte.

### **3. 2. Conhecendo a Copromem**

A Cooperativa de Produtos Metalúrgicos de Mococa (Copromem) surgiu da falência de uma empresa centenária em

Mococa, interior de São Paulo. É uma cooperativa que atua entre as líderes do mercado de fabricação de componentes soldados (caldeiraria), fabricando partes, peças e componentes para os principais fabricantes de máquinas de setores, como construção civil, agrícola, mineração, perfuratrizes, terraplanagem, sucroalcooleiro, gás e óleo e movimentação área (COPROMEM, 2018).

Atualmente a carteira de pedidos da cooperativa congrega os principais fabricantes de máquinas pesadas de terraplanagem do mundo. O empreendimento fabrica a parte estrutural destas, existindo no país apenas quatro grandes concorrentes.

A cooperativa é composta por 246 trabalhadores, sendo 150 celetistas. Vale destacar que, no período entre 2015 e 2017, houve alteração da quantidade de celetistas que atuavam na cooperativa. Em 2015, eram cerca de 200 empregados, mas, com a crise, houve uma grande quantidade de demissões, chegando à marca de 40 empregados. Com as reações do mercado, porém, reiniciaram-se as contratações.

Neste ínterim, houve também a redução da quantidade de cooperados, de 400 em 2015, para 246 em 2017. As causas apontadas para a essa redução são as mais diversas, desde cooperados que passaram a trabalhar em empresas com registro, por conta da queda nas retiradas em decorrência da crise; outros que se aposentaram e se afastaram do trabalho; até casos de óbito.

O faturamento registrado em 2013 era de R\$ 12 milhões por mês. No período da crise (2015-2016), o faturamento atingiu a marca de R\$ 2,2 milhões, uma queda tão significativa que não permitia que o empreendimento cobrisse os custos de produção. Mas ele atualmente está se reerguendo, e seu faturamento chega a R\$ 9 milhões mensais. Vale destacar que, na Copromem, a menor retirada (R\$ 2.000,00) é três vezes menor que a maior retirada, o que demonstra uma melhor distribuição de renda dentro da empresa.

### **3.3. A observância da temática da saúde e segurança laboral na Metalcoop e Copromem**

#### **3.3.1. A saúde e segurança dos trabalhadores na Metalcoop**

A Metalcoop não possui Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) constituída. Encontra-se em processo de discussão a possibilidade de implantação de uma comissão de saúde, a qual pretende ser mais abrangente na observância da temática da saúde e segurança laboral. Entretanto, o empreendimento elaborou um PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), em que os trabalhadores realizam periodicamente todos os exames. Uma vez por ano, eles recebem em suas instalações uma equipe médica para acompanhamento de aspectos de saúde<sup>72</sup> em moldes gerais.

Em observância a exigências da Norma Regulatória de Segurança do Trabalho (NR1), a cooperativa realiza anualmente o levantamento dos riscos e o mapa de risco é repassado para o trabalhador, assim como as medidas que podem e devem ser adotadas para prevenir um problema. Para cada risco, são realizados treinamentos específicos anualmente, tendo por público todos os trabalhadores, para que estes sejam orientandos, conscientizados e lembrados dos riscos e medidas mitigatórias necessárias. Dessa forma, a Metalcoop utiliza desde seu início treinamentos<sup>73</sup>, Equipamentos de proteção individual (EPIs)<sup>74</sup> e adequação de maquinários como fatores essenciais para a prevenção de acidentes.

Ressalta-se que foi realizado o aperfeiçoamento de algumas máquinas, com o intuito de diminuir o esforço físico dos trabalhadores, contrariando a lógica tradicional de que a

---

<sup>72</sup> Acompanham-se os trabalhadores para avaliar o diabetes, a pressão arterial e proceder com orientações de controle.

<sup>73</sup> Os treinamentos específicos realizados na Metalcoop são: brigada de incêndio; treinamento para operador de máquinas prensas, treinamento sobre empilhadeira, treinamento para operadores de ponte rolantes, treinamento para eletricitistas e para trabalhadores que atuam em altura. Todos em conformidade com as normas regulamentadoras.

<sup>74</sup> Investe-se em proteção auditiva e respiratória e em prevenção de riscos lombares, de forma que, ao manusear peças e carregar peso, o trabalhador posicione-se de modo correto.

alteração de uma máquina serve apenas para torná-la mais produtiva e, por conseguinte, muito mais exigente do trabalhador.

Ao realizar entrevista com o coordenador de prensa da cooperativa, foi questionado quais os principais riscos para a saúde e a segurança dos trabalhadores existentes no ambiente. Questão a qual o entrevistado respondeu declarando que a prensa era um dos locais mais arriscados, se comparado a outros setores da fábrica, pois nela existe o risco de mutilação. Contudo, ele destacou que não há registro, ao longo desses últimos anos, de acidentes graves, visto que a direção da cooperativa, a equipe de segurança e todos os trabalhadores atuam sempre buscando a segurança, por meio da promoção de treinamentos e do uso de EPIs adequados. Ele destacou ainda a existência dos sistemas de segurança da prensa, que são acionados se houver falha mecânica, antes que ocorra o acidente.

Na época da empresa, havia apenas um sistema, a parada de emergência das máquinas, mas o sistema de cortina de segurança e outros dispositivos e medidas adotadas são da época da cooperativa, a partir das necessidades que se tinha. A cooperativa busca sempre melhorias e inovações que possam agregar ainda mais ao trabalho com segurança. (Trabalhador 3, coordenador de prensa da Metalcoop, em entrevista em Nov. 2017).

O diretor administrativo da Metalcoop afirmou, por sua vez, que desde que houve a mudança de LTDA para cooperativa, o empreendimento apresentou queda nos índices de acidentes, fato que explica da seguinte maneira:

Na empresa LTDA existe uma pressão psicológica extremamente alta por produtividade, sem se importar com a questão humana. Na cooperativa, a gente sempre pregou esse cuidado, porque a pior coisa a se fazer é dar a notícia, ir à casa de alguém para dizer a família que aquele que saiu de casa para vir para o trabalho se acidentou. Isso não faz bem a ninguém, principalmente a quem vai dar a notícia, porque você vai sentir na pele

a emoção de quem está recebendo. Então a calma no trabalho, o relacionamento que existe entre os trabalhadores é muito bom para evitar a questão dos acidentes. (Trabalhador2, diretor administrativo da Metalcoop, em entrevista em Nov.2017).

A conscientização sobre a relevância do cuidado com a saúde e a segurança no empreendimento não se deu de modo fácil. Tampouco se pode afirmar que tenha alcançado sua completude. Contudo, a Metalcoop demonstrou, por meio das entrevistas concedidas e das respostas nos questionários, que o tema apresenta-se de forma crescente na esfera de discussão e de ação do empreendimento, sendo a realização dos treinamentos apontada como fator primordial para melhoria dessa realidade.

Segundo o engenheiro de segurança no trabalho que atua na cooperativa desde sua criação, esse processo de conscientização foi árduo e demandou uma mudança cultural, não somente no aspecto da SST mas também no que concerne à visão que os próprios trabalhadores tinham de si mesmos e a nova forma de gestão, a autogestão.

(...) quando se falou de treinamento, é interessante colocar, no início da cooperativa, eu senti um pouco de dificuldade, porque era funcionário e passou para cooperado, e mudou a cabeça... eu sou dono. E nosso treinamento era mensal, todo mês tinha treinamento, hoje a gente não faz mais, porque foi mudando a cultura, aquele pessoal que no começo tinha essa rejeição passou a não ter mais e a ser mais participativo, tanto é que nós tiramos até o programa de treinamento. Com o tempo, percebemos que não tinha mais sentido de todo mês parar (...) Houve essa maturação e o pessoal mudou, mudou a consciência que é normal. (trabalhador, engenheiro de segurança no trabalho da Metalcoop, em entrevista em Nov. 2017).

O coordenador de prensa, questionado se o trabalhador possuía um espaço para relatar problemas na atividade laboral (como falhas de maquinário), respondeu que o procedimento adotado é chamá-lo para verificar máquina, a fim de avaliar se a

queixa procede. Se houver detecção de risco, é feita a parada das atividades para a correção do problema relatado.

Outra interessante postura adotada pelo empreendimento no trabalho de combate aos acidentes no trabalho e desenvolvimento de cultura de segurança é a de envolver os trabalhadores na notificação aos familiares sobre a ocorrência de acidentes, tarefa que antes era executada apenas por assistentes sociais e psicólogos.

Quando tinha acidente, envolvia psicóloga, assistente social, mas decidimos que, quando tivesse acidente, quem iria levar a informação para a família seriam os colegas, para sentir o drama que é na casa quando um pai de família, um filho, se machuca (...) Havia o envolvimento dos trabalhadores, depois que o cara se acidentava, fazia parar o setor para contar tudo que aconteceu, porque aconteceu. (Trabalhador1, engenheiro de segurança no trabalho da Metalcoop, em entrevista em Nov. 2017).

Ao longo de cinco anos, por meio de ações como essas, de fazer o trabalhador colocar-se no lugar do outro, da família, de exercitar a empatia, e com auxílio dos treinamentos, as estatísticas de acidentes foram zeradas. Segundo Marcos, engenheiro de segurança no trabalho, a situação configurou-se da seguinte maneira:

(...) antigamente a gente cobrava, tinha que punir, mas começou a mudar, mudou a cabeça deles, ‘tipo lavagem cerebral’, nós fizemos um trabalho de mudança de comportamento. E como você muda o comportamento? Existem duas situações: uma com conscientização, orientação, ele tem que comprar, acreditar naquela ideia e assimilar, e isso não é rápido, demora a maturação; e a outra, é punir. (Trabalhador1, engenheiro de segurança no trabalho da Metalcoop, em entrevista em Nov. 2017).

Ê destacado, por fim, que o processo de implantação de medidas de segurança no ambiente laboral geralmente ocorre de

modo participativo: todos os trabalhadores são convocados para testar os equipamentos e maquinários antes da aquisição, a fim de avaliar qual melhor se adapta à realidade do empreendimento, às peculiaridades humanas e às medidas de segurança. Tal procedimento demonstra a preocupação do empreendimento com a temática, sendo este, inclusive, um indício de evolução e de amadurecimento da cultura da segurança no ambiente de trabalho.

### **3.3.2. A saúde e segurança dos trabalhadores na Copromem**

No âmbito da SST, a cooperativa mantém uma CIPA composta por oito pessoas representando os empregados (quatro titulares e quatro suplentes) e oito cooperados representando o quadro patronal (quatro titulares e quatro suplentes).

Anualmente a cooperativa realiza a análise dos riscos, elabora o laudo de risco da empresa, Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), bem como submete os trabalhadores a avaliação médica, em especial com uma fonoaudióloga, pelo reconhecido risco de problemas auditivos existentes na planta industrial.

O mapa de risco é feito pela CIPA e atualizado anualmente. Para tanto, os trabalhadores são treinados por uma empresa específica, para se capacitarem e atuarem nessa atividade.

Mesmo sendo a cooperativa considerada com grau de risco 3<sup>75</sup>, os cooperados avaliam que é pequeno o número de acidentes, sendo os mais frequentes a prensa do dedo entre peças, mais grave quando se não usam luvas.

Como procedimento de registro e avaliação de acidentes, é emitida a comunicação de acidente de trabalho (CAT), e é elaborado um relatório de avaliação das causas, realizada pela

---

<sup>75</sup> São consideradas empresas de risco 3 aquelas cujo grau de risco para a execução de suas atividades principais requerem cuidados especiais. Consideram-se agentes de risco físico as diversas formas de energia a que possam estar expostos os trabalhadores, tais como: ruído, calor, frio, pressão, umidade, radiações, ionizantes e não ionizantes, vibrações etc.

CIPA. Após esse processo de avaliação e emissão do relatório, as causas dos acidentes são informadas para os trabalhadores do setor em que ocorre o acidente. Cabe destacar que, no momento das contratações, essas informações também são passadas, a fim de explicar o ato inseguro, inclusive com demonstrações de fotos<sup>76</sup>.

Com relação à adequação de maquinários e rotinas de trabalho, de modo a não comprometer a integridade física dos trabalhadores, foi afirmado em entrevista que foram feitas adaptações<sup>77</sup> para atendimento da Norma Regulamentadora nº12, e que poucas máquinas no empreendimento não passaram por melhorias. Além disso, as novas máquinas adquiridas seguem as determinações das normas.

No que concerne à incidência doenças, foi observada a predominância nos ombros, visto que a atividade laboral exercida demanda muito esforço dos membros superiores, e os trabalhadores por vezes acabam por adotar posturas inadequadas. Ciente dessa realidade, o empreendimento realizou uma avaliação ergonômica, e pôs em andamento um processo de adaptação de alguns setores da cooperativa, com destaque para montagem e solda.

Dessa forma, salienta-se que os riscos encontrados na planta industrial da Copromem são: ambientais, físicos, químicos (devido à poeira, ao pó da solda), ergonômicos e mecânicos (devido à movimentação de peças). A cooperativa está equipada com uma estrutura de atendimento a emergências, com ambulatório, ambulância, enfermeiro do trabalho e médico do trabalho todos os dias na planta, das 10h às 11h da manhã, para atendimento dos trabalhadores.

---

<sup>76</sup> Nesses casos, há preservação da identidade do trabalhador.

<sup>77</sup> O processo de adaptação foi feito por um cooperado que participou de um curso e, juntamente com a equipe de engenharia da empresa, foi dotando as máquinas com sistemas de segurança.

### **3.4. Análise da maturidade da cultura da segurança nas cooperativas**

A fim de verificar a efetividade das medidas adotadas no sentido da segurança do trabalho, mensurando o potencial da autogestão enquanto aparato cultural no estabelecimento de ações que culminem com a prevenção, foi adotada como diretriz da pesquisa a metodologia de avaliação da maturidade da cultura da segurança<sup>78</sup>, que buscou analisar cinco aspectos fundamentais para a consolidação da cultura da segurança no ambiente laboral, a saber: informação, aprendizagem, comunicação, comprometimento da direção do empreendimento e envolvimento dos trabalhadores.

Vale salientar que, no que tange às respostas apresentadas pelos cooperados/trabalhadores dos empreendimentos nos formulários, há uma similaridade entre as cooperativas, o que nos levar a crer, em princípio, que ambas comunguem de uma mesma realidade tanto no que concerne à cultura da segurança quanto no tocante à autogestão. Entretanto, durante o processo de observação (visita técnica) e das entrevistas, sutis situações se apresentaram e configuraram as considerações agora procedidas.

Com relação à disseminação da informação, primeiro fator avaliado, verificou-se que a grande maioria dos cooperados/trabalhadores informaram que lhes são providos meios de relatarem possíveis situações ou problemas que possam vir a afetar a segurança laboral, e que o ambiente organizacional proporcionado lhes permite relatar tais situações sem quaisquer dificuldades. Além disso, foi afirmado que ambas as cooperativas (Metalcoop e Copromem) não apenas possuem mecanismos para contabilização de acidentes e doenças como também recorrem a outros índices de desempenho de segurança para monitorar a temática da segurança no empreendimento.

A avaliação do fator aprendizagem, por sua vez, levou-nos a concluir que os empreendimentos estão atentos aos possíveis problemas na execução das atividades, bem como aos riscos que

---

<sup>78</sup> Essa metodologia foi desenvolvida e publicada por Gonçalves Filho (2011), em sua tese de doutorado.

estas possam significar para a integridade dos trabalhadores. Para tanto, investem em cursos, palestras, treinamentos específicos, sendo deficitária apenas a realização de auditorias internas, com a restrita finalidade de abarcar a temática da segurança no ambiente laboral.

O processo de informar aos trabalhadores as causas de acidentes também se mostrou recorrente nos dois empreendimentos. Contudo, a transmissão de tais informações de modo oficial demonstrou-se por vezes deficitária, ficando restrita apenas às áreas onde os mesmos ocorreram. Em moldes gerais, essa realidade não chega a abalar a confiança dos trabalhadores, mas acaba por dificultar o processo de aprendizagem, uma vez que, reconhecidas e transmitidas as causas de acidentes a todos os trabalhadores, está-se introduzindo a ideia de prevenção, independente de sua área de atuação.

Outro ponto a ser destacado no âmbito do fator aprendizagem, e que podemos sinalizar como algo diretamente relacionado ao modelo de gestão adotado nos referidos empreendimentos, é a capacidade que os trabalhadores possuem de dominar e conhecer seu trabalho, causando a ruptura do paradigma taylorista-fordista, o qual apregoa a especialização do trabalhador e sua falta de autonomia. Os trabalhadores da Copromem e da Metalcoop são capazes de reconhecer fatores de risco em seu local de trabalho, estejam eles relacionados a atividade que executam ou aos meios utilizados, ou seja, a deficiências e problemas em ferramentas e maquinários. E, por deterem esse conhecimento, os trabalhadores tornam-se capazes de atuar de modo participativo na elaboração de ferramentas destinadas à promoção da SST.

No que tange ao fator comunicação, verificou-se que os empreendimentos divulgam informações sobre saúde e segurança, havendo meios, veículos específicos para tal, o que permite que o processo de comunicação seja facilitado e que as informações transitem e alcancem os trabalhadores. Contudo, dois gargalos foram percebidos tanto na Metalcoop quanto na Copromem, no que diz respeito a esse processo. O primeiro relaciona-se à divulgação de informações, que é feita apenas

quando há ocorrência de acidentes graves, fato que afeta diretamente o fator aprendizagem. O segundo gargalo apresentado, relaciona-se ao conteúdo das informações sobre SST, que acabam se restringindo aos determinados pela legislação, ou seja, ao uso de EPIs, à constituição de CIPA e seus avisos etc.

O fator comprometimento da direção foi evidenciado de forma positiva nas duas cooperativas, sendo reconhecido pelos trabalhadores do chão de fábrica o empenho dos dirigentes com a prevenção de acidentes, a partir da promoção de ações diversas destinadas à saúde e à segurança no ambiente laboral, ao fomento de um espaço que promova qualidade de vida no trabalho. Tudo isso demanda planejamento prévio e independente da identificação de riscos e ocorrência de acidentes.

Por fim, ao avaliar o quinto fator, o envolvimento dos trabalhadores, nos deparamos aqui com a maior contradição do processo tanto para a cultura quanto para a autogestão. Quando questionamos os trabalhadores sobre sua participação nas atividades e questões relacionadas à SST, e sobre a relevância dela, sob sua ótica e a do colega, tanto para a preservação da integridade física quanto para o desenvolvimento do negócio, obtivemos maciçamente respostas positivas. Ou seja, a grande maioria declarou participar ativamente das atividades desenvolvidas pela cooperativa, por acreditar que estas são importantes para a manutenção de sua integridade física e a do colega de trabalho. Por reconhecerem esse como um ponto relevante para o desenvolvimento do empreendimento, capaz de promover a qualidade de vida do trabalhador.

Entretanto, durante as entrevistas realizadas em especial na Copromem, detectaram-se disfunções nos discursos. Verificou-se que, embora a cooperativa tenha uma realidade que preza pela manutenção da saúde e da segurança no ambiente laboral, essa é uma temática que possui pouca adesão junto aos cooperados. Um dos entrevistados declarou que a aceitação do mapa de risco e das medidas destinadas à prevenção e à manutenção da integridade dos trabalhadores é considerada algo por vezes irrelevante, e que 30% dos cooperados são completamente avessos à temática da SST. Ele chegou a afirmar que:

Trabalhar SST com os cooperados é pior que em uma empresa tradicional. Vai muito do que está passando nas cabeças das pessoas, e algumas acreditam que estamos gastando dinheiro à toa. (Trabalhador1, trabalhador responsável pela segurança do trabalho, em entrevista em nov. 2017).

Outro entrevistado, por sua vez, afirma que a conscientização é o fator primordial, mas que, quando esse recurso não funciona, tem-se que recorrer às penalidades. E isso é mais difícil no caso dos cooperados do que no dos celetistas, visto que, para este último grupo, não usar EPI pode ser motivo de demissão por justa causa.

Ao analisar os cooperados da Copromem sob o viés da cultura da segurança, percebe-se que a cooperativa perde muito com a questão da não conscientização dos trabalhadores, fato este gerado não pela omissão da organização, mas pela deficiência cultural dos trabalhadores, que acabam por manter padrões organoculturais oriundos da empresa limitada de origem, não assimilando e interiorizando os reais preceitos da autogestão. Tal postura reverbera não apenas no fator humano, que é atingindo em sua integridade física, mas também nos custos com os acidentes e na queda da produtividade, com as sequelas do trabalhador acidentado e a sobrecarga que ele, quando afastado, acarreta aos demais colegas.

O que pode ser percebido é que não existe a consciência do cooperado com a sua saúde, com a saúde dos colegas, com sua empresa e com como tudo isso pode afetá-la. Como relata um dos entrevistados:

Tudo que 'ele' (o cooperado) puder fazer para tirar vantagem, ele vai fazer... Na hora de executar as atividades, das responsabilidades, é empregado, na hora do ganho, dono. (Empregado 01, trabalhador responsável pela segurança do trabalho Copromem, em entrevista em nov. 2017).

Outra impactante fala que nos remete a uma reflexão sobre a contradição da relevância da saúde e segurança no trabalho na Copromem, é o baixo interesse na participação e na

integração na CIPA, sendo apontado como a principal causa motivadora para tanto a aquisição de estabilidade.

O trabalhador possui bastante interesse em participar da comissão [CIPA], mas não pela segurança, mas pela aquisição da estabilidade por 2 anos, o que atrai muitos. Conseguir cooperados para compor a CIPA dá trabalho. (Empregado 02, trabalhador responsável pela segurança do trabalho da Copromem, em entrevista em nov. 2017).

Não estamos afirmando aqui que a Metalcoop apresente superioridade em relação a Copromem, apenas que o nível de maturidade de ambas no que concerne à segurança no trabalho são distintos. Também é perceptível a diferença no que tange à interiorização do processo autogestionário, e esta não é uma conclusão à qual nós chegamos, mas uma constatação realizada pela direção dos empreendimentos e por vezes exposta neste trabalho.

Segundo Souza (2017) e Cardella (2012), a avaliação cultural não é fácil de ser executada: ela envolve crenças e valores que são elementos extrema importância ao se proceder um diagnóstico em segurança. Tais elementos podem ser vislumbrados nos relatos, falas, comportamentos, não somente nas respostas dos formulários.

A realidade exposta no discurso de alguns entrevistados, com destaque para os da Copromem, põe em xeque o nível de maturidade desses trabalhadores com relação à observância da SST. Atribuímos tal fato a uma baixa adesão a questões da cooperação e da autogestão, o que nos faz inferir que a elevação da cultura organizacional, no que concerne à autogestão, favorece o amadurecimento da cultura da segurança, de forma que a assertiva inversa é igualmente proporcional.

## **Considerações finais**

A luta por condições mais dignas e seguras de trabalho remonta a tempos distantes, mas ainda não chegou ao fim. É curioso observar que já no período das civilizações greco-

romanas a alternativa adotada para promover a saúde e a segurança no ambiente de trabalho foi a constituição de cooperativas, que se tornaram as primeiras caixas de auxílio em casos de doença ou de acidente. De modo não menos curioso, foram essas organizações o objeto de estudo para avaliar o cumprimento de premissas destinadas à proteção da integridade do trabalhador e à assimilação destas, como um dos fatores motivacionais do trabalhador na atividade laboral (MATTOS; MÁSCULO, 2011).

Com este estudo, buscou-se destacar que as formas associativas de organização e as práticas de gestão diferenciadas, como a autogestão, são potencializadoras de ações fortalecedoras da cultura organizacional. Esta, por sua vez, exerce forte influência sobre o comportamento dos indivíduos, que são influenciadas também pelos colegas, de modo que é factível afirmar que a atitude, o comportamento e a cultura interagem entre si.

Como plano de fundo, pretendeu-se discutir as condições de trabalho, em uma tentativa de demonstrar o quanto estas reverberam no trabalhador e impactam sua conscientização quanto à prevenção de acidentes. Salienciamos que é preciso alimentar a cultura da segurança e da cooperação fundamentada nos preceitos autogestionários, e ter em mente que todos os fatores organizacionais se inter-relacionam e são interdependentes em alguma medida.

Uma cultura da segurança amadurecida é capaz de gerar maior reflexão sobre acidentes e/ou incidentes, promovendo avaliações, análises e monitoramento com *feedbacks*.

Alguns pontos destacados nas entrevistas e observados durante as visitas técnicas evidenciam que a maturidade da cultura da segurança não se encontra no nível desejado. Isso ao menos nos induz a pensar que as respostas apresentadas pelos trabalhadores não correspondem à realidade fidedigna e que a autogestão não está tão arraigada no cooperado, de modo que a relação de emancipação do trabalhador e a cultura da segurança nem sempre andam lado a lado, embora *a priori* sejam considerados um axioma.

## Referências bibliográficas

AZEVEDO, Alessandra Bandeira Antunes de. **Autogestão e competitividade**: estudos de caso em cooperativas industriais brasileiras e bascas/espanholas. 2007. 255 f. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas (SP), 2007.

Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Inspeção do Trabalho. **Estratégia Nacional para a Redução dos Acidentes de Trabalho 2015-2016**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego; 2015.[citado 2016 Ago 18].Disponível em: <http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080814D5270F0014D1FF7438278E/Estrat%C3%A9gia%20Nacional%20de%20Redu%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Acidentes%20do%20Trabalho%202015-2016.pdf>.

CARDELLA, Benedito. **Segurança no trabalho e prevenção de acidentes**: uma abordagem holística. São Paulo: Atlas, 2012.

COMPROMEM. Cooperativa de Produtos Metalúrgicos de Mooca. [site]. Disponível em: [copromem.com.br/](http://copromem.com.br/). Acesso em 10 de abril de 2018.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTUDOS E ESTATÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS. **Informalidade na economia solidária**. São Paulo: Dieese, 2015.

ESTEVES. E.G., **Autogestão e identidade: a experiência dos trabalhadores da Metalcoop**. Tese apresentada ao instituto de psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2010.

GLENDON, A.I.; STANTON, N. A. Perspectives on safety culture. **Safety Science**, n.34, p.193-214, 2000.

GONÇALVES FILHO, P.A. **Cultura e gestão de segurança no trabalho em organizações industriais**: uma proposta de modelo. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia Industrial – PEI, Faculdade Politécnica, Universidade Federal da Bahia. Salvador .2011.

GONÇALVES FILHO, P. A.; ANDRADE S.C.J.; MARINHO O.M.M. Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de

modelo. **Gest. Prod.**, São Carlos (SP), v.18, n.1, p.1-16, 2011.

HENRIQUES, F. C.; SIGOLO, V.; RUFINO, S.; ARAUJO, F.; NEPOMUCENO, V.; GIOTTO, M.; PAULUCCI, M.A.; RODRIGUES, T.N.; ROCHA, M.C.; SARDÁ DE FARIAS, M. *Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Multifoco, 2013.

JULIANI, L. **Potencialidades e limites dos empreendimentos autogestionários como alternativa para o desenvolvimento do setor agropecuário na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**. 2004. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2004.

LIMA, M.L.; SILVIA, S. Avaliar a Cultura de Segurança Instrumentos Desenvolvidos Para as Empresas Portuguesas. In VALA, J.; GARRIDO, M.; ALCOBIA, P. (Org.).

Percurso da Investigação em Psicologia Social e Organizacional. Lisboa: Colibri, 2004, v. I, p. 257-270

MATTOS, U. A. de O.; MÁSCULO, F. S. (Orgs.). **Higiene e segurança do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier/Abepro. 2011. 408 p.

MARQUES P.L.A, **Trabalho Emancipado- Empresas recuperadas pelos trabalhos: A experiência autogestionária de metalúrgicos gaúchos**. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, programa de Pós-Graduação em Sociologia na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

MELO, T. G.; SCOPINHO, R. A. Sentidos da adesão ao trabalho autogestionário: reflexões psicossociais em uma cooperativa de assentados da reforma agrária. In: VI Simpósio sobre reforma agrária e questões rurais. Araraquara. 2014.

METALCOOP. Cooperativa de Produção Industrial de Trabalhadores em conformação de metais. [Site] Disponível em: <http://www.metalcoop.ind.br/index.html> Acesso em: 10 de abril de 2018.

NASCIUTTI, J. R. A instituição como via de acesso à comunidade.

In: CAMPOS, R. H. F. (Org.). **Psicologia social comunitária**: da solidariedade à autonomia. 15. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2009, p. 100-126.

NEPOMUCENO, Vicente; ARAUJO, Fernanda Santos; ALVAREZ, Denise; FIGUEIREDO, Marcelo. Autogestão nas empresas recuperadas por trabalhadores: uma análise do caso Cooperminas. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 11, n. 22, 2015.

OCB. **Ramos do Cooperativismo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/ramos>. Acesso em: 10 de maio de 2018.

ROSENFELD, C. L. A autogestão e a nova questão social: repensando a relação indivíduo-sociedade. **Civitas Revista de Ciências Sociais**.2003. 22 p.

SARASUA, J.; UDAONDO, A. **Autogestión y globalización**: situar la autogestión económica en el mundo actual. Escoriatza: LANKI, 2004.

SINGER, P. Economia solidária: um modo de produção e de distribuição. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. **Economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

SOUZA, S. S. de. **Saúde e segurança laboral em empreendimentos associativos autogestionários**: uma análise das práticas adotadas na fábrica de tapetes da APAEB. 2017. Dissertação (Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social) - Programa de Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia. Salvador.2017.

TAUILE, José Ricardo; RODRIGUES, Huberlan; VILUTIS, Luana; FARIA Maurício Sarda de. **Referências conceituais para ações integradas**: Uma tipologia da autogestão: cooperativas e Empreendimentos de produção industrial Autogestionários provenientes de massas falidas ou em Estado pré-falimentar. Relatório Final do Convênio MTE/IPEA/ ANPEC 2003. Brasília. 2005.

UNICOPAS - UNIÃO NACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES

COOPERATIVISTAS SOLIDÁRIA. Quem somos. **Unicopas**,  
Brasília, 2017. Disponível em  
<[http://unicopas.org.br/?page\\_id=17](http://unicopas.org.br/?page_id=17)>. Acesso em 26.jan.2019.

VALLE, R. (org.). **Autogestão**: O que fazer quando as fábricas  
fecham? Rio de Janeiro: Relumê-Dumará. 2002.

## Capítulo 11

### Vivenciando o ser mulher em uma mina de carvão

*Fernanda Santos Araújo*  
*Bruna Mendes de Vasconcellos*

#### Introdução

Tecemos, nas páginas que seguem, uma história cujo fio condutor é a experiência de uma engenheira pesquisando as relações de trabalho em uma mina de carvão em luta pela autogestão – um território eminentemente masculino nos dias de hoje. Nós que contamos – criamos, inventamos – os contornos desse relato somos duas engenheiras: Fernanda, que se debruçou sobre o trabalho de pesquisa nos subterrâneos das minas de Criciúma (SC), e Bruna, que se inquieta pesquisando as relações de poder entre os gêneros.

Compartilhamos uma história de militância e de atuação profissional na engenharia. Fazemos parte da construção dos encontros de engenharia e de desenvolvimento social, e contribuimos para a articulação de uma rede de engenharia popular. Trabalhamos com ensino, pesquisa e extensão, refletindo sobre o papel da engenharia na construção e na desconstrução de desigualdades, e elaborando ações para uma engenharia politicamente engajada e comprometida com a transformação social. Pensar as tecnologias e os processos de produção e trabalho como elementos constitutivos das relações sociais de poder é um eixo comum de pesquisas e ações nas quais nos engajamos nos últimos dez anos.

Neste artigo, fazemos um esforço de unir nossos olhares, constituídos a partir de diferentes vivências, para escrever sobre a experiência que guiou Fernanda pelas minas de carvão. A inevitável percepção de desigualdades de gênero que permearam o processo de pesquisa, e aquele do trabalho nas minas, serviu de motivação para nos lançarmos ao exercício de analisar as relações de gênero nesse processo específico, e, com isso, dar passos no trabalho cotidiano de desconstrução dessas relações.

Aqui damos visibilidade às atitudes provocadoras e opositivas lançadas por Fernanda e outras mulheres nesse território, as quais se constituem em diferentes estratégias de resistência protagonizadas por elas na busca por transformações sociais.

Escrever este artigo também nos pareceu um esforço necessário, na medida em que falamos a partir de lugares majoritariamente masculinos, a engenharia e a mineração, onde a ausência das mulheres é um importante elemento de análise. Apesar de já existirem notórias pesquisas sobre gênero e engenharia<sup>79</sup>, e algumas significativas análises sobre a vivência das mulheres na mineração<sup>80</sup>, muito papel e tinta ainda precisam ser gastos no sentido de dar visibilidade às relações de poder e gênero nesses espaços, de questionar o padrão preestabelecido que entende esses territórios como masculinos por natureza e, sobretudo, de destacar os caminhos de resistência em construção pelas mulheres.

Escolhemos tecer essa história e sua análise a partir do olhar e da experiência de uma mulher não por casualidade, mas como ato político. As análises possuem sempre os contornos da experiência de vida e dos valores daquele com poder para contar a história, e muita história já foi contada pelos homens. Nesse sentido, é importante também dizer que somos mulheres brancas, que não somos trabalhadoras das minas ou moradoras das vilas operárias de Criciúma. Somos da cidade grande, do Sudeste, de classe média e falamos desde a academia. Nossa voz é apenas nossa, e nossa história é apenas uma entre as muitas que certamente poderiam ser escritas pelas mulheres que, de maneira cotidiana, vivem a realidade da mineração.

---

<sup>79</sup> Podemos citar aqui os trabalhos de Maria Rosa Lombardi (2006), Carla Cabral (2006) e Marília Gomes de Carvalho (2007).

<sup>80</sup> Carlos Carola (2002) e Marta Cioccarri (2009) são duas referências sobre o tema citadas ao longo do texto.

## **Caminhos que se cruzam**

*Bruna: Tensionando a construção do saber androcêntrico*

Foi Fernanda que, inquietada pelo caráter hierarquizado de gênero presente na recente experiência de pesquisa que havia vivenciado, provocou-me a fazer uma reflexão crítica sobre as condições de gênero nas minas de carvão de Criciúma, insistindo que deveríamos trabalhar na construção deste artigo. A partir da vontade conjunta, nascida de nossa experiência feminista, lançamo-nos nesse desafio.

Fiz uma primeira entrevista com Fernanda tentando resgatar os diferentes aspectos das relações de gênero que emergiram da experiência nas minas, abordando não só sua vivência particular como mulher ali, mas também suas impressões sobre a vivência de outras mulheres e dos homens mineiros sobre os papéis de gênero. A partir dessa entrevista, apoiamo-nos na metodologia de caráter feminista sugerida por Marcela Cornejo, Francisca Mendonza e Rodrigo Rojas (2008), pela qual se propõe a interpretação conjunta do relato da experiência, incorporando às análises a visão da entrevistadora e da entrevistada. Fizemos uma análise dialogada e escrevemos juntas as páginas deste artigo. O texto oscila entre momentos exclusivos de fala da Fernanda, que surgiram das entrevistas ou da própria escrita, e momentos como este, de exclusiva fala minha. Há ainda momentos em que nossas percepções e bagagens se mesclam em linhas de texto coletivo. Para ajudar quem nos lê, vamos apontar esses diferentes momentos ao longo do texto.

Inspiradas pelas vertentes epistemológicas do feminismo e dos feminismos descoloniais, tentamos nos somar aos esforços que buscam romper com padrões androcêntricos de produção do conhecimento, e criar pesquisas e escritas que tensionem os moldes mais tradicionais de sistematização acadêmica, empenhando-nos em borrar algumas de suas fronteiras. A primeira delas é aquela que se alça entre quem pesquisa e quem é pesquisado. Tentamos abolir, ou minimizar, as distâncias que separam e hierarquizam as relações entre pesquisadora e objeto de pesquisa, entendendo todas como sujeitas na construção do

saber, e permitindo que nossa compreensão conjunta da experiência se traduzisse na escrita particular que ora elaboramos.

Uma segunda fronteira remete à noção de objetividade, que também é tensionada a partir das epistemologias feministas. O ponto de partida é a noção de objetividade forte de Sandra Harding (2004), que, ao entender toda a produção do saber como parcial, situada nos termos de Donna Haraway (2004), defende a produção de um saber que explicita seu caráter político, e que se proponha a suspeitar e a desconstruir os discursos hegemônicos reprodutores de relações de opressão. Nesse sentido, há uma declarada intencionalidade de transformação da realidade social a partir da construção do saber. Não há pretendida neutralidade nos parágrafos deste artigo, e, sim, esforços metodológicos para desvelar facetas de moldes opressores das relações de gênero.

Partimos da experiência de vida de uma mulher, em um contexto específico e masculinizado, por entender que há privilégio epistemológico a partir da margem que Fernanda ocupa por sua condição de gênero. No entanto, analisamos sua experiência também a partir de sua condição mestiça, de fronteira, como coloca Gloria Anzaldúa (2004), um lugar híbrido, onde diferentes tramas de poderes se mesclam e conformam uma complexa teia de relações, inerentemente contraditórias. Em meio às diferentes dimensões dessa trama, esforçamo-nos para deixar que racionalidades, emoções e noções subjetivas de nossa experiência emergem ao longo do trabalho, compreendendo que toda e qualquer produção de saber é permeada, também, pelas faces cotidianas e pessoais de nossas vivências.

#### *Fernanda: A chegada à Cooperminas*

Desde 2006, quando cursava o último ano de engenharia de produção, interesse-me pelo tema da autogestão no trabalho e, em especial, pelos casos de empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs). As ERTs são empresas que passaram por um processo falimentar e foram recuperadas por seus trabalhadores, os quais, na iminência de ficarem desempregados, colocaram-se na luta pela manutenção de seus postos de

trabalho. Nessa luta, eles se organizaram na perspectiva da autogestão e se somaram ao movimento da economia solidária.

Entre 2010 e 2012, como membro do Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPERT), participei de uma pesquisa nacional na qual buscamos mapear a totalidade dos casos de ERTs no Brasil, identificando 67 experiências em curso<sup>81</sup>.

Em 2013, iniciei o doutorado em engenharia de produção pela Universidade Federal Fluminense (UFF), junto a um colega também membro do GPERT e que também participou do mapeamento nacional das ERTs. Aproveitamos a oportunidade do doutorado para dar continuidade ao estudo iniciado em 2010. Nosso interesse era compreender melhor as mudanças operadas na gestão do trabalho a partir do processo de recuperação da empresa na perspectiva da autogestão. Para isso, seria necessário eleger uma empresa para realizar um estudo mais aprofundado.

Juntos, havíamos visitado a Cooperminas em 2011 e, na ocasião, surgiu um forte interesse em conhecer melhor essa experiência. Os trabalhadores da Cooperminas foram pioneiros na retomada da recuperação como estratégia de luta a partir dos anos 1980 no Brasil. A empresa foi recuperada em 1987, partindo de um processo de grande mobilização popular para fazer frente à resistência patronal e estatal. É uma mineradora de carvão, que hoje conta com cerca de 600 trabalhadores, sendo apenas 20 mulheres, aproximadamente.

Para avançar na compreensão da gestão do trabalho na empresa, adotamos uma metodologia que teve como princípio compreender-transformando o trabalho, alinhada com abordagens metodológicas que unem a pesquisa e a ação<sup>82</sup>. Essa metodologia demandou de nós, pesquisadores, uma forte imersão no campo estudado. Foram cinco visitas a Criciúma, cada uma com duração de uma semana, cada semana recheada de muitas entrevistas, conversas, reuniões e observações na empresa, mas

---

<sup>81</sup> Para mais informações sobre essa pesquisa, ver HENRIQUES et al. (2013).

<sup>82</sup> Para saber mais sobre a metodologia elaborada e posta em prática, ver artigo ARAUJO et al. (2015).

também de muitos espaços de vivência e de interação com os trabalhadores (da Cooperminas e outras mineradoras da região) e com seus familiares, fora do espaço de trabalho. Essa vivência é a base do relato que apresentaremos e debateremos a seguir.

### **A mina: um lugar para homens?**

O carvão mineral foi uma das primeiras fontes de energia utilizadas em larga escala pelo homem, sendo um importante pilar da Primeira Revolução Industrial, no final do século XVIII, na Inglaterra. Apesar da expansão do petróleo e do gás natural, ao longo do último século, ter colocado essas fontes em posição de destaque na composição da matriz energética mundial, o carvão se mantém como matéria-prima indispensável para geração de energia no mundo. No Brasil, as principais reservas estão situadas na região Sul do país, e o Estado de Santa Catarina é o maior produtor nacional.

O minério foi descoberto nessa região no início do século XIX, mas só começou a ser explorado em escala industrial quase cem anos depois, no início do século XX. A partir da década de 1940, quando a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) foi instalada no Rio de Janeiro e passou a consumir grande quantidade de carvão metalúrgico, a indústria nacional do carvão ganhou grande impulso. Nessa época, muitas minas foram abertas no Sul do país.

Alguns municípios de Santa Catarina passaram a compor o que foi e ainda é chamado de Região Carbonífera de Santa Catarina, onde se registraram, entre 1950 e 1960, a presença de mais de 20 minas de carvão em operação (VOLPATO, 1984).

No final da década de 1980, o setor sofreu com a desestruturação de um conjunto de políticas criadas no período anterior para impulsionar a produção, e observou-se o fechamento de importantes minas na região carbonífera. Entre elas, a da Companhia Brasileira Carbonífera do Araguaia (CBCA), que deu origem a Cooperminas.

A mineração de carvão na Cooperminas, assim como em outras minas da região, é feita em galerias subterrâneas, utilizando-se de um processo de produção semimecanizado, que

envolve um contingente significativo de trabalhadores, quase sempre homens.

Perigo e medo são elementos permanentes no trabalho nas minas. A poeira de carvão suspensa no ar penetra o pulmão dos trabalhadores, podendo gerar pneumoconioses. O teto, apesar de escorado, está sujeito a desabar a qualquer momento, em qualquer lugar do subsolo. As instalações elétricas, de baixa e de alta tensão, em um ambiente úmido e por vezes alagado, podem levar a choques graves ou fatais. Pedras soltas no chão, no teto, nas caçambas dos tratores podem cair ou se projetar atingindo os operadores. Explosões de dinamite liberam gás metano retido nas rochas. Um “fogo falhado” pode provocar acidentes. Máquinas volantes de pequeno, médio ou grande porte transitam por “ruas” estreitas, com pouca sinalização e visibilidade limitada, compartilhando o espaço com trabalhadores transeuntes, e frequentemente gerando atropelamentos. O ambiente escuro, barulhento, úmido e quente provoca desconforto, dificuldade de comunicação, dificuldade de concentração, mal-estar e risco de acidentes. O excesso de esforço físico no carregamento de materiais e de ferramentas e na operação das máquinas leva ao desenvolvimento de problemas osteomusculares.

George Orwell (2010, p. 42), que visitou as minas de carvão da Inglaterra no século XX, dizia: “A mina é como o inferno, ou pelo menos como a imagem mental que faço do inferno. A maioria das coisas que a gente imagina que existam no inferno está ali – calor, barulho, confusão, escuridão, ar fétido e, acima de tudo, um aperto insuportável.”

As tecnologias de extração de carvão evoluíram nos últimos 200 anos. Mas as condições de trabalho e de vida dos trabalhadores não parecem ter observado melhorias proporcionais ao aumento da produtividade. Esse cenário sombrio foi berço da classe operária mundial, e ainda é palco de grandes disputas por um modelo de produção e de distribuição de riquezas mais justo e mais humano.

As disputas atuais e históricas travadas nesse ambiente são registradas como uma história dos homens. Apesar de desde o início as minas de carvão na Inglaterra e na França terem sido

amplamente habitadas por mulheres e crianças, é sempre na figura do homem que se representa o trabalhador e a classe operária mineira. No entanto, as evidências históricas da mineração são capazes de deslocar entendimentos androcêntricos sobre a suposta fragilidade natural feminina.

Em estudo realizado sobre as minas de carvão em Santa Catarina, Renato Carola (2002) resgata “dos subterrâneos da história” como se deu a participação das mulheres como parte significativa da mão de obra nas minas do Estado, especialmente entre os anos 1940 e 1960, uma época de expansão da indústria de mineração na região e de intensa busca dos mineradores por mão de obra barata.

Resgatar a história dessas mulheres foi por si só uma tarefa difícil, já que, na memória das pessoas da região, parecia não haver registro de mulheres trabalhando nas minas. Foi necessário começar a perguntar pelas “escolhedeiras” para que as pessoas associassem as mulheres com as minas. Isso porque nas minas da região a principal função ocupada pelas mulheres era no trabalho de escolha e seleção do carvão que vinha do subsolo, daí o nome de “escolhedeiras” ou “catadoras”. O trabalho da escolha era visto como tipicamente feminino, e muitas delas foram incorporadas a essa função ainda crianças, entre 10 e 14 anos, ou mesmo antes.

A representação de gênero mais difundida, na qual os homens são vistos como provedores, e as mulheres, como donas de casa, nunca chegou a ser uma realidade para as famílias das classes trabalhadoras. No cenário catarinense da primeira metade do século XX, não era diferente. A pobreza que assolava as famílias recém-imigradas para os grandes centros urbanos demandava que toda a mão de obra disponível nas casas se mobilizasse para garantir os recursos mínimos a sua subsistência. Nesse sentido, homens, mulheres e crianças eram todos responsáveis por auferir renda familiar, e assegurar sua sobrevivência.

Os tipos de trabalho “disponíveis” e os salários oferecidos para diferentes gerações e gêneros não eram, no entanto, os mesmos. Nesse sentido, o trabalho das “escolhedeiras” era considerado como um trabalho “leve” para as empresas

mineradoras, e a renda que ganhavam era vista como “complementar” no bojo das relações familiares, o que se tornava uma justificativa para seus salários inferiores.

O trabalho feito por essas mulheres, no entanto, estava longe de ser “leve”. Elas cumpriam jornadas de 8 a 9 horas em pé, instaladas sobre barracões abertos – quando havia –, trabalhando sob sol e chuva, fazendo a escolha do carvão, carregando em duplas as padiolas e lutando contra o tempo para garantir uma remuneração adequada diante de um sistema que pagava por produtividade. Para realizar a minuciosa tarefa de eliminação do folheto e da piritita do carvão bruto, as mulheres demonstravam destreza, mobilizando uma habilidade manual e um olhar aguçado. Além disso, algumas vezes elas assumiam funções tidas como masculinas, como era o caso de descarregar os carros que chegavam do subsolo ou de inspecionar a produção.

Apesar disso, os discursos insistiam na “leveza” do trabalho executado pelas mulheres. Um médico sanitarista que trabalhou nas minas de Santa Catarina e é muito citado nas análises de Carola (2002) faz, por exemplo, o seguinte comentário sobre o trabalho feminino nas minas:

Exigindo o serviço de escolha pouco esforço físico (sendo maior o efetuado pelas “padioleiras”), parece mesmo ser tal serviço mais apropriado à mulher, pois, segundo Vernon, sendo a mulher menos afetada pela monotonia das operações industriais, para ela está mais indicado o trabalho leve, de repetição. Na mulher, a resistência ao trabalho excede a aptidão para o esforço momentâneo: ela é mais capaz quando executa trabalho que exige esforço moderado e repetitivo, ao invés de único e intenso. (BOA NOVA, 1953, *apud* CAROLA, 2002, p. 39).

A invocação de justificativas físicas e, mais recentemente bioquímicas e genéticas, para explicar os diferentes comportamentos atribuídos a homens e mulheres, e a manutenção da divisão sexual do trabalho são ainda recorrentes e contribuem sobremaneira para ocultar com um véu as desigualdades socialmente moldadas entre os gêneros. Nesse

sentido, a naturalização dos papéis não representa em si um problema, a grande questão é como ela é utilizada para justificar as desigualdades, neste caso, salariais. Boa Nova, ao argumentar que o serviço de escolha exige “pouco esforço físico”, estava – nos termos de Maria Ignez Paulilo (1987) – definindo a demanda do trabalho segundo o gênero de quem o realiza, e não de acordo com a demanda física de fato. Afinal, por que devemos considerar que o esforço moderado e repetitivo é menos desgastante do que o esforço único e intenso? Os estudos da fisiologia do trabalho não comprovam isso.

Dizer, portanto, que um trabalho é “leve” não quer dizer que ele seja agradável, desnecessário ou pouco exigente. Via de regra ele é considerado leve porque é realizado por mulheres e crianças. Até os dias de hoje o trabalho feminino é invariavelmente mais barato, no campo ou na cidade, ou as profissões femininas têm remuneração inferior, ou elas recebem menos pelo mesmo tipo de trabalho, e isso está relacionado à desvalorização social dos trabalhos executados pelas mulheres.

Apesar desse contexto de desigualdade salarial, as mulheres se mantiveram durante duas décadas como trabalhadoras das minas, encontrando ali vias de sobrevivência para suas famílias. Mas esse cenário começou a mudar depois dos anos 1960, e elas deixaram esse espaço. Segundo Carola (2002), essa transição foi impulsionada pela mecanização do processo de beneficiamento do carvão, que eliminou a função da escolha exercida pelas mulheres. A esse fator se somou a “pressão” da sociedade, que sempre observou com estranhamento o trabalho das mulheres nas minas, e um discurso conservador, que via como imoral a presença de homens e mulheres trabalhando juntos seminus nas minas. Também contribuiu para esse processo a criação de um discurso de proteção à mulher (e às crianças) que se vinculava a uma política higienista, defendendo que as mulheres deviam ser preservadas para assumir as funções domésticas e de cuidado. Por fim, a diversificação da indústria local facilitou a incorporação das mulheres às indústrias de cerâmica e calçadista que cresciam na região.

*Fernanda: As minas de Criciúma hoje*

Passados mais de 50 anos, para quem vai a uma mina de carvão em Criciúma hoje, a impressão é de que as mulheres nunca frequentaram esse espaço.

A Cooperminas hoje não dispõe de botas (equipamento de proteção necessário para baixar a mina) em tamanho menor do que 40. No espaço de produção, não há banheiro nem vestiário femininos. A linguagem dos trabalhadores é considerada imprópria para mulheres. Em diversas situações, a aproximação da pesquisadora gerava constrangimento entre trabalhadores homens, que, conversando, viam-se “obrigados” a adequar a linguagem ou evitar uma piada “por respeito” à presença da mulher. São comuns apelidos como “Cu de Ouro”, “Pau Mole” e outros, que, para eles, não podem ser revelados entre as mulheres.

Os espaços de interação fora da mina também são dominados pelo gênero masculino. No bar da associação, ponto de encontro dos trabalhadores após o turno de trabalho, raramente se encontra uma mulher. Nas festas e churrascos de confraternização, as poucas que vão ficam sempre, de alguma forma, isoladas. Elas dizem que não querem participar das conversas sobre a mina, que é assunto de homem. Chamou atenção perceber que todas as esposas de mineiros com que tivemos contato nunca entraram em uma mina. Elas não conhecem nem querem conhecer os espaços de trabalho de seus companheiros. Conheci recentemente uma engenheira de Criciúma, filha de um engenheiro de minas, que disse que sempre quis conhecer uma mina, mas seu pai nunca deixou. Eu tive esse privilégio, também pela minha condição de “estrangeira”, que voltaremos a comentar adiante.

A presença da mulher na Cooperminas é restrita ao espaço e às funções administrativas. No escritório da empresa, que fica a alguns quilômetros da mina, existem cerca de 15 mulheres atuando nas funções de RH, comunicação, contabilidade, finanças e recepção, sempre subordinadas à chefia masculina. As funções de poder (conselho administrativo, conselho deliberativo e conselho fiscal) são todas ocupadas por homens, assim como os cargos técnicos (engenharías).

Uma única exceção foi curiosamente identificada na Cooperminas. Conhecemos uma técnica de segurança do trabalho, filha de um mineiro, que participou do processo de recuperação da empresa. Por conta dessa relação familiar, a trabalhadora criou forte vínculo com a história da empresa e com a luta dos trabalhadores. Quando criança A.<sup>83</sup> participou com a família do acampamento sobre a linha férrea, um episódio marcante do processo de luta pela autogestão da empresa em 1987. Esse envolvimento despertou nela o interesse pela profissão. Ela diz que sempre sonhou em trabalhar na mina.

Após concluir o curso técnico em segurança do trabalho, a trabalhadora buscou emprego na Cooperminas e em outras minas da região, contrariando a vontade da família. Quando conseguiu ser admitida na Cooperminas, o pai a expulsou de casa. Passados alguns anos, a batalha de gênero foi vencida no ambiente familiar, e hoje o pai a incentiva e apoia suas escolhas. Mas, na mina, ela ainda busca novas conquistas. Como técnica de segurança, ela atua somente na superfície (no processo de beneficiamento do minério), mas sonha em poder atuar no subsolo (no processo de extração). Na última parte do texto, retomaremos sua experiência para debater o caráter masculinizado dos subsolos.

### **O trabalho doméstico e de cuidados: serviço complementar?**

*Sem o trabalho doméstico, o homem não suportaria trabalhar no 'subterrâneo das trevas' e a indústria carbonífera não teria se viabilizado economicamente.*

Carlos Carola (2002, p. 23)

Não é novidade dizer que o trabalho doméstico e de cuidados, historicamente, nas diversas formações sociais e em diferentes regiões geográficas, tem sido feito predominantemente, quase exclusivamente, pelas mulheres – e, às vezes, pelas crianças. Esse fenômeno não é específico das situações em que a mulher não trabalha fora de casa. Em seus estudos, Carola

---

<sup>83</sup> Nos referenciaremos à trabalhadora pela letra A., a fim de preservar sua identidade.

(2002) aponta que as mulheres que trabalhavam nas minas, casadas ou solteiras, acumulavam o trabalho remunerado com o trabalho doméstico.

Nas minas de Criciúma dos anos 1940 e 1950, as mulheres acordavam mais cedo do que os demais membros da família para preparar o café da manhã e as refeições de todos. Elas eram responsáveis pelos cuidados com as roupas, desde costurar até limpar as roupas que vinham imundas das minas. As casas daquele tempo não tinham água encanada nem fogão, portanto, cabia às mulheres buscar água e lenha para a higiene da família e para o aquecimento da casa e da comida. Elas também gerenciavam os escassos recursos financeiros, negociando com vizinhos e comerciantes para garantir a alimentação de todos<sup>84</sup>.

Quando não trabalhavam nas minas, as mulheres, além de cumprir as tarefas domésticas, exerciam outras atividades importantes para a “complementação” de renda da família. Carola (2002) ressalta que de “complementar” essas atividades não tinham nada. Elas eram fundamentais para a sustentação do lar. As mulheres lavavam e costuravam roupa para fora. Elas plantavam, teciam, faziam pães e doces para vender. Elas ainda eram “médicas populares”, parteiras, benzedadeiras, curandeiras, encarregando-se dos cuidados da população das vilas em um período de pouco ou nenhum acesso à medicina legal. Nada disso era considerado trabalho. Seja nas minas, seja fora delas, o trabalho das mulheres era completamente invisibilizado.

Para Cristina Carrasco (2003, 2006), a economia capitalista não seria viável se os trabalhos necessários à sobrevivência dos seres humanos não fossem tidos como externalidades, designados ao âmbito doméstico e ali absorvidos como “tarefas” realizadas de forma “gratuita” por mulheres e crianças. Há evidente dependência do sistema produtivo (e econômico) em relação a esses trabalhos reprodutivos a qual, no entanto, é invisibilizada, contribuindo para a desvalorização social do trabalho feminino. Isso nos ajuda a compreender a

---

<sup>84</sup> Interessante notar que o cotidiano das trabalhadoras das minas de Criciúma, no período de 1940-1950, encontra incríveis semelhanças com a descrição de Émile Zola (2000), a respeito da vida das mulheres nas comunidades mineiras da França no final do século XIX.

desvalorização do papel das mulheres na garantia da sobrevivência das famílias mineiras.

Há de se notar que, mesmo as mulheres trabalhando fora de casa, como no caso das “escolhedeiras”, e gerando renda familiar, seu trabalho segue sendo visto como “complementar”, e as responsabilidades pelo cuidado da casa e das famílias não são redistribuídas pelos maridos. A inserção econômica das mulheres não altera sua responsabilidade quase exclusiva pelo trabalho reprodutivo, e, sim, resulta em um acúmulo de jornada.

Apesar da condição de vida das famílias mineiras ter se modificado bastante ao longo dos últimos 50 anos, não é difícil observar que as tarefas domésticas e o trabalho de cuidado (que seguem existindo, ainda que diferentes de antes) ainda são de responsabilidade quase exclusiva das mulheres, as quais hoje trabalham muitas vezes no comércio, em atividades de serviço ou em outras indústrias da região. Ao longo da pesquisa, questionamos os trabalhadores sobre as dificuldades enfrentadas em seu cotidiano de trabalho, e em nenhum momento foi mencionado qualquer fator relacionado com a possibilidade ou a impossibilidade de conciliação entre o trabalho na empresa e o trabalho doméstico. A metodologia de pesquisa adotada nesse caso, tampouco se preocupou em buscar essas conexões.

Essa constatação contrasta fortemente com experiências de pesquisas anteriores (no campo da autogestão e da economia popular e solidária), nas quais tivemos a oportunidade de estudar relações de trabalho e de produção em coletivos de mulheres. Nesses contextos, o trabalho doméstico sempre apareceu como um elemento de análise que impacta na atividade produtiva e, inevitavelmente, implicou a necessidade de repensar as metodologias de pesquisa e de intervenção para dar conta dessa especificidade do trabalho feminino.

### **Uma estranha no ninho: jogos de constrangimentos**

Nesta seção construímos um diálogo analítico a partir de diferentes cenas descritas por Fernanda com base em sua vivência na Cooperminas. Bruna responde aos relatos de Fernanda com reflexões provocadas pelas cenas, alimentando o

debate sobre as desigualdades de gênero nesse contexto e sobre atitudes opositivas lançadas pelas mulheres, que se configuram como estratégias de resistência na busca por transformações sociais. Assim, como em um jogo de tênis, a “bola” vai e vem, moldando os contornos da análise proposta sobre a vivência do ser mulher nas minas de Criciúma.

*Cena 1: O que essa mulher está fazendo aqui?*

**Fernanda:** Quando decidi fazer o trabalho de campo na Cooperminas, a questão de ir para o espaço masculino não me afligia ou trazia preocupações adicionais. Fez parte da minha história de vida frequentar esse tipo de espaço. Fui criada entre irmãos homens, sempre gostei de jogar futebol, estudei numa escola técnica onde 90% da turma era masculina, meu primeiro estágio e emprego foram numa fábrica de óleo lubrificante, mais uma vez, rodeada de homens, fiz faculdade de engenharia no curso noturno etc. Já me sentia acostumada com esse enfrentamento, e foi a partir dele que construí minha identidade e militância de gênero. Esperava um estranhamento, porém, não esperava me surpreender com ele. Mas a opressão, velha conhecida de todas as mulheres, sempre surpreende.

Logo que chego à Cooperminas, o primeiro contato com os trabalhadores provoca grande espanto. Como dissemos, esse espaço não costuma ser frequentado por mulheres. Não é um meio masculinizado como os que eu estava acostumada a frequentar. Criciúma é uma cidade pequena, de população bastante conservadora, e a classe trabalhadora mineira também guarda suas particularidades. Falamos da violência do processo de trabalho na extração de carvão e acreditamos que essa violência demanda dos mineiros a afirmação, a todo momento, de uma masculinidade exacerbada, uma exaltação da coragem, da força, da virilidade ancoradas na figura do homem.

É como se eu pudesse ver os balões na cabeça de cada um se perguntando: “O que essa mulher faz aqui?” Quando passo entre os operadores, um silêncio súbito toma conta do ambiente, e os olhares se viram para mim. Não me parece um olhar de assédio, mas um olhar de espanto. Depois do gelo

inicial, o tratamento é respeitoso, por vezes, até carinhoso, porém dificilmente é “natural”. É como se eu e eles estivéssemos sempre “pisando em ovos”.

A estranheza se agrava quando eles descobrem que eu sou casada, tenho um filho e uma casa para cuidar. Alguns perguntam o que eu faço com meu filho quando viajo. Ao meu colega de pesquisa (que também é casado e tem uma filha), não ouvi essa pergunta ser direcionada. Aliás, estar sempre acompanhada desse colega é outra fonte de estranhamento. Ele é homem, jovem, bonito, simpático e um grande amigo, com quem trabalho junto há mais de dez anos. Temos uma relação muito próxima, íntima, onde os abraços e contatos corporais são frequentes e naturais (para nós). Tudo isso parece aos mineiros muito estranho. No silêncio, ouço a pergunta: “Onde está seu marido a essa hora? Ele sabe que você está aqui?”

\* \* \*

**Bruna:** Logo depois que fizemos nossa primeira entrevista, eu saí dali com uma sensação de que escreveríamos um artigo sobre como, no contexto da mineração, há uma evidente masculinização da profissão, a partir de um modelo hegemônico de masculinidade, e sobre como, no entanto, não havia hostilidade evidente, que intimidasse ou constrangesse de alguma forma a inserção de mulheres nesse contexto. Apesar dos desafios intrínsecos a nossa inserção em espaços masculinizados, poderia me ver perfeitamente vivenciando os mesmos passos dados por Fernanda. Essa impressão inicial iria sofrer sérias mudanças com o amadurecimento da reflexão e escrita conjunta, e o diálogo (por escrito) abaixo evidencia um pouco essa transição.

**Bruna:** Enquanto escutava os áudios fui percebendo que, depois da entrevista, eu saí com uma sensação de que aquela havia sido uma experiência relativamente tranquila, mas, escutando tudo outra vez, e talvez concentrando certas questões de gênero, me deu uma sensação de que viver aquilo não é pouca coisa, que é pesado, fiquei me imaginando no mesmo contexto, e

acho que para mim teria sido um baita de um desafio encarar ocupar esse lugar de ‘estranha no ninho’, ser essa ruptura, sabe?

**Fernanda:** Seria legal saber mais sobre o que te deu essa sensação. Eu, como disse, acho mesmo que eu vivi essa experiência com certa leveza. Acho que eu tenho as minhas defesas, construídas nessa história de vida prévia, muito marcada pela presença em espaços masculinizados. As defesas são perigosas. Por um lado, elas permitem seguir em frente e enfrentar as situações, por outro, elas podem ser uma forma de minimizar a percepção que eu tenho das opressões de gênero.<sup>85</sup>

A impressão inicial que tive está definitivamente marcada pela leveza com que Fernanda foi capaz de vivenciar tal experiência. Sua história de vida, como ela coloca, está marcada por um longo processo de “aprendizado” na ocupação de espaços masculinizados. Nesse sentido, a “tranquilidade” sentida na vivência de Fernanda tem muito menos a ver com a não hostilidade daquele território, e está muito mais relacionada a uma experiência pessoal que, ao longo de sua vida, foi lhe ajudando a criar mecanismos de defesa, como ela mesma denota, e certo “traquejo”, eu adicionaria, para dar conta de fazer sua presença ser respeitada nesses espaços.

Esses mecanismos não vêm sem custo, no entanto. Como ela mesma destaca, muitas vezes eles têm a capacidade de minimizar nossas percepções ou naturalizar os padrões de relacionamentos sutilmente tensionados. Esses mecanismos de defesa são parte do cotidiano de vida das pessoas. Em contextos invariavelmente permeados por relações de poder, lançamos mão dessa ferramenta para nos adequar às normas do convívio social.

Quando pensamos especificamente nos papéis de gênero, grande parte dos tensionamentos são gerados quando se performam ações, trabalhos ou papéis fora das expectativas padronizadas para cada um. Nesse sentido, a singular presença de Fernanda naquele espaço era, por si só, o rompimento de muitos padrões, e isso não era (necessariamente) explicitado – ainda que surgisse de forma indireta como veremos mais adiante.

---

<sup>85</sup> Troca de impressões escritas sobre a sistematização da entrevista.

Como descrito por ela, isso surge em forma de palavras não ditas, olhares constrangidos, pensamentos não verbalizados, estranhamentos no ambiente. Apesar de não haver regras proibitivas daquela presença – ainda que a falta de banheiro possa ser entendida como tal – há evidências de uma inadequação daquela presença: ela é notadamente uma estranha no ninho.

*Cena 2: Bela, recatada e do lar?*<sup>86</sup>

**Fernanda:** Não bastasse frequentar a mina, eu passo a frequentar o bar. Aquele bar referido anteriormente, por onde as mulheres não passam, ou, quando passam, se reservam às margens. Eu vou, me posiciono nas rodas de conversa masculinas, bebo e fumo. Nesse espaço, os olhares de espanto, por vezes, se tornam olhares de assédio, ou mesmo de recriminação. Para alguns, eu não deveria estar ali. Me sinto na obrigação de ser muito cuidadosa. Armo minhas defesas. Avalio que qualquer “descuido” – um gole a mais, qualquer sinal de embriaguez, uma roupa menos recatada, uma troca de olhares mal interpretada –, pode gerar murmúrios capazes de interferir gravemente na pesquisa-ação em andamento na empresa. (Diferente do meu parceiro de pesquisa, que se sentia à vontade para beber, falar e fazer o que quisesse).

Achava que as esposas dos mineiros não gostariam de saber que eu estive ali, e que, se soubessem, era bom saberem que eu “me comportei bem”. Apesar de provocar alguns enfrentamentos, inevitáveis, não gostaria, de maneira nenhuma, que esses enfrentamentos “manchassem” minha imagem pessoal e profissional. Não era possível, para mim, separar uma coisa da outra. Temia que a imagem de uma mulher “indecente”, “mundana”, “fora dos padrões de comportamento local”,

---

<sup>86</sup> O subtítulo faz referência a uma reportagem da revista *Veja* publicada em 18 de abril de 2016, a respeito da então primeira-dama, Marcela Temer (LINHARES, 2016). Os adjetivos “bela, recatada e ‘do lar’”, utilizados pela revista para descrever as melhores qualidades da esposa de Michel Temer, virilizaram nas redes sociais e nas manifestações de rua, nas quais milhares de feministas questionaram esse lugar reservado para as mulheres pela grande mídia e pela elite política do país.

atrapalhassem minha intervenção profissional. Minha prioridade naquele momento estava centrada na pesquisa, que não tinha um viés de militância de gênero.

\* \* \*

**Bruna:** Quando Fernanda me descreveu pela primeira vez as experiências de sua presença no bar com os cooperados, me chamou atenção a clareza que ela tinha de que não poderia “dar mole”.

Ao que me parece, a expressão “dar mole” aqui carrega inúmeros sentidos, que se entrelaçam todos com a experiência do gênero que Fernanda incorpora. Em seu sentido mais literal, ela não podia dar bola, paquerar ou se insinuar para nenhum dos trabalhadores ali. Poderíamos até entender essa “restrição” como própria das constituições de relações profissionais de trabalho, no entanto, ela parece ter muito mais caráter de controle do comportamento feminino. Em uma hipotética situação contrária, na qual ela e seu colega de trabalho estivessem imersos em um ambiente de trabalho majoritariamente feminino, o mais provável é que ele não sentisse o peso desses olhares vigilantes, e que não organizasse sua permanência ali na preocupação de “não dar mole” e colocar a pesquisa a perder.

Fernanda não menciona isso, mas a descrição que faz do contexto me faz pensar também que talvez os trabalhadores ali não tivessem os mesmos cuidados que ela, e não se preocupassem de igual maneira com não “dar mole” e desestabilizar as relações profissionais. Nesse sentido, será que “não dar mole” não era também uma maneira de evitar os assédios? Um mecanismo de defesa? Que ajudaria a evitar constrangimentos gerados por uma eventual demonstração de interesse de algum trabalhador? Dar mole poderia abrir um precedente, dando liberdade talvez a aproximações indesejadas.

Dar mole pode também ser entendido na experiência por ela descrita como não poder vacilar, ou abrir brechas para críticas a seu comportamento pessoal, ou social, que poderiam ser usadas para deslegitimar suas ações profissionais. Evidencia-se, assim, a frágil estabilidade de sua permanência naquele local, no qual todas suas condutas – com os homens, com a bebida, com o sexo

– são levadas em consideração como medida de suas capacidades técnicas.

Em outras palavras, sua condição particular de mulher naquele contexto masculinizado a colocava em um lugar constantemente vigiado. Na entrevista, ela diz: “Eu sentia que a todo momento meu comportamento estava sendo vigiado”<sup>87</sup>. Ainda que ela carregasse em si, para a cultura local, o rompimento de muitos padrões, ela tinha que fazer esforços adicionais para não permitir aberturas indevidas por onde a conquista de sua legitimidade pudesse ser questionada. Sua condição de gênero coloca a legitimidade de seu trabalho como engenheira sempre à prova, em testes que, longe de estarem vinculados a suas habilidades técnicas, se relacionam muito mais aos padrões de seu comportamento social como um todo, reproduzindo um padrão recorrente na experiência profissional de mulheres engenheiras (LOMBARDI, 2006).

### *Cena 3: Sabe a máquina de lavar?*

**Fernanda:** Em uma entrevista com três trabalhadores (homens) do conselho fiscal, levantamos uma questão relacionada com um problema de manutenção das máquinas da mina. Um deles, tentando explicar o problema de forma didática, olha para mim e diz algo do tipo:

Imagine você, que lava as roupas da sua família. Seu marido compra uma máquina de lavar, que vem com um manual de instruções, que diz que a máquina pode lavar até 10 kg de roupa por vez. Você vai lá e coloca sapato, cobertor, calça e tudo o mais, ultrapassando o limite da máquina. A máquina quebra e você vai pedir pro seu marido comprar outra. Tá certo?<sup>88</sup>

Foi uma situação muito constrangedora. Primeiro, porque essa entrevista aconteceu em nossa primeira visita à empresa. Os trabalhadores não nos conheciam e reciprocamente. A fala do

---

<sup>87</sup> Transcrição da entrevista com Fernanda, agosto de 2015.

<sup>88</sup> Fala transcrita a partir de minhas memórias.

entrevistado foi claramente direcionada a mim, como se eu não fosse capaz de compreender o problema que ele tentava esclarecer sem a analogia com a máquina de lavar. Ainda que não tenha sido uma provocação planejada, o recado foi dado e não houve direito de resposta.

\* \* \*

**Bruna:** Há inúmeras suposições detrás da explicação da máquina: aquela de que Fernanda precisa de uma explicação “mais próxima a sua realidade” para entender os problemas operativos, aquela de que Fernanda é quem lava as roupas em sua casa, aquela de que Fernanda é limitada cognitivamente, assim como as outras mulheres que usam de maneira inadequada a máquina de lavar, aquela de que são os homens que constroem as máquinas, e também aquela de que são os homens quem têm dinheiro para comprar máquinas.

Como Fernanda menciona, não houve ali explícita intencionalidade em gerar constrangimento, nem mesmo em afirmar os itens que menciono acima. O mais provável é que seja o contrário. Aquele homem estava tentando “facilitar” a inserção da pesquisadora na conversa. No entanto, a atitude não deixou de ser constrangedora. As noções incorporadas pelas pessoas com relação a papéis e expectativas de gênero levam muitas vezes a atitudes que, como essa, tendem a “naturalizar” esses papéis. Se utilizando da delicadeza do momento, performances de gênero como essas servem para ratificar papéis que estão hierarquizados.

Não se trata, no entanto, de pensar que haja inocência na reprodução de atitudes que ratifiquem as desigualdades. Há algo como um instinto de sobrevivência e de manutenção de privilégios, um dos poucos privilégios de que goza um operário estigmatizado pelas suas condições de vida e de trabalho. A complexidade da situação é perceber que não há maldade, há apenas a reprodução das lógicas culturais que permeiam o contexto e que, naquela ocasião, operaram como uma mensagem para Fernanda sobre os lugares que ela pode ou não pode ocupar.

*Cena 4: Posso ser operadora de minitrator, não?*

**Fernanda:** Com o passar do tempo, no campo de pesquisa e intervenção, me sentia mais à vontade para sutilmente fazer minhas provocações de gênero. Uma delas se tornou uma brincadeira frequente entre o grupo de trabalho que formamos para acompanhar o processo de pesquisa. Conquistamos a confiança e a simpatia dos trabalhadores que compunham esse grupo.

Ganhou centralidade na pesquisa o estudo da operação de uma máquina chamada minitrator (MT). O MT é uma máquina relativamente pequena, porém muito bruta, que opera no meio do carvão, cercada de poeira, sempre suja, barulhenta e provocadora de inúmeros acidentes e doenças de trabalho, frequentemente graves ou fatais. Segundo relato dos trabalhadores, nunca houve uma mulher operadora de MT, e isso seria impensável, impróprio e impossível.

Eu brincava com eles que eu seria a primeira operadora de MT de Criciúma. Entrava na máquina, encenava essa posição com falas do tipo: “Imaginem que eu estou lá, operando a MT...”. O grupo entrava na brincadeira. Será que eles começaram a imaginar que isso seria possível? Não sei. Mas pouco a pouco a brincadeira foi ficando familiar e era incentivada pelos próprios trabalhadores.

\* \* \*

**Bruna:** Tendo consciência daqueles que eram moldes relacionais reprodutores de hierarquizações de gênero, e tomando os devidos cuidados para ocupar com cautela esse lugar que “não lhe era adequado”, Fernanda trilha um cuidadoso processo para, aos poucos, conquistar a confiança e o respeito dos trabalhadores.

Esse processo não é exclusivamente vivenciado por Fernanda. Ele faz parte das mediações necessárias em qualquer processo de pesquisa, ou de pesquisa-ação, nesse caso, ainda que seja experimentado de forma diferenciada pelos gêneros. Georges Devereux (1980, *apud* CIOCCARI, 2009) argumenta que “perturbações mútuas” são causadas pela presença do

pesquisador no campo, e que isso não deve ser entendido como algo indesejado, mas como parte importante e rica da interação recíproca e da construção do conhecimento.

Nesse sentido, as leituras que Fernanda traz aqui sobre sua vivência são limitadas àquilo que lhe foi permitido observar devido a sua condição de gênero. Mas essas possibilidades de observação foram sendo pouco a pouco ampliadas pelas provocações que a pesquisadora articulava como estratégias para deslocar os lugares inicialmente reservados a sua presença. Chela Sandoval (1991) chamaria atitudes como esta de “consciência opositiva”, isto é, ações performadas que de alguma maneira deslocam os entendimentos hegemônicos sobre os papéis e, assim, tensionam de algum modo as estruturas de dominação. Ao mesmo tempo em que Fernanda aciona mecanismos de defesa para atenuar o sofrimento e sobreviver ao contexto opressivo, sua presença e postura críticas nesse espaço semeiam brotos de transformações possíveis.

Tania Perez-Bustos (2010) diz que, a partir dessas atitudes, as pessoas constroem discursos e práticas que pela própria condição marginal permitem desconstruir e transformar os paradigmas usualmente vitimizantes que lhes é imposto. É como se a consciência da condição marginal mobilizasse as pessoas para articular estratégias de rupturas desse padrão. Não há necessidade de uma explícita política feminista para que ações desestabilizadoras com relação ao gênero possam ser articuladas.

Em diferentes momentos, Fernanda citou algum incômodo – ou talvez frustração? – em não poder responder às provocações que lhe foram feitas com relação ao papel de mulher que deveria ocupar. Isso fazia parte do jogo, afinal a militância feminista tinha que ser conciliada com outros objetivos de pesquisa. Apesar disso, com o passar do tempo, Fernanda foi encontrando meios ou estratégias provocativas para incidir sobre as percepções arraigadas e hierarquizadas sobre os gêneros naquele contexto. Trata-se de entender os papéis de gênero não como scripts estanques e vitimizadores, mas como um jogo, no qual as estruturas pré-definidas são constantemente perturbadas por performances de oposição.

*Cena 5: E ela entende de máquina?*

**Fernanda:** Já se aproximando do final da intervenção, depois de muito esforço para entender o processo de trabalho como um todo e a operação do MT em particular, chegou a hora de conversar mais de perto com os operadores da máquina, para tratar dos problemas enfrentados nesse posto e de possíveis caminhos para a solução. A essa altura, nós (eu e meu companheiro de pesquisa), em alguma medida, tínhamos conseguido nos apropriar da linguagem dos mineiros, conhecer os componentes da máquina, suas principais funções etc.

Organizamos um primeiro “Encontro sobre o Trabalho”, com cinco operadores de MT, no qual apresentamos nossa proposta de pesquisa, os passos dados até ali e nossas hipóteses iniciais que compunham um pré-diagnóstico da situação estudada. O encontro foi rico e repleto de elementos de análise, que podem ser explorados em outros textos. Para o debate que propomos neste artigo, chamou atenção o comentário que ecoou no dia seguinte entre os trabalhadores: “Não é que aquela menina entende de máquina?”

É claro que tudo o que eu entendia daquela máquina e daquele processo eu tinha acabado de aprender com eles. É claro que surpreendia que alguém vindo do Rio de Janeiro, que até poucos meses atrás nunca tinha baixado uma mina, compreendesse o processo e tivesse condições de dialogar com certa fluência com os operadores a partir de uma linguagem muito particular. Mas a mesma surpresa não foi verbalizada a respeito de meu colega de pesquisa, que esteve a meu lado o tempo todo, vivenciando, aprendendo e trocando com os mineiros.

\* \* \*

**Bruna:** Até esse momento do artigo exploramos pouco uma face importante da complexa teia de relações entre Fernanda e os trabalhadores das minas. Fernanda é uma mulher branca, de classe média, engenheira, doutoranda, moradora do Rio de Janeiro, militante feminista há alguns anos. Portanto, sua relação com aqueles trabalhadores perpassava condições de

gênero, mas também de classe e raça, que situavam os personagens dessa trama em diferentes lugares. Devereux (1980, *apud* CIOCCARI, 2009) argumenta que, ainda que o sexo da pesquisadora possa interferir sobre aquilo que lhe é permitido ver, existe uma possibilidade de ruptura dessas barreiras pelo fato de a pesquisadora ser uma estrangeira no local, portadora também de privilégios sociais.

Essa condição de estrangeira permitiu que Fernanda acessasse certos lugares (discursos, saberes etc.) que provavelmente uma mulher negra, de classe operária, sem diploma, não conseguiria acessar. Ainda que a legitimidade de suas capacidades fosse mais duvidável para os mineiros do que a de um homem nas mesmas condições, um caminho para seu reconhecimento foi aberto. A partir de hierarquias híbridas, amplia-se o espaço para o questionamento dos lugares comuns. O reconhecimento de que uma mulher engenheira pode entender de máquina pode ser a oportunidade de reconhecer que outras mulheres não engenheiras podem entender de máquina tanto quanto eles, operários.

*Cena 6: Por que a A. não pode baixar à mina?*

**Fernanda:** Comentamos anteriormente a história de A., a única mulher que ocupava uma função técnica na Cooperminas, enfrentando batalhas cotidianas em busca do sonho de trabalhar no subsolo. Depois que conheci A., sua história e sua luta me marcaram e martelavam na minha cabeça a cada passo que dava na pesquisa-ação. Procurava o momento oportuno para questionar os trabalhadores sobre o porquê de não deixá-la baixar à mina. Não era uma pergunta trivial. O assunto era um tabu.

Até que certo dia, depois do expediente de trabalho, na carona com um diretor da empresa que fazia parte do grupo que acompanhou o processo de pesquisa, perguntei, como quem faz uma pergunta qualquer: “E por que a A. não pode trabalhar no subsolo?”

A resposta para ele foi tão simples, como a pergunta para mim. Ele dizia que, como diretor da empresa, não podia se

responsabilizar por uma mulher no subsolo. O subsolo é um labirinto, escuro, cheio de becos. A função do técnico de segurança é a única que exige que o trabalhador circule sozinho pela mina (as demais funções são exercidas em duplas, ou em grupos, dificilmente os trabalhadores estão sozinhos). Entre os mineiros (cerca de 300 por ali) existem homens de todos os tipos, drogados, alcoólatras, ex-detentos e, certamente, estupradores e agressores de mulheres.

\* \* \*

**Bruna:** A resposta do diretor explicita aquilo que estava sempre presente, mas nunca mencionado: a violência, ou o risco da violência sexista em um contexto evidentemente marcado pela construção de uma masculinidade que se afirma pela demonstração de força e de virilidade, como fruto mesmo das estruturas violentas que fazem parte de seu cotidiano de trabalho. A manutenção de lugares exclusivamente masculinos passa, via de regra, pela presença do risco de violência física às mulheres. Ainda que isso não seja geralmente mencionado.

O tabu que se constrói ao redor da presença das mulheres no subsolo é apenas uma das faces daquilo que são os traços da violência de gênero em contextos como esse. Carola (2002) destaca os problemas de violência doméstica recorrentes nas famílias mineiras das décadas de 1940 e 1950. Ele descreve que, “para muitas mulheres casadas, se os maridos chegassem em casa, e o almoço não estivesse pronto, corria-se o risco de mais um dia de violência familiar, no qual as esposas eram obrigadas a se defender dos espancamentos dos maridos”<sup>89</sup>. O autor argumenta que as condições de trabalho nas minas, brutalmente desgastante física e psicologicamente, incrementavam as possibilidades de violência familiar, e as mulheres “tomavam o cuidado” de não “sobrecarregar” os maridos, a fim de não colocar a própria integridade física e a de seus filhos, em risco.

Diferentes estudos e descrições históricas sobre o trabalho nas minas de carvão carregam as marcas dessa constante presença da violência. Engels, ao descrever as minas da

---

<sup>89</sup> Ibid., p. 130.

Inglaterra no século XIX, menciona a existência de abusos, assédios e estupros, ainda que use termos mais brandos para descrever as situações:

Quanto às relações sexuais, nota-se que, nas minas, devido ao calor do ambiente, homens, mulheres e crianças trabalhavam às vezes completamente nus e, na maior parte dos casos, quase nus, e todos podem imaginar quais são as consequências disso na solidão e na obscuridade da mina. O número de filhos ilegítimos anormalmente elevados nestas regiões testemunha o que se passa no fundo da mina entre essa população meio selvagem, mas também prova que as relações ilegítimas entre os sexos não soçobraram, como nas cidades, na prostituição. (ENGELS, 1841, p. 282 apud CAROLA, 2002, p. 82).

Zola (2010) também narra a prática do sexo e fala das “tentações” sexuais que as mulheres provocavam nos homens em virtude de trabalharem com vestimentas que mostravam as partes “proibidas” do corpo feminino. O autor diz que “havia um sopro de bestialidade por toda a mina, um desejo súbito de macho, quando um mineiro encontrava uma dessas moças de quatro, o traseiro ao ar, as ancas arrebetando as calças de homem”<sup>90</sup>.

Em que pesem as diferenças e distâncias que caracterizam os contextos descritos e a mineração hoje em Criciúma, há de se reconhecer que os traços dessa “bestialidade” permanecem gravados nas escavações subterrâneas. Nas palavras do diretor da Cooperminas, o fantasma está vivo. Passados quase 150 anos, o risco do assédio e da violência sexual ainda é muito presente.

### **Considerações finais**

Tomando como fio condutor a vivência de uma mulher em um processo de pesquisa-ação nas minas de carvão de Criciúma (SC), neste artigo perpassamos as diferentes faces das performances de gênero nesse território masculinizado e

---

<sup>90</sup> Ibid., p. 49.

estigmatizado socialmente. Por meio de uma interpretação conjunta dessa experiência, elaboramos aqui uma escrita particular, que visou desobedecer aos moldes androcêntricos mais tradicionais de produção do saber e, com isso, construir noções críticas e compartilhadas sobre as hierarquizações de gênero.

Desestabilizando a visão mais recorrente, que toma as minas de carvão como um território masculino por natureza, resgatamos trabalhos que demonstram como mulheres e crianças fizeram parte, historicamente, em diferentes lugares geográficos, da mão de obra brutalmente explorada pela sede capitalista de energia. Destacamos que, até não muito tempo atrás, em 1940-1950, havia mulheres presentes nas minas de Criciúma, as quais, além disso, garantiam a sobrevivência das famílias mineiras, em contextos precários de subsistência, assumindo a pesada carga dos trabalhos reprodutivos demandada nas pouco estruturadas vilas operárias. Por outro lado, mostramos como na atualidade as minas de carvão ali, e especialmente seus subsolos, estão reservados à presença dos homens. O processo de masculinização desse lugar não deixa de passar pela velada presença da violência sexual ainda presente nas escavações, como mostramos na última parte do texto.

Ao analisar a vivência de uma mulher nesse contexto, no entanto, é possível perceber que sempre existem brechas e resistência que se definem a partir das condições socialmente criadas de marginalidade. A singular presença de uma mulher nas minas, no subsolo, no bar, nos debates técnicos, gera elementos de perturbações mútuas, e que desestabilizam de alguma maneira as mais recorrentes expectativas naturalizadas sobre os gêneros. A consciência opositiva, que se define a partir da ciência de sua marginalidade, permite que ali as mulheres desenhem também estratégias provocativas, demandando a possibilidade de trabalhar no subsolo, de operar um minitrator ou de entender dos processos operativos. Sendo assim, trata-se de perceber os papéis de gênero não como *scripts* estanques e vitimizadores, mas como um jogo, no qual as estruturas pré-definidas são constantemente perturbadas por performances de oposição com potencial transformador.

**Referências bibliográficas**

ANZALDÚA, Gloria. Los movimientos de rebeldía y las culturas que traicionan. In: HOOKS, Bell et al. *Otras Inapropiables: feminismos desde las fronteras*. Madri: Traficantes de Sueños, 2004. p. 71-80.

ARAUJO, Fernanda; NEPOMUCENO, Vicente; ALVAREZ, Denise; FIGUEIREDO, Marcelo. Análise ergonômica do trabalho na Cooperminas: um estudo do trabalho na autogestão. In: Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social, 2015, Salvador. p. 1 - 18.

CAROLA, Carlos. *Dos subterrâneos da história: as trabalhadoras das minas de carvão de Santa Catarina (1937 - 1964)*. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.

CARRASCO, Cristina. A sustentabilidade da vida humana: um assunto de mulheres? In: FARIA, Nalu; NOBRE, Miriam (Orgs.). *A produção do viver*. São Paulo: Sempreviva organização feminista, 2003, p.11-50.

CARRASCO, Cristina. La economía feminista: una apuesta por otra economía. In: VARA, Maria Jesus (Org.) *Estudios sobre género y economía*. Madri: Akal, 2006.

CABRAL, Carla. O conhecimento dialogicamente situado: histórias de vida, valores humanistas e consciência crítica de professoras do Centro Tecnológico da UFSC. 2006. 205 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Educação Científica e Tecnológica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

CIOCCARI, Marta. Reflexões de uma antropóloga “andarina” sobre a etnografia numa comunidade de mineiros de carvão. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, ano 15, n. 32, p. 217-246, jul./dez.2009.

CORNEJO, Marcela; MENDOZA, Francisca; ROJAS, Rodrigo C. “La Investigación con Relatos de Vida: Pistas y Opciones del Diseño Metodológico”. *PSYKHE*, v. 17, n. 1, p. 29-39, 2008.

DE CARVALHO, Marília Gomes. Gênero e tecnologia: estudantes

de engenharia e o mercado de trabalho. In: Seminário Internacional Mercado de Trabalho e Gênero: comparações França - Brasil, 2007, Rio de Janeiro e São Paulo. p. 1 - 12. (Anais eletrônico) Disponível em <<http://www.fcc.org.br/pesquisa/jsp/seminarioInternacional/arquivos/CARVALHO.doc>>

HARDING, Sandra. Rethinking standpoint epistemology: what is strong objectivity? In: \_\_\_\_\_ (Ed.). *The feminist standpoint reader*. Nova York (EUA): Routledge, 2004. P. 127 - 140.

HARAWAY, Donna. Situated knowledges: the science question in feminism and the privilege of partial perspective. In: HARDING, Sandra (Ed.). *The feminist standpoint reader*. Nova York (EUA): Routledge, 2004. P. 81 - 103.

HENRIQUES, F. C.; SIGOLO, V.; RUFINO, S.; ARAUJO, F.; NEPOMUCENO, V.; GIOTTO, M.; PAULUCCI, M.A.; RODRIGUES, T.N.; ROCHA, M.C.; SARDÁ de FARIAS, M. *Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Multifoco, 2013.

LINHARES, Juliana. Marcela Temer: bela, recatada e “do lar”. **Veja**, São Paulo, 18.abr.2016. Disponível em <<https://veja.abril.com.br/brasil/marcela-temer-bela-recatada-e-do-lar/>>. Acesso em 27.jan.2019.

LOMBARDI, Maria Rosa. Engenheiras brasileiras: inserção e limites de gênero no campo profissional. *Cadernos de Pesquisa*, v. 36, n. 127, p. 173-202, jan./abr.2006.

ORWELL, George. *O caminho para Wigan Pier*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

PAULILO, Maria Ignez. O peso do trabalho leve. *Revista Ciência Hoje*. Rio de Janeiro: SBPC, v. 5, n. 28, p. 64-70, jan./fev. 1987

PEREZ-BUSTOS, Tania. *Los margenes de la popularización de la ciencia y la tecnología: conexiones feministas en el sur global*. 2010. Tese (Doutorado em Educação) - Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 2010.

SANDOVAL, Chela. Nuevas Ciencias: feminismo cyborg y metodología de los oprimidos. In: HOOKS, Bell et al. *Otras Inapropiables: feminismos desde las fronteras*. Madri: Traficantes de Sueños, 2004. p. 81-106.

VOLPATO, Terezinha. *A pirita humana: os mineiros de Criciúma*. Florianópolis: Editora da UFSC, 1984.

ZOLA, Émile. *Germinal*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.



## **Conclusão**

### **Autogestão a partir da prática nas empresas recuperadas brasileiras**

*Flávio Chedid Henriques*

*Vanessa Moreira Sígolo*

*Fernanda Santos Araújo*

*Vicente Nepomuceno*

Este livro teve como principais objetivos contribuir para a construção de um panorama atual das empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs) no Brasil e, ao mesmo tempo, de apresentar aportes para o debate teórico-conceitual da autogestão a partir das experiências. Reconhecendo o conteúdo histórico e político que tem esse conceito, buscamos não só revisitá-lo à luz das práticas contemporâneas como também situá-lo territorialmente.

Algumas características mínimas fundamentais são necessárias, por um lado, para identificarmos uma experiência como autogestionária, pois, nessas características, encontra-se o seu sentido político. Por outro lado, se listarmos tais características como normas rígidas, corremos o risco de nos tornarmos juízes das experiências e de nos aproximarmos do que Boaventura de Sousa Santos (2007) chama da “razão indolente”, produzindo um pensamento que “encastela” conceitos a ponto de retirar da prática a capacidade de ressignificá-los.

Como nos inspira a pensar Daniel Mothé (2004), questionamo-nos: De que forma podemos definir *a priori* um empreendimento cujo principal valor é que seus trabalhadores e trabalhadoras possam decidir coletivamente seus objetivos, princípios, modos de funcionamento e formas de organização de trabalho e da produção?

Para avançar no debate teórico-conceitual da autogestão, trilhamos caminhos diversos. Nosso primeiro movimento, ainda na pesquisa finalizada em 2013, foi o de considerar a autodeclaração como ponto de partida para definir as experiências que nos interessava conhecer melhor. Encontramos tanto experiências que não se declararam autogestionárias, embora parecessem (ao nosso olhar) estar em luta por “novos” valores para pautar sua

organização do trabalho e da produção; como também outras, que se identificaram como autogestionárias, mas que, por suas características, sinalizaram o oposto, reforçando práticas e valores que nos pareciam desfavorecer a democracia e a gestão coletiva.

Nós, do Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPERT), não somos trabalhadores autogeridos, que precisam organizar-se dessa forma para sobreviver. Vivenciamos essas experiências no papel de pesquisadores. Mesmo que engajados e militantes, somos “estrangeiros” no contexto em que elas nascem e se desenvolvem. Aproximamo-nos das ERTs por enxergarmos nelas potencialidades para a construção de relações sociais mais próximas de modelos societários com os quais nos identificamos, uma vez que tais experiências surgem das contradições do modo de produção capitalista, frente ao qual fazemos oposição. Mesmo com a melhor das intenções, essa limitação nos coloca no lugar de quem teoriza sobre algo que é vivido pelo outro. Nossa vivência em coletivos autogestionários de luta (e de pesquisa, como o próprio GPERT) nos aproxima um pouco mais da vivência dessas pessoas, mas não nos torna trabalhadores ou trabalhadoras autogeridos.

Atentos a essa alteridade e aos riscos de uma visão colonialista do saber, inspiramo-nos tanto na proposta da sociologia “das emergências e contra o desperdício das experiências” de Santos e Rodríguez (2005) como nas reflexões de Daniel Mothé (2009), em busca de nos afastar de práticas “maximalistas da autogestão”<sup>91</sup>, que ignoram as experiências dos(as) trabalhadores(as), voltando-se a princípios norteadores distantes das práticas e das lutas em curso no presente.

Assim, em busca de alternativas teórico-metodológicas capazes de nos aproximar do fazer nos coletivos de trabalhadores e trabalhadoras em luta pela autogestão, e de nos permitir colocar em tensão a teoria diante das experiências vivas no mundo atual, retomamos as concepções dialéticas da história de Walter Benjamin (1994). Suas reflexões críticas do tempo presente são referências importantes para a releitura da história em busca da

---

91 Para Daniel Mothé (2009), os maximalistas da autogestão ignoram as práticas das experiências, porque se assentam em princípios norteadores distantes de serem alcançados, como o fim da sociedade capitalista.

perspectiva das classes oprimidas e para a reconstrução do pensamento revolucionário na atualidade<sup>92</sup>. Elas nos ajudam a reconhecer a importância da dialética para a compreensão da história e para a busca da transformação da sociedade capitalista, constituída por relações contraditórias e lutas de classes.

Com essas referências, aproximamo-nos das experiências das ERTs também em busca de “imagens dialéticas” da sociedade contemporânea, portadoras de potencialidades transformadoras, muitas vezes frágeis e marcadas por contradições. Imagens que religam o presente com um passado oprimido, reconstituindo a historicidade da luta por trabalho e sua sobrevivência na atualidade, tal como “possíveis” de um futuro diferente, de uma história aberta e em disputa.

A autogestão teorizada até aqui tem como referência as ricas experiências da Comuna de Paris, do Maio de 1968, da auto-organização dos trabalhadores na Guerra Civil Espanhola, entre outras. Mas, como Daniel Mothé (2005) nos provoca a pensar e questionar: como traduzir as experiências autogestionárias dos momentos menos gloriosos, as que se dão no cansativo cotidiano de seres humanos muito diferentes entre si, unidos pela necessidade de levarem a cabo um empreendimento produtivo para terem os meios materiais básicos de sobrevivência? Com esses questionamentos em mente, esforçamo-nos para situar as experiências que analisamos no tempo e no espaço de hoje – aqui e agora.

Vivemos tempos sombrios, de crise profunda, nos campos da ética, da política e da economia. Tempos de crise e de encerramento de muitas empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil. Assim, acreditamos na urgência e na necessidade de buscar reconhecer os ensinamentos dessas experiências, de suas práticas de resistências, com suas inúmeras contradições, para que eles possam servir de referências nas lutas atuais e futuras.

Na primeira parte do livro, descrevemos as atividades de assessoria que foram realizadas com a metodologia da análise ergonômica do trabalho (AET) e com abordagens correlatas que

---

92 Sobre esse debate, também nos inspiramos nas interpretações de Michael Löwy (2005), e em suas reflexões sobre Walter Benjamin e a chamada “filosofia da práxis marxista”.

contribuíram para um olhar na esfera micro, do fazer cotidiano dos trabalhadores e trabalhadoras. Não temos dúvidas de que a metodologia que experimentamos – a qual nos aproximou das dificuldades concretas das atividades de trabalho – é um bom ponto de partida para não reduzirmos a autogestão ao prescrito da academia. Estamos, portanto, abertos a perceber as contradições das experiências de autogestão. Sabemos que estas, mesmo que não desejemos, podem concentrar poder, podem prescindir de instrumentos fundamentais para a gestão coletiva (como assembleias), podem amplificar os conflitos entre as pessoas, e ser espaços de reprodução de práticas dos modelos de organização do trabalho tradicionais. Mas elas necessitam de interpretações que as situem em seus contextos históricos e culturais, de hegemonia do capital.

O ponto de partida para o conceito de autogestão com que estamos trabalhando é a propriedade coletiva dos meios de produção<sup>93</sup> e a possibilidade real de aqueles que vivem do próprio trabalho tomarem decisões estratégicas em seus coletivos de trabalho. No longo percurso de construção da autogestão, o contexto tem sido um fator limitador ou potencializador para o aprofundamento das relações democráticas. Certamente, quando há mais espaços de vivência da cidadania em um território, tais experiências de pessoas organizadas coletivamente em torno de um empreendimento produtivo são potencializadas.

O conjunto dos casos e causos que aqui relatamos é um retrato, feito por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores, de diferentes áreas de estudo e com variadas trajetórias acadêmicas e profissionais, do que hoje é autogestão de empresas recuperadas no Brasil. Em outros lugares, como na Argentina, esse panorama é bem diferente. Esse panorama foi bem diferente também em outro momento histórico, como em 1968, em vários países, e nos anos 1990, aqui no Brasil. Percebemos, assim, a importância de posicionar historicamente as experiências,

---

<sup>93</sup> Ao adotarmos esse enfoque, estamos excluindo desse conceito práticas coletivas de empresas privadas que se denominam autogestionários. Julgamos importante ter esse princípio como algo que distingue as práticas de autogestão das práticas de cogestão ou de gestão participativa.

reconhecendo e valorizando as possibilidades das práticas e construindo reflexões que possam contribuir para a compreensão e o fortalecimento da autogestão aqui e agora, gerando também aprendizados para as lutas futuras.

O coletivo do GPERT buscou, com essa sistematização de experiências, contribuir para a compreensão da autogestão na prática, para além da autogestão prescrita ou da autogestão normativa. Nesse caminho, nos apropriamos da ideia de “trabalho real” proposta pela ergonomia da atividade (e por disciplinas/abordagens correlatas) para elaborar um olhar para as práticas desenvolvidas e engendradas pelos trabalhadores e trabalhadoras que se colocam nessa luta cotidianamente, fazendo acontecer uma “autogestão real”, situada no tempo e no espaço vivido por cada coletivo.

Lembramos que os sujeitos que estão envolvidos com essa construção de práticas raramente se colocam nessas lutas movidos pela ideologia de construir novas relações sociais de produção, ou mesmo pela visão crítica dos modelos tradicionais de gestão de empresas. Colocam-se, antes, pela luta cotidiana pela sobrevivência material, diante de um cenário onde restam poucas alternativas de trabalho digno para uma boa parcela da população de trabalhadores e trabalhadoras. Mesmo assim, como enfatiza Julián Rebón (2007), eles são capazes de elaborar uma crítica prática aos princípios e valores carregados pelo capitalismo, não menos importante nem menos “politizada” do que as críticas elaboradas pelos colegas da academia.

Cláudio Nascimento (2005) diz que, nessas formas de resistência, acontece uma “revolução cultural do cotidiano”, um processo de longo prazo, pelo qual se confrontam normas e valores historicamente construídos e consolidados pelo modo de produção capitalista com “novos” valores emanados da experiência do trabalho associado. Buscamos reconhecer, assim, a dialética da autogestão praticada pelos trabalhadores e trabalhadoras que vivem as experiências que aqui analisamos, embora saibamos que elas são limitadas pelo contexto que as envolve, e que podem ser profundamente afetadas pelo desgaste do tempo e das condições socioeconômicas e políticas do momento atual.

Nas experiências estudadas neste livro, contextualizando suas práticas territorial e temporalmente, buscamos apresentar diversas imagens da dialética da autogestão no Brasil na atualidade, portadoras de conflitos resultantes da gestão coletiva, de contradições geradas na busca da construção de relações cooperativas em ambientes marcados pela competição e por enfrentamentos produzidos no processo de experimentar vínculos de solidariedade dentro da sociedade capitalista.

Imagens portadoras de dificuldades, de desafios, mas também de possibilidades, que buscamos valorizar para que sirvam de inspiração e de aprendizado na continuidade das lutas e das construções.

No caso da Cooperativa de Extração de Carvão Mineral dos Trabalhadores de Criciúma, a Cooperminas, fruto de um processo de recuperação engajado e emblemático, encontramos, quase trinta anos após a luta inicial, novos atores e uma eleição de diretoria que deixou marcas profundas na cooperativa. Apesar dos destinos resultantes dessa troca de diretoria, em primeiro lugar, precisamos ressaltar a existência do dispositivo democrático capaz de retirar o grupo político que se manteve no poder desde o início da experiência.

Foi também relevante o nosso encontro com um engenheiro eletricitista, que era filho de um mineiro protagonista na recuperação da mina. Em suas falas, estava sempre explicitada a necessidade de melhoria das condições de trabalho e da saúde dos trabalhadores. A partir desses valores, abria-se ali um importante espaço de diálogo para a reconstrução das formas de organização do trabalho e da produção.

Ao mesmo tempo, o aprofundamento que a análise ergonômica do trabalho nos permitiu mostrou uma estrutura organizacional muito próxima da que havia na antiga empresa, com fortes níveis hierárquicos e uma separação profunda entre sócios e assalariados (fichados), sobretudo com relação às tarefas mais desgastantes. Uma tentativa de mudança, observada por Fantin (1992), buscou permitir que os operários elegeassem seus encarregados. Ela, porém, durou pouco tempo, o que demonstra que as experimentações da autogestão não deixaram de existir, mesmo com a manutenção das hierarquias. Assim, o poder

contestatório dos que estão por baixo na estrutura organizacional não se assemelha ao de uma empresa tradicional, o que pode ser exemplificado pela maior proximidade dos trabalhadores com os cargos gerenciais e com a equipe técnica.

A desestruturação dos coletivos de trabalho foi outro ponto observado com a imersão, que está intimamente relacionada com a manutenção das hierarquias. As hierarquias são mantidas pela necessidade de controle do trabalho<sup>94</sup>, o que a princípio pode parecer estranho em uma iniciativa de propriedade coletiva, na qual supostamente todos têm o interesse de fazer o trabalho da melhor maneira possível. A existência de um grande número de trabalhadores contratados na Cooperminas é um dos elementos, embora não o único, que desmente a afirmação acima. Mas, além disso, a manutenção dos quadros administrativos por longos períodos de tempo os distanciou das atividades operacionais, a ponto de eles não mais aceitarem estratégias dos operadores que antes eles mesmos utilizavam. A ausência da confiança necessária para a permissão do erro e para dar unidade ao coletivo de trabalhadores parece ser um dos fatores que têm minado o trabalho coletivo.

No caso da Fábrica Ocupada Flaskô, encontramos um contexto de crise econômica similar ao da Cooperminas. A transformação da empresa em cooperativa, ação que a Flaskô se negou a realizar desde sua origem, mas que acabou ocorrendo, era um sintoma das dificuldades que os trabalhadores vivenciavam, e da impossibilidade concreta que tinham de pagar todos os direitos trabalhistas. A estrutura organizacional da empresa sempre se assemelhou à de uma cooperativa, mas, por questões de cunho político e simbólico, os trabalhadores se mantiveram como assalariados até 2016.

Nesse processo, muitos trabalhadores deixaram de ser cooperados, e desde então, curiosamente, a empresa passou a perder os espaços coletivos que a aproximavam da estrutura organizacional de uma cooperativa. O Conselho de Fábrica, que sempre teve uma centralidade na Flaskô, passou a se reunir cada vez menos. A concentração das tomadas de decisão na diretoria

---

<sup>94</sup> Embora seja relevante a diminuição das diferenciações salariais.

passou a ser perceptível, e fonte de insatisfação e de desconfiança por parte dos operários. A crise econômica, que resultou em uma parada de mais de dois meses por falta de pagamento de energia, teve impactos profundos no coletivo de trabalho, já marcado por fortes conflitos entre escritório e chão de fábrica.

Contudo, seguem presentes na Flaskô inúmeras características que a diferenciam em relação às demais ERTs brasileiras e às empresas tradicionais. Mesmo com a crise vivenciada, os trabalhadores mantiveram a jornada de trabalho de seis horas diárias, conquistada nos primeiros anos da recuperação, e reduziram de forma expressiva o número de acidentes de trabalho, o que acreditamos ter relação com a diminuição da jornada. Os festivais de cultura, a destinação de um galpão da fábrica para atividades artísticas, a relação com o espaço da vila operária e a luta conjunta com outros movimentos sociais são outros elementos que fazem da Flaskô um caso diferenciado<sup>95</sup>.

A estrutura organizacional, que sugere uma divisão do trabalho tradicional, com cargos que supostamente separam as atividades de planejamento e de execução, na prática, não se confirma. Os líderes dos setores, como observado no capítulo 5 sobre a Flaskô, realizam o trabalho dos operadores, enquanto estes, realizam atividades para além de suas funções prescritas, como reparos e regulagens. Como em outras experiências, podemos observar que trabalhadores de distintos setores se envolvem em atividades que não estão prescritas para eles, o que é fruto, ao mesmo tempo, da necessidade, dada a redução do número de trabalhadores, e do sentimento de pertencimento que a gestão coletiva gera entre eles.

Para além da grave crise econômica e da dificuldade de conseguir novos empregos, que outros elementos poderiam explicar o fato de os trabalhadores remanescentes na Flaskô manterem acesa a luta, mesmo com atrasos constantes de salários? Uma das falas que mais nos impactou no processo de assessoria foi a de um trabalhador que justificou sua permanência na fábrica com a metáfora de que seu umbigo estava enterrado ali. Muitas das ações tomadas pela empresa têm uma intencionalidade política que foge

---

<sup>95</sup> Apesar da desestruturação do setor de mobilização, que era responsável por organizar essas atividades culturais.

à lógica da obtenção de lucro, o que pode ser um elemento ampliador do sentimento de comunidade entre os permanentes.

Entre as outras empresas estudadas, estava a Cooperativa Mista dos Têxteis do Estado do Rio Grande do Norte, a Comtern, onde por mais de um ano realizamos atividades de assessoria, podendo conhecer melhor sua experiência, a qual nunca se aproximou politicamente do movimento de economia solidária. Talvez por esse motivo tenha sido um caso de recuperação que passou despercebido pelas demais pesquisas sobre ERTs, as quais por vezes identificavam a Cooperminas como o primeiro caso de recuperação de empresa por trabalhadores no Brasil.

Com início em 1982, a Comtern é o caso mais antigo em funcionamento identificado em nossas pesquisas. A experiência, portanto, existia há 33 anos quando iniciamos a nossa atividade de assessoria. O principal problema identificado, ainda no período do mapeamento, foi a falta de rodízio na direção, sendo que este problema foi apresentado pelo próprio diretor da cooperativa.

Quando tivemos contato com os demais trabalhadores da empresa, identificamos que a dificuldade de comunicação com a diretoria era um dos principais problemas apontados por eles, o que pôde ser comprovado no processo que culminou com o encerramento da atividade de assessoria. A partir de um método participativo, com a inclusão de trabalhadores do chão de fábrica, o tema da comunicação interna foi escolhido pelo grupo-piloto, em detrimento do tema da produtividade, que era priorizado pela diretoria. Tal fato não foi aceito pela direção, o que resultou no fim do nosso projeto.

Identificamos, portanto, uma complexa situação na qual a direção, que reclamava sobre o fato de não haver pessoas dispostas a substituí-la, também não aceitava que os possíveis substitutos fossem protagonistas nos processos de transformação. Ao mesmo tempo, não houve qualquer tipo de retaliação ao fato de terem sido apontados, pelos demais trabalhadores, problemas na atuação da direção. Também nos pareceu que o coletivo de associados tem participação em muitos processos de tomada de decisões sobre a cooperativa, inclusive em decisões relacionados a possibilidades de mudança da direção.

Assim, verificamos que tanto a concentração de poder como certo imobilismo dos trabalhadores levam à permanência dessa situação, mesmo havendo, em tese, condições para que o rodízio da diretoria ocorresse. A autogestão, neste caso, enfrenta limitações concretas dos trabalhadores, relacionadas ao fato de estes não se sentirem em condições de exercer cargos de direção, para os quais não foram formados. Mais do que isso, a maior parte dos trabalhadores, ao longo de suas vidas laborais, foi convencida de que esses postos não cabem a eles.

Além do caso da Comtern, por meio de um estudo sobre a cultura de segurança do trabalho, pudemos também nos aproximar da realidade de duas das maiores empresas recuperadas brasileiras em termos de capital investido: Cooperativa de Produtos Metalúrgicos de Mococa (Copromem) e a Cooperativa de Produção Industrial de Trabalhadores em Conformação de Metais (Metalcoop). No mapeamento realizado entre 2011 e 2013, verificamos que 71,5% das ERTs pesquisadas informaram ter reduzido o número de acidentes de trabalho após a recuperação. Relacionamos esse dado à existência de um maior respeito ao ritmo de trabalho de cada operador, o qual é muito mais provável e possível em uma empresa gerida pelos próprios trabalhadores.

Esse fator, entretanto, não gera automaticamente a estruturação de melhores práticas de segurança do trabalho nas empresas. Ambas as empresas estudadas apresentam uma característica comum: a contratação de muitos celetistas, sendo que, em um dos casos, o número de contratados representa mais da metade dos trabalhadores. Essa contradição, apresentada com uma certa recorrência nos casos das ERTs brasileiras (embora não na maioria deles), é juridicamente legal, mas escancara uma situação de diferenciação entre os trabalhadores mais antigos, em geral protagonistas do processo de recuperação, e os mais novos, muitas vezes contratados e não associados à empresa.

Todavia, em vez de identificarmos nessa questão uma degeneração do processo autogestionário, preferimos buscar compreendê-la na complexidade e na singularidade dos casos brasileiros, em que não houve uma maior aproximação das ERTs com sindicatos e movimentos sociais, tampouco processos significativos de formação política dos trabalhadores, capazes de

inserir essas organizações em lutas mais amplas da classe trabalhadora. Portanto, analisamos criticamente essa situação, buscando entender que a autogestão nas ERTs brasileiras comporta esse elemento de contradição. Em alguns casos, a motivação das contratações não se refere à intenção de concentrar poder e recursos entre alguns trabalhadores. Há casos em que se contratam trabalhadores externos apenas para trabalhos sazonais; outros, em que os próprios contratados não querem ser sócios, devido às dívidas da cooperativa, entre outras justificativas.

Voltando ao tema da segurança do trabalho, como exposto no capítulo 10 deste livro, também identificamos que a autogestão pode potencializar uma cultura de segurança do trabalho e fazer emergir práticas inovadoras, entre as quais destacamos a estratégia, adotada por uma das ERTs, relacionada à mudança da forma de notificação de familiares de trabalhadores acidentados.

Fugindo dos formalismos e da frieza das empresas tradicionais, os trabalhadores decidiram que iriam pessoalmente avisar aos familiares em casos de acidentes de trabalho. Essa prática, segundo eles, acabou gerando um cuidado maior para que fossem evitados acidentes no ambiente de trabalho, dado o desconforto que passam ao ver a dor dos familiares dos trabalhadores acidentados. Esse fato indica a potencialidade que essas experiências possuem – em contraste com a separação entre sócios e contratados, descrita no parágrafo anterior – de criar uma cultura na qual o trabalho tem mais importância do que o capital. Tal questão também pode ser ilustrada nos relatos de parada do setor, depois de um acidente, para que seja discutida a situação ocorrida.

Outro caso de ERT de grande porte, com alto nível de complexidade, é o da Usina Catende, em Pernambuco. Considerada a maior experiência de autogestão da América Latina e, possivelmente, um dos casos mais emblemáticos de recuperação de empresa por trabalhadores no Brasil, a luta dos trabalhadores de Catende no contexto da *plantation* canavieira, caracterizada secularmente pela extrema exploração do trabalho, já é em si um marco histórico. O fato de ela ter resistido por mais de 16 anos, produzindo açúcar, criando novos projetos e organizações coletivas, envolvendo mais de 4 mil trabalhadores(as) e suas famílias, em um

período de decadência da produção da cana no Nordeste – a qual acabou sendo transferida para o Sudeste e o Centro-Oeste, onde a mecanização da produção se viabilizou nas últimas décadas – foi outro marco importante, que expressa a capacidade da organização coletiva dos(as) trabalhadores(as). As mudanças nas condições de vida e de trabalho conquistadas, em contraste com o entorno de outras usinas em ruínas, gerou diversas tensões e conflitos com os setores historicamente dominantes – os quais, em parte, explicam seu trágico fechamento.

No capítulo 7, buscamos trazer relatos dos(as) trabalhadores(as) que apresentassem as várias e complexas relações e situações que levaram a esse triste desfecho, de desemprego e pobreza sem precedentes na região. Encontramos inúmeros aprendizados, bem como uma enorme fonte de inspiração nas experiências desses(as) trabalhadores(as) de Catende que ousaram se levantar frente aos usineiros, em luta por justiça e direitos. Eles se engajaram na recuperação e na manutenção de uma usina falida, com equipamentos defasados, criando inúmeras inovações. Mobilizaram-se para a conquista da reforma agrária das terras, criando o maior assentamento do Nordeste. Organizaram-se com base em novas relações de trabalho, produção e propriedade, que, embora carregadas de contradições, também compõem o quadro de complexidades que explica o conflituoso fechamento da usina.

Além disso, a história de Catende também nos mostra diversos elementos sobre os dilemas e disputas dos trabalhadores na relação com o Estado, incluindo alguns avanços nas políticas públicas, em especial nas de agricultura familiar, reforma agrária e economia solidária. Tudo isso marcou o período de resistência da usina, que, apesar dos esforços, foi acompanhando de diversos equívocos, crimes e omissões que a fizeram silenciar.

Diversas contradições se somaram, fragilizando a resistência dos(as) trabalhadores(as) de Catende. Desgastes e conflitos internos e nas relações com os sindicatos e movimentos sociais da região; manutenção das relações de trabalho celetistas, na expectativa de garantir direitos trabalhistas; inadequações e limitações das políticas públicas de apoio; e a falta de conclusão do processo falimentar, incluindo a indefinição sobre a propriedade da

indústria abriram espaço para que o projeto de autogestão fosse atingido fatalmente.

Um juiz mal-intencionado, vinculado às classes usineiras historicamente dominantes, em decadência econômica na região, encontrou brechas para tirar a usina do controle da cooperativa, criminalizando a organização e as lutas dos(as) trabalhadores(as). Ele colocou em Catende um novo síndico, que desviou todos os recursos e maquinários, chegando a ser preso temporariamente com malas de dinheiro da usina. O caso deixou todos os trabalhadores sem pagamento e sem reação, em meio a um rastro de destruição e miséria. Crimes que ficaram impunes, contando com o apoio e/ou a omissão dos poderes públicos, em diversos níveis.

Os estudos de caso também permitiram contrastar duas empresas metalúrgicas em momentos opostos: a Cooperativa de Produção de Parafusos do Rio de Janeiro, a Cooparj, e a Cooperativa Metalúrgica de Brusque, a CDM. A primeira, após seu fechamento, e a outra, uma das mais recentes ERTs criadas no Brasil.

No caso da Cooparj, antes de abordarmos o conteúdo do capítulo 8 apresentado neste livro, falaremos do contato que tivemos com os trabalhadores(as) da empresa em atividades de assessoria por mais de quatro anos.

Em 2005, conhecemos e iniciamos um trabalho de assessoria com essa experiência de cooperativa, dedicada à produção de parafusos. Trata-se de uma empresa de pequeno porte, na qual apenas parte do maquinário da antiga fábrica foi recuperado, obrigando os trabalhadores a alugar outro espaço físico. Nesse período, aprendemos muito sobre os meandros da autogestão, com uma empresa que não possuía um discurso teórico afiado. A Cooparj apresentava algumas contradições nas relações entre os trabalhadores, mas exerceu por quase 20 anos um legítimo e profundo processo de gestão coletiva. Tivemos a percepção de que as dificuldades em praticar o rodízio da direção deviam-se, em grande parte, à falta de desejo dos demais trabalhadores em assumir essa função, que não gerava uma renda muito superior. A contratação de trabalhadores assalariados, como verificamos também, dava-se unicamente pelo fato de eles

preferirem não se tornar sócios da cooperativa. Algumas falas de trabalhadores que sentiam falta do período com patrão contrastavam com outras, dos que diziam não conseguir mais trabalhar de outra forma que não a cooperativa.

Entretanto, encontramos na Cooparj um espaço bastante aberto para as propostas de todos os trabalhadores, incluindo sócios e cooperados. O presidente da cooperativa constantemente retornava para o setor da produção, de onde era originário. Os espaços coletivos, que buscamos criar nas atividades de assessoria, eram todos respeitados sem qualquer intervenção da diretoria. Eram neles que as contradições e conflitos podiam ser expressos e trabalhados. O artigo sobre a Cooparj traz, a partir da narrativa da derrota, simbolizada pelo fim da cooperativa, as conquistas obtidas por quase duas décadas pelo coletivo de trabalhadores que protagonizou essa luta. Desde a ressignificação sobre o que é contabilizado como tempo de trabalho, passando pela construção do coletivo de trabalhadores, até a concretização de um processo conduzido sem qualquer apoio do Estado.

Contrastando com essa experiência, analisada após seu fechamento, pudemos acompanhar uma iniciativa praticamente desde seu nascimento. No momento da realização do mapeamento, a Cooperativa Metalúrgica de Brusque possuía apenas um ano de existência. Seguimos acompanhando o caso posteriormente, e, na atualidade, ele está com sete anos. Na análise feita durante o segundo ano de funcionamento da empresa, identificamos os processos que dão fundamento ao trabalho coletivo, alguns por necessidade concreta imposta aos trabalhadores, outros, pelas possibilidades abertas pela autogestão. Por exemplo, o rodízio de funções realizado no período inicial, dado o número reduzido de trabalhadores, ao mesmo tempo em que sobrecarrega, permite a coletivização dos distintos saberes da fábrica. A necessidade de ampliação da jornada de trabalho no momento inicial, que se deu a partir de decisões coletivas entre os trabalhadores, também tem gerado um maior convívio e um sentimento maior de pertencimento.

O artigo sobre a CDM traz ainda importantes relatos sobre as novas relações entre os trabalhadores antigos e os novos, que foram incorporados. Segundo alguns entrevistados, a relação de

ensino e aprendizagem que estavam experimentando não era possível na empresa anterior, em que eram estimulados a competir entre si. Vale recordar que essa foi a única empresa que, no momento de nosso mapeamento, mantinha a retirada igualitária, fato que já havia sido alterado em 2017, porém, em pequenas proporções.

A prática da retirada igualitária não é comum nas ERTs brasileiras como é entre as argentinas. Inúmeros fatores contribuem para isso, entre eles a diferença existente no processo de recuperação, sobretudo, com relação ao tempo médio de ocupação das empresas (menor nos casos brasileiros). Na Argentina, esse teria sido um fator de nivelamento entre os distintos setores das fábricas.

Ao mesmo tempo, saber que o caso da CDM experimentou a retirada igualitária e segue mantendo diferenças pequenas de remuneração é importante para percebermos as possibilidades que as experiências de ERTs trazem para pensarmos em novas formas de organização do trabalho.

Por fim, a partir de uma análise singular da vivência de uma pesquisadora do GPERT em uma das ERTs visitadas e analisadas ao longo desse percurso, pontuamos a necessidade de vincular a luta dos trabalhadores e trabalhadoras pela autogestão com um tema ainda pouco questionado e debatido no âmbito das empresas recuperadas: a questão de gênero. A discussão relativa aos conflitos de gênero presentes nesse conjunto de experiências, lamentavelmente, ainda passa ao largo das análises que desenvolvemos e apresentamos nesse livro. Neste artigo final, introduzimos o tema, buscando apontar novos elementos que podem e devem ser considerados em pesquisas futuras, no diálogo e no trabalho de apoio que nós, do GPERT, mantemos com os trabalhadores e trabalhadoras das ERTs brasileiras.

Esperamos que o conjunto de práticas descritas e analisadas neste livro ajude a compreender o caso das empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil no contexto atual. Acreditamos que a descrição das experiências é fundamental para termos o registro histórico dessas expressões de resistência, e para ajudarmos a decifrar as inovações potenciais trazidas pela prática da autogestão.

Coincidimos com Cláudio Nascimento (2005), quando credita à autogestão uma forma de experimentação que permite a revolução cultural do cotidiano. Em uma obra recente sobre o legado do professor Paul Singer, Nascimento (2018) diz que a tese que alinha sua história de vida e sua produção intelectual, inspirada em Rosa Luxemburgo, refere-se à coexistência de modos de produção. Essa tese não significa a negação de um modo de produção hegemônico, mas a afirmação de brechas existentes no que chama de modos de produção intersticiais.

O que Nascimento chama de revolução cultural do cotidiano se assemelha ao que Singer (1998) chama, em sua *Uma utopia militante*, de revolução social, tendo como base o prefácio de Karl Marx em *Para a crítica da economia política*, em que confere à existência social do homem a sua consciência. As transformações das instituições capitalistas e de suas substituições por instituições anticapitalistas, como no caso das experiências de autogestão, seriam para Singer (1998) fruto de uma revolução social socialista em curso.

As práticas aqui descritas e analisadas apresentam contradições que as aproximam das empresas capitalistas tradicionais. Não acreditamos que isso represente o que muitos autores costumam chamar de degeneração das experiências autogestionárias. A noção de degeneração está supondo um modelo ideal, capaz de delinear um fazer autogestionário. Para além da normatividade, acreditamos na autogestão como capacidade dos coletivos de trabalhadores e trabalhadoras definirem seus rumos, mesmo que as decisões feitas por eles possam ferir um prescrito autogestionário que a militância nos faz ter. Por isso, propomos fugir do prescrito da autogestão, no intento de descobrir a autogestão na prática concreta das ERTs brasileiras.

A autogestão das práticas concretas apresenta uma série de elementos importantes no sentido de formação da classe trabalhadora em atividades de planejamento, em experimentação de espaços de tomadas de decisão coletiva e na realização de práticas mais igualitárias, solidárias e saudáveis no ambiente de trabalho. Isso não exclui a reprodução da lógica de competição entranhada em todos os que vivem na sociedade capitalista. Tampouco exclui outras características de nossa sociedade, como o

machismo estrutural, exemplificado no capítulo 11, sobre a vivência de uma pesquisadora mulher em uma cooperativa de extração de carvão mineral.

Os momentos de crise econômica e financeira são propícios para amplificar as contradições nas experiências de autogestão, gerando maior concentração de poder, mais conflitos interpessoais e mais desconfiança entre os trabalhadores, provocando a desestruturação dos coletivos de trabalho. Ao mesmo tempo, as experiências trazem reminiscências, “imagens dialéticas”, sobretudo no processo de construção do trabalho coletivo, com elementos de superação das relações capitalistas de trabalho, produção e propriedade, ao colocarem em marcha empresas sem a presença de patrões e gerentes profissionais.

As marcas deixadas por essas experiências são profundas e desmentem o “mantra gerencialista” da divisão entre planejamento e execução, apresentando de forma concreta a capacidade dos(as) trabalhadores(as), e as possibilidades de práticas mais horizontais de organização do trabalho. Situar temporal e territorialmente as experiências, dar voz aos trabalhadores e trabalhadoras, reconhecendo seu protagonismo, analisar as práticas e suas inúmeras contradições a partir das tensões existentes entre a autogestão prescrita e a autogestão real é o que buscamos neste trabalho coletivo, o qual intitulamos de *Dialética da autogestão*.

### Referências bibliográficas

BENJAMIN, Walter. **Obras escolhidas I: magia e técnica, arte e política**. São Paulo: Ática, 1994.

LÖWY, Michael. **Walter Benjamin: aviso de incêndio**. Uma leitura das teses “sobre o conceito de história”. São Paulo: Boitempo, 2005.

MOTHÉ, Daniel. L'autogestion entre l'utopie et la pratique: Histoire d'une définition. **4e débat interactif de l'Adels**. Disponível em [http://www.adels.org/rdv/autogestion/17\\_1%27autogestion\\_entre\\_1%27utopie\\_et\\_la\\_pratique.rtf](http://www.adels.org/rdv/autogestion/17_1%27autogestion_entre_1%27utopie_et_la_pratique.rtf). 2004. Acesso em 13.jan.2013.

MOTHÉ, Daniel. Balanço crítico do conceito de autogestão na

França. In: MELLO, Sylvia Leser de (Org). **Economia Solidária e Autogestão:**Encontros Internacionais. São Paulo: NESOL-USP, ITCP-USP, PW, 2005, p.102-118.

MOTHÉ, Daniel. Autogestão. In: CATTANI, Antônio David; LAVILLE, Jean-Louis; GAIGER, Luiz Inácio; HESPANHA, Pedro (Coords.). **Dicionário internacional da outra economia.** São Paulo: Almedina, 2009, p. 26-30.

NASCIMENTO, Cláudio. **Do “Beco dos Sapos” aos canaviais de Catende:** os “ciclos longos” das lutas autogestionárias. Brasília: Senaes, 2005.

NASCIMENTO, Cláudio. Paul Singer: uma tese e oito hipóteses sobre o socialismo/autogestão. In: SANTOS, Aline Mendonça dos; NASCIMENTO, Cláudio. **Paul Singer:** democracia, economia e autogestão. Marília (SP): Editora Lutas Anticapital, 2018.

REBÓN, Julián. **La empresa de la autonomía:** trabajadores recuperando la producción. Buenos Aires: Colectivo Ediciones/Picasso, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa; RODRÍGUEZ, César. Para ampliar o canône da produção. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (Org). **Produzir para viver:** os caminhos da produção não capitalista. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005, p. 23-78.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social.** São Paulo: Boitempo, 2007.

SINGER, Paul. **Uma utopia militante:** repensando o socialismo. Petrópolis (RJ): Vozes, 1998.

## **Sobre as autoras e autores**

### **Alessandra Bandeira Azevedo**

Administradora pela UFBA, Doutora em Política Científica e Tecnológica. Docente da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB (Tecnólogo em Gestão de Cooperativas)

### **Alice Oliveira Fernandes**

Graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP.

### **Aline Romanini da Silva**

Graduanda em Engenharia de Telecomunicações na Faculdade de Tecnologia - UNICAMP em Limeira - SP

### **Anastácio Pinto Gonçalves Filho**

Graduado em engenharia mecânica, especialização em engenharia de segurança do trabalho, mestre em engenharia ambiental e doutor em engenharia industrial, todos pela Universidade Federal da Bahia. Professor do Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade Federal da Bahia/EPUFBA.

### **Andrielle Miranda**

Graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN),

### **Beatriz Mota Castro**

Graduada em Engenharia de Produção pelo CEFET/RJ UnED Nova Iguaçu. Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pela PUC/Minas. Mestranda do Programa de Pós-Graduação de Tecnologia para o Desenvolvimento Social pelo NIDES/UFRJ.

**Bruna Mendes Vasconcellos**

Professora da Universidade Federal do ABC (UfABC). Doutora e Mestre em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Possui também Mestrado em Gênero e Política de Igualdade pela Universidade de Valencia (Espanha). Faz parte da Rede de Engenharia Popular Oswaldo Sevá (REPOS).

**Cícero Costa Hernandez**

Mestre em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas - UNICAMP. Bacharel em Gestão de empresas - UNICAMP. Graduando em Administração Pública - UNICAMP

**Fernanda Santos Araújo**

Engenheira de Produção pela UERJ, com mestrado em Engenharia de Produção pela COPPE UFRJ e Doutorado em Engenharia de Produção pela UFF. É professora do CEFET/Nova Iguaçu.

**Flávio Chedid Henriques**

Engenheiro de Produção e Doutor em Planejamento Urbano e Regional pelo IPPUR/UFRJ  
Coordenador geral do Núcleo de Solidariedade Técnica - SOLTEC/UFRJ e Professor do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia para o Desenvolvimento Social - PPGTDS/NIDES

**Juliana Marques de Sousa**

Mestre em Ciências Sociais pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ, graduada em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, é Pesquisadora do Observatório Fluminense - UFRRJ.

**Lucca Pérez Pompeu**

Engenheiro Ambiental, Mestre em Engenharia de Produção e Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

**Maria Alejandra Paullucci**

Pós-doutorado em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Mestrado e doutorado em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduada em Ciência Política pela Universidade de Buenos Aires (UBA), Argentina.

**Mariana Baptista Giroto**

Cientista social formada na Universidade de São Paulo com pós graduação em Tecnologia Social e Economia Solidária na América Latina pela UNICAMP.

**Paulo Minor Inagaki Junior**

Graduando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO

**Sandra Rufino**

Pós-doutorado em Tecnologias Sociais pela Universidade Católica de Louvain - UCL, mestrado e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo – USP. Professora do Departamento e Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Coordenadora do grupo multidisciplinar de ensino, pesquisa e extensão Projetos de Engenharia e Gestão Aplicados ao Desenvolvimento Ambiental e Social - PEGADAS.

**Sueline Souza**

Graduanda em Tecnólogo em Gestão de Cooperativas pela UFRB e Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social pela UFBA.

**Tarcila Mantovan Atolini**

Professora de Engenharia Química na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM. Engenheira química e mestre em ciências e engenharia de petróleo pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP. Doutoranda em engenharia de produção pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.

**Vanessa Moreira Sigolo**

Doutora em Sociologia pela Universidade de São Paulo – USP, mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina – PROLAM-USP, graduada em ciências sociais por esta mesma universidade e em relações internacionais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP. Pesquisadora na Fundação Carlos Chagas - FCC.

**Vicente Nepomuceno**

Professor de Engenharia de Produção na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO. Fez graduação em engenharia mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, mestrado em engenharia de produção na COPPE/UFRJ, e doutorado em engenharia de produção pela Universidade Federal Fluminense - UFF