FLÁVIO CHEDID HENRIQUES

EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL E NA ARGENTINA

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Planejamento Urbano e Regional.

Orientadores: Ana Clara Torres Ribeiro (in memorian)
Laura Tavares Ribeiro Soares
Michel Jean-Marie Thiollent

Rio de Janeiro

2013

H519e Henriques, Flávio Chedid.
Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil e na Argentina / Flávio Chedid Henriques. – 2013.
334 f. : il. color. ; 30 cm.

Orientadores: Laura Tavares Ribeiro Soares, Michel Jean-Marie Thiollent.
Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional, 2013.
Bibliografia: f. 282-297.

1. Administração de empresas – Participação dos empregados. 2. Trabalho - Organização. 3. Autogestão. 4. Economia social. 5. Sociedades comerciais – Recuperação. I. Soares, Laura Tavares Ribeiro. II. Thiollent, Michel Jean-Marie. III. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional. IV. Título.

CDD: 338.6

FLÁVIO CHEDID HENRIQUES

EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL E NA ARGENTINA

Tese submetida ao corpo docente do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IPPUR/UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Planejamento Urbano e Regional.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof. Dra. Laura Tavares Ribeiro Soares
Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ

_____
Prof. Dr. Michel Jean-Marie Thiollent
Faculdade de Administração - UNIGRANRIO

_____
Prof. Dra. Luciana Corrêa do Lago
Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ

_____
Prof. Dr. Sidney Lianza
Escola Politécnica – Departamento de Engenharia Industrial -UFRJ

_____
Prof. Dr. Paul Israel Singer
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP
Secretaria Nacional de Economia Solidária - MTE

_____
Prof. Dr. Maurício Sardá de Faria
Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional - Departamento de Tecnologia e Gestão - UFPB

AGRADECIMENTOS

Sabendo ser essa uma das partes mais lidas da tese, tenho aqui muita responsabilidade no pouco tempo que me resta, pois nos cinco anos em que estive envolvido com a elaboração deste trabalho, foram muitas as pessoas que me ajudaram acadêmica e emocionalmente a concluí-lo.

Inicialmente, gostaria de agradecer à minha mãe Leila Chedid Henriques, que tem um papel definitivamente fundamental na minha existência, seja com os carinhos cuidadosos do cotidiano, seja pela generosidade de sempre, que só quem a conhece pode entender o que estou falando.

À minha companheira de vida, Fernanda Freitas, minha doce Fê, que me ajuda diariamente a ressignificar o amor e que de forma muito gentil e dedicada revisou o texto desta tese.

Completando a tríade de mulheres espetaculares, à Ana Clara Torres Ribeiro, que me acompanhou durante quase 4 anos nesta empreitada e com quem ainda consigo dialogar nos dias de inspiração. Volta e meia cruzo com seus e-mails afetuosos e artesanais que me fizeram viver a vida um pouco melhor.

Aos familiares, que sempre me dedicaram muito afeto: Janete Chedid; Jorge Chedid, que inclusive me ajudou com a impressão deste trabalho; Ivanice Chedid; Dona Uda; Fátima Henriques, Ana Maria Henriques, Nilce Henriques; Carmem Henriques; aos sobrinhos que meu quarteto de irmãs me deu; e aos familiares que minha querida Fê me proporcionou ter: Sandra Pereira, Vovó Erondina, Tânia Trévia, Rafael Pereira, Tatiana Pereira, Thiago Pereira, Luiz Trévia e Fernando Erthal.

Aos amigos de Pedro II, que me ensinam como é único e especial manter as bases afetivas de longa data: Vitor Banana, Luiz Felipe Freitas, Leonardo Bastos, Bruno Melo, Flávio Lacerda, Pablo Barros, Eduardo Miguez, Ângelo Vimeney e Ramon Diácovo.

Aos irmãos que a vida me trouxe e que são responsáveis por meus momentos mais bonitos: César Chevrand, Felipe Addor, Vicente Nepomuceno, Maurício Nepomuceno, Wendell Ficher e Marcelo Ribeiro, um dos maiores amigos que alguém pode ter. Ao lado de vocês tenho sempre a sensação de que a revolução é possível.

Aos que transfomam o mundo numa festa deliciosa quando se encontram: Olívia Fava, Butter, Joísa Barroso, Fernanda Salvador, Michele Nobre, Paulo Sabino, Leile Silvia, Omar Uran e Ana Paula.

Aos companheiros do SOLTEC, que há 9 anos me convenceram a ser engenheiro, sem que para isso tivesse que abdicar de meus sonhos, em especial: Vera Maciel, Cláudio Dimande, Alan Tygel, Celso Alexandre, Regina Carvalho, Jair Nastalino, Marília Gonçalves, Fernanda Santos, Antônio Cláudio,

Walter Suemitsu, Sandra Mayrink, Heloísa Borges, Diana Helene e Ricardo Mello. E, claro, Sidney Lianza, o Sidão, que com toda sua ternura e afeto transformou minha vida profissional e pessoal.

Aos amigos de longa distância, que estão sempre por perto ajudando a repensar a tecnologia e as formas de transformação: Henrique Novaes, Rodrigo Fonseca, Maurício Sardá, Laís Fraga, Bruna Vasconcelos, Janaína Macruz e Cinthia Versiani.

À equipe do mapeamento nacional de empresas recuperadas, que tem uma contribuição fundamental neste trabalho. Gostaria de dedicar agradecimentos especiais aos que compartilharam as visitas de campo, as análises e todas as angústias comuns a um trabalho que busca compreender um fenômeno social: Vanessa Sígolo, Sandra Rufino, Mariana Girotto, Maíra Rocha, Thiago Nogueira, Thiago Schmidt, Rodrigo Taufic, Sabrina Abrão, Tamara Melo, Fernanda Helena e Alejandra Paulucci, que ainda me ajudou na redação em espanhol do resumo. E ainda, ao professor Renato Dagnino, que foi muito generoso ao confiar nesta pesquisa, e ao CNPq, que financiou a visita a 52 empresas recuperadas por trabalhadores espalhadas pelo Brasil.

Aos professores que tiveram importância fundamental em minha formação: Thales Paradela, Flávio Bruno, José Ricardo Tauile, Carlos Vainer e Hermes Tavares, que deu contribuição importante no exame de qualificação desta tese.

Aos técnicos do IPPUR, que fazem um trabalho alegre e competente. Em especial: Zuleika, André, Bel, Dona Maria José, sempre muito doce ao me encontrar e Dona Maria, cujo sorriso encantador não mais se pode ver pelos corredores do IPPUR.

Ao Andres Ruggeri, que teve papel de apoio fundamental na minha estadia na Argentina, tendo acompanhado passo a passo as visitas de campo que fiz neste país e estando sempre disposto a dialogar a distância sobre as minhas dúvidas relacionadas aos fenômenos das ERTs.

À equipe do Programa Facultad Abierta, que cumpre um papel fundamental no registro de um importante capítulo da luta operária: Natalia Polti, Paloma Elena, Javier Antivero, Daniel Zazuski, Carlos Martinez e Fernando Garcia, que ainda compartilhou comigo alguns tragos de rum no Malecón. Em especial, ao Gabriel Damill, que fez um trabalho de transcrição espetacular para auxiliar esta tese.

Ainda na Argentina, à Alexia e ao Mariano, que além de terem alugado seu aconchegante apartamento, foram sempre solícitos para que tivesse a melhor adaptação possível em Buenos Aires. Ao Martin Scarpacci, que me recebeu na belíssima Rosário com muita hospitalidade e festa. E ao Ramon Ramalho, mineiro guerreiro, que conseguiu fechar ao menos uns 3 bares em minha despedida da capital argentina.

A todos os trabalhadores e militantes, que disponibilizaram seus tempos de trabalho para contribuir com esta pesquisa. Em especial: Placido Peñarrieta, que foi sempre de uma generosidade peculiar comigo e ainda me proporcionou uma linda festa de despedida nas dependências da gráfica Chilavert; Ernesto González da Chilavert; Cristian Mellado, que me acompanhou durante os cinco dias em que estive em Neuquén e ainda pôde trazer a rica experiência da Zanón para o Rio de Janeiro; Mario Barrios, Federico Courty e Javier Lopez, da UST, que me acompanharam durante um dia inteiro para conhecer a riqueza de suas experiências; Hugo Cabrera e Salvador Angel, que me proporcionaram momentos especiais na gráfica Campichuelo; Eduardo Oliveria e Zulema Vargas, da Gráfica El Sol; Julio López, que me atendeu com a generosidade mendocina na Gráfica Asociados; Pedro Santinho, Batata, Alexandre Mandl, Josiane Lombardi, Manu, Caverna, Shaolin e Bruno Rampone, todos da Flaskô, tendo este último gentilmente me alojado em sua casa para que pudesse realizar o trabalho de campo; a Lenivaldo Andrade, que na visita à Usina Catende nos acompanhou pelos canaviais e pelas escolas da Zona da Mata Pernambucana; e a todos os trabalhadores da COOPARJ, em especial, Jairo, Willian e Josi, que abriram suas portas desde 2006 para que pudesse compartilhar com eles a aventura de condução de uma gestão operária.

À Laura Tavares, por ter gentilmente me acolhido em um momento delicado e aceitado orientar este trabalho.

Ao Michel Thiollent, por ter ajudado na orientação desta tese mesmo antes de ser oficializado como orientador. Mestre, sua dedicação pela construção do conhecimento é emocionante.

Por fim, à FAPERJ, que durante os 4 meses em que estive na Argentina, financiou minha estadia por meio de uma bolsa de doutorado sanduíche.

A Flor e a Náusea

Preso à minha classe e a algumas roupas,
vou de branco pela rua cinzenta.
Melancolias, mercadorias espreitam-me.
Devo seguir até o enjôo?
Posso, sem armas, revoltar-me?

Olhos sujos no relógio da torre:
não, o tempo não chegou de completa justiça.
O tempo é ainda de fezes, maus poemas,
alucinações e espera.

O tempo pobre, o poeta pobre
fundem-se no mesmo impasse.

Em vão me tento explicar, os muros são surdos.
Sob a pele das palavras há cifras e códigos.
O sol consola os doentes e não os renova.
As coisas. Que tristes são as coisas,
consideradas sem ênfase.
Uma flor nasceu na rua!

Vomitar esse tédio sobre a cidade.
Quarenta anos e nenhum problema
resolvido, sequer colocado.
Nenhuma carta escrita nem recebida.
Todos os homens voltam para casa.
Estão menos livres mas levam jornais
e soletram o mundo, sabendo que o perdem.

Crimes da terra, como perdoá-los?
Tomei parte em muitos, outros escondi.
Alguns achei belos, foram publicados.
Crimes suaves, que ajudam a viver.

Ração diária de erro, distribuída em casa.
Os ferozes padeiros do mal.
Os ferozes leiteiros do mal.

Pôr fogo em tudo, inclusive em mim.
Ao menino de 1918 chamavam anarquista.
Porém meu ódio é o melhor de mim.
Com ele me salvo
e dou a poucos uma esperança mínima.

Passem de longe, bondes, ônibus, rio de aço do tráfego.
Uma flor ainda desbotada
Ilude a polícia, rompe o asfalto.
Façam completo silêncio, paralisem os negócios
garanto que uma flor nasceu.

Sua cor não se percebe.
Suas pétalas não se abrem.
Seu nome não está nos livros.
É feia. Mas é realmente uma flor.

Sento-me no chão da capital do país às cinco horas da tarde
e lentamente passo a mão nessa forma insegura.
Do lado das montanhas, nuvens maciças avolumam-se.
Pequenos pontos brancos movem-se no mar, galinhas em pânico.
É feia. Mas é uma flor. Furou o asfalto, o tédio,
o nojo e o ódio.

(CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE, 2008)

RESUMO

Esta tese tem como objeto de pesquisa a organização do trabalho de empresas que passaram por processos de falência e foram reativadas por seus trabalhadores. Essas experiências, conhecidas como Empresas Recuperadas por Trabalhadores (ERTs), representaram a manutenção de milhares de postos de trabalho no Brasil e na Argentina desde a década de 1980, sobretudo no setor industrial. O objetivo desta pesquisa é caracterizar a prática da recuperação de empresas nesses dois países, por meio de dados gerais obtidos em levantamentos, e identificar a potencialidade que tem algumas de suas iniciativas mais avançadas politicamente para questionar a organização capitalista do trabalho, por meio de estudos de caso. Embora tenha sido evidenciada a influência exercida pelo modo de produção capitalista na estruturação das ERTs, os resultados da pesquisa apontam para a existência de rupturas parciais em diversos aspectos característicos da organização capitalista do trabalho, quais sejam: o controle externo da atividade de trabalho, que dá lugar ao controle exercido pelo próprio operador, regulado por um coordenador de produção ou líder de setor; a expropriação do saber do trabalhador, que passa a ter maior conhecimento da totalidade do processo produtivo; a intensificação do ritmo de trabalho, uma vez que este é definido pelo próprio operador, o que também resulta em um menor índice de acidentes; e a instrumentalização do conceito de trabalho, que se amplia para atividades que estão para além das produtivas, simbolizadas nos casos estudados por alterações no espaço físico e vinculações com movimentos sociais.

Palavras-chave: Empresas Recuperadas por Trabalhadores. Organização do Trabalho. Autogestão. Economia Solidária.

RESUMEN

La siguiente tesis tiene como objeto de investigación la organización del trabajo de las empresas que atravesaron um proceso de quiebra y fueron reactivadas por sus trabajadores. A partir de la década de 1980, tanto en Brasil como en Argentina, estas experiencias, conocidas como Empresas Recuperadas por los Trabajadores (ERTs), mantuvieron miles de puestos de trabajo, principalmente en el sector industrial. El objetivo de esta investigación es caracterizar la práctica de recuperación de empresas en Brasil y en Argentina, mediante relevamientos de datos generales obtenidos en ambos países, e identificar, por medio de estudios de casos, el potencial que tienen algunas de sus iniciativas más avanzadas políticamente para cuestionar la organización capitalista del trabajo. Apesar de la influencia explícita del modo de producción capitalista en la estructura de las ERTs, los resultados de la investigación apuntan a la presencia de una ruptura parcial de varias características de la organización capitalista del trabajo como por ejemplo: el control externo de la actividad laboral, sustituido por una función de regulación; la expropiación del saber del trabajador, que obtiene un mayor conocimiento del proceso de producción; la intensificación del ritmo de trabajo, porque pasa a ser definido por el operador, lo cual también se traduce en um menor número de acidentes; y la instrumentalización del concepto de trabajo, que se extiende a las actividades que están más allá de lo productivo, representado en los casos estudiados por las mudanzas en el espacio físico y las relaciones establecidas con los movimientos sociales.

Palabras-clave: Empresas Recuperadas por los Trabajadores. Organización del Trabajo. Autogestión. Economía Solidaria.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Atores da Economia Solidária no Brasil p.57
Figura 2 - Entrada da IMPA p.126
Figura 3 - Entrada da IMPA após mobilizações p.126
Figura 4 – Universidade dos Trabalhadores P.126
Figura 5 – Evento cultural pela expropriação do hotel P.127
Figura 6 - A fábrica de mulheres p.128
Figura 7 - Ramo das Atividades das ERTs p.150
Figura 8 - Início da Recuperação p.151
Figura 9 - Itens recebidos como passivo trabalhista p.153
Figura 10 - Tamanho das ERTs visto através do número de trabalhadores p.154
Figura 11 – Divisão por gênero p.156
Figura 12 - Percentual de sócios e contratados nas ERTs. p.156
Figura 13 - Divisão etária por grupos de trabalhadores das ERTs. p.157
Figura 14 - Percentual da divisão etária geral dos trabalhadores. p.158
Figura 15 - Grau de escolaridade dos trabalhadores p.159
Figura 16 - Distribuição dos trabalhadores por setor de produção, gênero e classe p.160
Figura 17 - Divisão percentual de trabalhadores por setor de produção p.160
Figura 18 - Permanência de diretores e gerentes. p.161
Figura 19 – Motivos para saída dos trabalhadores. p.162
Figura 20 – Motivo principal para saída dos trabalhadores. p.162
Figura 21 - Incorporação de sócios. p.163
Figura 22 - Principais formas de contratação das ERTs. p.163
Figura 23 - Frequência de empreendimentos por classes de produção instalada. p.164
Figura 24 - Motivos da baixa produtividade relativa à capacidade. p.165
Figura 25 - Relato do estado geral das instalações. p.166
Figura 26 - Tipo de recurso com o qual se realizaram os investimentos. p.166
Figura 27 - Mudanças promovidas no processo produtivo. p.167
Figura 28 - Qual o papel destes supervisores/coordenadores? p.160
Figura 29 - Processos Formativos p.171
Figura 30 – Período de Mandato do CA p.173
Figura 31 - Quais são os benefícios de estar nesta organização? p.184
Figura 32 - Qual tipo de vínculo estabelece com outra ERT ou EES? p.185
Figura 33 - Tipo de apoio estatal na recuperação p.186
Figura 34 - Avaliação negativa do Estado - motivações p.187
Figura 35 - A sétima integrante. p.195
Figura 36 - A nova união. p.197

Figura 37 - Uma nova recuperada. p.198
Figura 38 - Artes Graficas El Sol p.199
Figura 39 - Entrada da Grafica El Sol p.199
Figura 40 - Impresiones Barracas. p.203
Figura 41 - Mural da Grafica Patrícios. p.204
Figura 42 – Plácido no Centro Cultural p.207
Figura 43 - Centro Cultural Chilavert Recupera p.207
Figura 44 - Apresentação artística em Chilavert p.208
Figura 45 - Festa em Chilavert p.208
Figura 46 - Centro de Documentação p.208
Figura 47 - Visita de crianças à fábrica p.208
Figura 48 - Bachillerato Popular. p.209
Figura 49 - Foto assinada pelo subcomandante Marcos, do Exército Zapatista de Libertação Nacional, para os trabalhadores de Chilavert. p.209
Figura 50 - Cooperativa UST. p.222
Figura 51 - Centro Polidesportivo da UST p.223
Figura 52 - Entrada do Centro p.223
Figura 53 - Complexo Agroecológico da UST p.223
Figura 54 - Mural do Complexo p.223
Figura 55 - Programa “El Temblor”. p.223
Figura 56 - Habitações construídas pela UST. p.224
Figura 57 - Sementes Criolas p.226
Figura 58 - Plantação agroecológica p.226
Figura 59 - Cerâmica com símbolos mapuches p.234
Figura 60 - Nuestra Lucha Radial. p.236
Figura 61 - Local onde acontecem os shows na fábrica. p.236
Figura 62 - Visita de crianças à fábrica p.237
Figura 63 - Visita de adolescentes à fábrica p.237
Figura 64 - Entrada da fábrica p.238
Figura 65 - Chuveiro do quarto de visitantes p.238
Figura 66 - Comissão de Mulheres da Zanón. p.242
Figura 67 - Entrada da Flaskô. p.252
Figura 68 - Mobilização diante do Fórum. p.253
Figura 69 - Fábrica de Cultura. p.254
Figura 70 - Setor de Mobilização p.254
Figura 71 - Bandeira do MST p.254
Figura 72 - Mini-fábrica de tijolos. p.255

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição por estado p.150

Tabela 2 - Número de empresas por número de trabalhadores p.154

Tabela 3 - Número de trabalhadores desta análise p.157

Tabela 4 - Tabela de faixa etária dos trabalhadores por grupos de pessoas p.157

Tabela 5 - Nível de escolaridade dos contratados e sócios das ERTs p.158

Tabela 6 - Distribuição dos trabalhadores por setor de produção p.159

Tabela 7 - Tipos de mudanças ocorridas nas ERTs p.168

Tabela 8 - Dinâmica de rodízios nas ERTs p.168

Tabela 9 - Participação das mulheres nas ERTs p.170

Tabela 10 - Frequência das AGs p.172

Tabela 11 - Número de empresas por diferença de retiradas p.176

Tabela 12 - Valores de retiradas p.176

Tabela 13 - Fornecedores das ERTs p.178

Tabela 14 - Consumidores das ERTs p.179

Tabela 15 - Percentual de vendas das ERTs p.180

Tabela 16 – Demandas ao Estado p.187

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **15**

Motivação para a Pesquisa **15**

Contexto **16**

Percurso Metodológico **24**

CAPÍTULO 1 AUTOGESTÃO E TECNOLOGIA SOCIAL **28**

1.1 Experiências Históricas de Autogestão **28**

1.2 O Conceito de Autogestão **47**

1.3 Conceitos e práticas de Economia Solidária **54**

1.3.1 A construção do projeto político da Economia Solidária 55

1.3.2 As experiências concretas de Economia Solidária 61

1.3.3 A desconstrução do projeto político da Economia Solidária 68

1.3.4 As Empresas Recuperadas por Trabalhadores (ERTs) 72

1.4 Conceito de Tecnologia Social **74**

1.4.1 Conceitos de Técnica e Tecnologia 74

1.4.2 A construção do conceito de Tecnologia Social 76

1.4.3 Divergências no campo da Tecnologia Social no Brasil 78

1.4.4 A questão da tecnologia nas Empresas Recuperadas por Trabalhadores 79

1.5 Conclusão do Capítulo **80**

CAPÍTULO 2 CARACTERÍSTICAS CENTRAIS DA ORGANIZAÇÃO CAPITALISTA DO TRABALHO .. **82**

2.1 Algumas considerações sobre o conceito de trabalho **82**

2.2 As Escolas de Organização do Trabalho **84**

2.2.1 Administração Científica 85

2.2.2 Produção Flexível 94

2.3 A racionalidade das teorias de organização capitalista do trabalho **99**

2.4 Conclusão do Capítulo **101**

CAPÍTULO 3 EXPERIÊNCIAS DE LUTAS OPERÁRIAS NO BRASIL E NA ARGENTINA **104**

3.1 Do Sindicalismo de Estado ao Novo Sindicalismo no Brasil **104**

3.1.1 Breve síntese dos primeiros 50 anos de sindicalismo no Brasil 104

3.1.2 O surgimento do Sindicalismo de Estado 106

3.1.3 O Golpe de Estado, as Comissões de Fábrica, as Oposições Sindicais e o Novo Sindicalismo 108

3.2 Do anarco-sindicalismo às greves de massa na Argentina **113**

3.2.1 Das origens até Perón 113

3.2.2 Os Rosariazos, o Cordobazo e a nova central 115

3.3 Conclusão do Capítulo 118

CAPÍTULO 4 EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NA ARGENTINA E NO BRASIL 120

4.1 Os significados e a legitimidade das ERTs na Argentina 120

4.1.1 Três casos ilustrativos do apoio popular 125

4.1.2 Conquistando legitimidade em outros espaços 129

4.1.3 Qual a potencialidade dessas experiências? 132

4.1.4 As entidades de representação das ERTs na Argentina 135

4.2 A experiência brasileira de ERTs 143

4.2.1 As pesquisas sobre autogestão industrial 144

4.2.2 Mapeamento das ERTs no Brasil 148

4.2.3 A invisibilidade das ERTs brasileiras 188

4.3 Conclusão do Capítulo 190

CAPÍTULO 5 ESTUDOS DE CASO NA ARGENTINA E NO BRASIL 192

5.1 Red Grafica Cooperativa 193

5.1.1 Descrição da Rede 194

5.1.2 Análise do caso 199

5.2 Imprenta Chilavert 204

5.2.1 Descrição da ERT 205

5.2.2 Análise do caso 206

5.3 Unión Solidaria de Trabajadores 220

5.3.1 Descrição da ERT 220

5.3.2 Análise do caso 224

5.4 FaSinPat Zanón 230

5.4.1 Descrição da ERT 232

5.4.2 Análise do caso 236

5.5 Flaskô 249

5.5.1 Descrição da ERT 250

5.5.2 Análise do caso 254

5.6 Conclusão do Capítulo 261

CAPÍTULO 6 ELEMENTOS DE RUPTURA POR UMA NOVA FORMA DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO 262

6.1 A jornada e o ritmo de trabalho e a segurança do trabalhador 265

6.2 A diferenciação salarial 266

6.3 Novos significados do espaço de trabalho 268

6.4 Para além dos muros das fábricas 269

6.5 Relações entre os trabalhadores 270
6.6 A resistência às crises: por uma nova teoria de viabilidade econômica 271
6.7 Mudanças no processo produtivo, no produto e no maquinário 272
6.8 A divisão de tarefas e o papel da mulher 274
6.9 A radicalização da democracia no interior das empresas 275
CONCLUSÃO 278
REFERÊNCIAS 282
APÊNDICES 298
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas para Assessorias de ERTs 298
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevistas para Red Gráfica Cooperativa 299
APÊNDICE C - Roteiro de Entrevistas para Trabalhadores das ERTs 300
ANEXOS 303
ANEXO A – Questionário para Mapeamento de ERTs no Brasil 303
ANEXO B - Lista das ERTs no Brasil 323
ANEXO C - Lista das ERTs com processos de recuperação finalizados no Brasil 327
ANEXO D - Lista das ERTs Argentinas 330

INTRODUÇÃO

Motivação para a Pesquisa

A escolha das fábricas recuperadas por trabalhadores como tema de pesquisa tem forte relação com minha trajetória profissional. Ao longo da formação que tive como engenheiro de produção sempre questionei a parca presença de matérias que tratassem de temas vinculados ao chão de fábrica. No início dos anos 2000, o modismo da qualidade total aliado à forte investida do mercado financeiro nos cursos de engenharia, em especial no de produção, contribuíram para que as disciplinas relacionadas à produção industrial se tornassem secundárias nos departamentos que, curiosamente, ainda são denominados de "engenharia industrial".

No fim da graduação, pude estagiar numa pequena fábrica metalúrgica. Nos três meses em que estive na empresa, vivenciei conflitos resultantes do antagonismo de interesses existentes entre os detentores do capital e os operários, que me trouxeram questionamentos sobre a formação dos engenheiros e os modelos de gestão tradicionais.

Por que ao longo de quase cinco anos de curso não foram debatidas as relações sociais que são estabelecidas no âmbito da produção? Por que tive um acesso restrito à vasta literatura que trata do funcionamento da indústria capitalista? Por que os modelos de gestão foram ensinados sem qualquer visão crítica acerca das relações de poder que engendram? Havia possibilidades de organizar a produção de tal forma que as decisões estratégicas não estivessem restritas àqueles que são os donos do meio de produção?

Certamente não foram essas as questões que formulei naquela época, mas estava latente a necessidade de atuar na engenharia com uma perspectiva mais crítica do que as apresentadas pelos gurus da qualidade total. Foi nesse período que passei a ler sobre autogestão e a procurar grupos de pesquisa em que poderia trabalhar.

Sem espaço de atuação na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), onde finalizava minha graduação, foi na Universidade Federal Fluminense (UFF), na Faculdade de Sociologia, que tive o primeiro contato com experiências de economia solidária, na Incubadora de Cooperativas da UFF, coordenada pela professora Bárbara França. No mesmo período, cursei a disciplina "Economia Solidária e Autogestão" no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com o professor José Ricardo Tauile.

Poucos meses depois, em junho de 2004, conheci e integrei, na Escola Politécnica da UFRJ, o Núcleo de Solidariedade Técnica (SOLTEC), coordenado pelo professor Sidney Lianza do

Departamento de Engenharia Industrial. No espaço em que encontrei estudantes com as angústias similares às minhas, pude desenvolver pesquisas e atividades de extensão com pescadores, moradores de favelas, comunidades caiçaras e operários que voltaram a produzir depois de decretada a falência da empresa em que trabalhavam. Nesta tese, estes empreendimentos são denominados de Empresas Recuperadas por Trabalhadores (ERTs).

O projeto de pesquisa e extensão sobre empresas recuperadas em que pude trabalhar se iniciou em 2005 com uma parceria entre o SOLTEC e o professor José Ricardo Tauile, que meses depois faleceu prematuramente. A proposta era a criação de um Centro de Referência em Iniciativas Autogestionárias. Como consequência dessa aproximação, atuei por dois anos prestando assessoria a uma cooperativa de parafusos, o que possibilitou que desenvolvesse minha dissertação de mestrado sobre as diferentes práticas de assessoria que eram realizadas junto a grupos de trabalhadores associados no estado do Rio de Janeiro. Pude vivenciar, nesse período, as dificuldades e êxitos que os operários têm na gestão coletiva do empreendimento, assim como as contradições existentes em uma experiência que para se concretizar depende do rompimento de enormes barreiras culturais.

Nesta tese de doutorado, trabalho com as questões que tive durante a graduação e foram aprofundadas no período seguinte. Meu objeto de pesquisa é a organização do trabalho das empresas recuperadas, numa tentativa de compreender as mudanças resultantes da experiência de trabalhadores, que inovaram em um contexto de crise, ao negarem entregar seus postos de trabalho sem resistência. Busco identificar os fatores que interferem na democratização da gestão em dois diferentes países e como essas novas práticas podem contribuir para a construção de uma nova teoria de organização do trabalho ao expor conflitos e relações de poder atreladas aos modelos de gestão. Com esta abordagem, procuro elementos que ajudem a repensar o ensino da engenharia de produção, e outros cursos que se encontram no campo da administração, numa perspectiva de emancipação do trabalho.

Contexto

A imagem que gostaria de apresentar inicialmente é a dos guerrilheiros independentistas da ilha de Bouganville, relatados no documentário “A Revolução dos Cocos”, de 1999, feito pela National Geographic. A população desta ilha, que até a década de 1990 pertencia à Papua Nova Guiné, foi gravemente afetada pelos resíduos da maior mina de cobre a céu aberto do mundo, da empresa britânica Rio Tinto Zinc.

Diante da guerra pela independência, que no fim do século XX os isolava do mundo, a população local passou a empreender uma série de inovações tecnológicas a partir dos recursos naturais da ilha, sobretudo o coco. Passaram a fabricar suas próprias armas,

descobriram efeitos medicinais de suas plantas, inovaram na geração de energia elétrica e conseguiram que o óleo de coco servisse como combustível para as caminhonetes, necessárias para o deslocamento na ilha.

Apesar de todas as limitações e dificuldades vividas pelos moradores da ilha, o filme demonstra a capacidade deles de reinventarem soluções para a vida a partir de recursos da natureza diante de uma situação extrema. Traçando um paralelo a esse caso, pergunto: que inovações no campo do trabalho, em especial na América Latina, aconteceram no contexto da aguda crise causada pelo modelo neoliberal?

A partir da crise financeira pela qual passou o sistema capitalista na década de 1970, as propostas keynesianas, que garantiram os anos dourados do capitalismo com o Estado de bem-estar social, cederam espaço para uma nova doutrina econômica, que desde a década de 1940, como descreve Rosenmann (2006), aparecia como uma tentativa de renovação do liberalismo[1].

A doutrina neoliberal consiste, segundo Soares (2001), na aplicação de um receituário de contração da moeda, eliminação do Estado como agente econômico, redução dos gastos com as políticas sociais e liberalização do mercado. Segundo a autora, entre os interesses econômicos e políticos subjacentes a essa doutrina, está a formulação de um novo esquema de divisão internacional do trabalho, que responde a interesses dominantes nos países do centro e nos da periferia.

No mesmo mês em que ocorreu a queda do muro de Berlim, em novembro de 1989, um conjunto de medidas, que sintetizava as propostas neoliberais acima mencionadas, foi formulado por instituições financeiras, como o FMI e o Banco Mundial e recebeu o nome de "Consenso de Washington". Impulsionados pela euforia causada pelo fim da Guerra Fria, como relata Rosenmann (2006), muitos países seguiram à risca a cartilha desenvolvida pelas instituições financeiras de Washington e vivenciaram o aumento da desigualdade social e da pobreza em seus territórios.

Para Soares (2001), os problemas gerados por essa política foram agravados na América Latina pelo "peso do passado", referindo-se ao processo de formação histórica desse continente, cujo saque às suas riquezas naturais, muito bem detalhado por Eduardo Galeano (2008) em "As Veias Abertas da América Latina", impediu o pleno desenvolvimento da estrutura produtiva de

[1] O referido autor relata a formação do Centro Internacional de Estudos para Renovação do Liberalismo, surgido na França e que também deu nome à sociedade criada na Suiça, que tinha como participantes Milton Friedman e Friedrich Hayek, que durante a década de 1970 receberam o prêmio Nobel de economia.

seus países. Em 1990, 46% da população latinoamericana[2] se encontrava abaixo da linha da pobreza.

O avanço das políticas neoliberais na década de 1990 acentuou os problemas sociais na América Latina, tendo sido os trabalhadores industriais duramente afetados[3]. As empresas de médio e pequeno porte sofreram com a concorrência externa e muitas decretaram falência. No Brasil, segundo dados do SERASA[4], a década de 1990 apresentou um altíssimo índice de requisições de falências. No ano de 1996, foram 48.169 requisições de falências[5] no país enquanto que, no ano de 1991, esse número foi de 12.847, quase quatro vezes menor. A partir de dados levantados por Verago (2011)[6], entre os anos de 1999 e 2001, o número de requisições de falência na Argentina ultrapassou a casa dos 10.000, enquanto que em um período de crescimento econômico, como em 2007, esse número não chegou a 3.000.

Foi no período de maior crise dos dois países (1995/1996 no Brasil e 2000/2001 na Argentina) que se intensificou a luta dos trabalhadores pela recuperação de seus postos de trabalho. Se as potências mundiais souberam inventar novas estratégias de colonização, os principais afetados pelas políticas neoliberais também deram respostas inesperadas às consequências sociais desta fase do capitalismo.

A Economia Solidária no Brasil

Diante do quadro de falências e do aumento da taxa de desemprego, o trabalho associado ressurgiu[7] como alternativa de geração de renda para milhares de trabalhadores. Com o nome de Economia Solidária, um movimento organizado por trabalhadores, militantes e pesquisadores ganhou força no Brasil em meados da década de 1990.

Foi nesse período que surgiram: a primeira Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), em 1995, na COPPE/UFRJ; a Rede Interuniversitária Unitrabalho – que também desenvolve projetos de incubação -; e o Fórum de Cooperativismo Popular do Rio de Janeiro. Hoje, a rede de ITCPs engloba mais de 40 universidades; a Rede Unitrabalho cerca de 70; e todos os estados do Brasil e alguns municípios possuem fóruns organizados para debater as

[2] Que correspondia a 196 milhões de pessoas, segundo dados da CEPAL apresentados por Soares (2001).
[3] Além de muitas fábricas terem quebrado, as que sobreviveram à competição com os produtos importados, como relata Verago (2011), tenderam a substituir trabalho por capital. Este processo ficou conhecido como reestruturação produtiva.
[4] Retirado do sítio <http://www.serasa.com.br/release/indicadores/falencias_concordatas.htm> em 20.02.2010
[5] Trabalho com os dados de requisições de falências por considerar que estes refletem melhor o momento vivido pelo país, uma vez que o tempo necessário para decretar a falência, por vezes, leva mais de um ano.
[6] Fonte: Consultoria Fidelitas e Veraz
[7] Nesta tese, no item 1.1 é apresentado um conjunto de lutas da classe trabalhadora pela autogestão, que ajudam a entender que a prática do trabalho associado se deu em distintos momentos da história.

questões da economia solidária. Em 2001, no I Fórum Social Mundial de Porto Alegre foi instituído o Grupo de Trabalho Brasileiro de Economia Solidária, que teve papel importante na conquista, em 2003, da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), ligada ao Ministério do Trabalho e Emprego.

O mapeamento da Economia Solidária[8], realizado pela SENAES com apoio do Fórum Brasileiro de Economia Solidária e dos Fóruns Regionais, revelou, em 2007, a existência de 21.859 Empreendimentos de Economia Solidária (EES)[9], dos quais 7.978 ainda são informais, envolvendo 1.687.496 trabalhadores.

Apesar do número expressivo de iniciativas, é importante frisar o seu grau de informalidade (36,5%) e a baixa remuneração gerada por essas atividades: 71,32% dos empreendimentos têm faturamento mensal inferior a R$ 5.000,00 e, destes, 30,89% revelaram estar sem renda, sendo alguns limitados a atividades de subsistência. A luta pela sobrevivência é a característica principal destas experiências, como se pode identificar na análise do mapeamento. Apenas 1.571 dos EES declararam que o motivo principal da formação do grupo foi o trabalho associado, ou seja, pouco mais de 8,8% dos que responderam. Enquanto isso, 6.746 EES (38,1%) disseram que se associaram, prioritariamente, como alternativa ao desemprego e outros 6.399 (36,2%) para obterem maior ganho ou complementarem renda.

A exposição desse quadro não pretende desqualificar essas experiências, mesmo porque qualquer expectativa mais otimista desconsideraria que tais empreendimentos foram formados em condições completamente adversas. É importante, entretanto, que se considere a situação real vivida por esses trabalhadores na tentativa de evitar uma idealização das possibilidades de transformação social trazidas pela economia solidária.

A recuperação de empresas

Dentre as práticas da economia solidária, uma chama atenção pelo fato de não se tratar da formação de novos agrupamentos de trabalhadores. A recuperação de empresas é uma prática desenvolvida por trabalhadores que, na iminência de ficarem desempregados, negociam ou lutam pelo acesso aos meios de produção de empresas falimentares[10]. Ruggeri (2009) define a

---

[8] Retirado do sítio <www.sies.mte.gov.br> em 20.02.2010

[9] Segundo o sítio da SENAES, o mapeamento identifica cooperativas, associações, empresas de autogestão (que prefiro chamar de empresas recuperadas), grupos solidários, redes solidárias e clubes de troca que realizam coletivamente a compra de insumos ou comercialização e processamento dos seus produtos.

[10] Na base conceitual do Sistema de Informações da Economia Solidária (SIES), estes empreendimentos são denominados de empresas de autogestão. Uma vez que a definição do conceito de economia solidária abrange apenas iniciativas de autogestão, considero a limitação do nome "autogestão" às empresas recuperadas um equívoco conceitual, cujos motivos são expostos em Henriques (2007).

recuperação de empresas como um processo social e econômico que pressupõe a existência de uma empresa capitalista anterior cuja falência ou inviabilidade econômica resultou na luta dos trabalhadores por autogerí-las. As empresas recuperadas também se distinguem dos demais EES por gerarem rendas mais elevadas[11].

Há vários exemplos históricos de manutenção dos postos de trabalho por meio da ocupação das empresas, sendo alguns deles descritos nesta tese. A partir da década de 1990, essa prática ressurge como alternativa para um contingente significativo de trabalhadores, sobretudo no Brasil e na Argentina.

No Brasil, há experiências de empresas recuperadas desde a década de 1980, como exemplifica o caso da empresa de extração de carvão mineral em Criciúma (Cooperminas). Mas, é a partir da década de 1990, com o apoio da Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), que acontece o crescimento e a consolidação destas experiências no país. A partir de 1999, a Central Única de Trabalhadores (CUT) passou a apoiar a recuperação de fábricas por meio da Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (UNISOL), transformando a recuperação numa das possibilidades da luta sindical. Em 2002, surgiu o Movimento de Fábricas Ocupadas diante da falência das empresas do grupo CIPLA de Joinville. Este movimento tem como bandeira principal a estatização de empresas sob controle operário, refutando a proposta de construção de cooperativas como saída.

Em uma pesquisa realizada no Brasil, cuja parte dos resultados será apresentada nesta tese, foram identificados 67 casos de ERTs[12] em funcionamento e 78 casos[13] de recuperação que já foram encerrados[14]. Na Argentina, embora também existam experiências da década de 1990, a explosão do fenômeno se deu com a crise de 2001[15]. Ocupar fábricas tornou-se uma alternativa concreta para 205 empresas[16], segundo dados do levantamento, feito em 2010, por pesquisadores da Universidade de Buenos Aires (RUGGERI ET AL., 2011)[17].

É também na Argentina que pode ser encontrado, atualmente, o maior esforço de sistematização dos dados referentes às empresas recuperadas e de conceituação deste

---

[11] A média de retirada mínima das ERTs brasileiras, segundo dados da pesquisa apresentada nesta tese, é de R$ 1.063,05, enquanto a média de retirada máxima é de R$ 4.998,46.
[12] A listagem desses casos encontra-se no ANEXO B desta tese
[13] A listagem desses casos encontra-se no ANEXO C desta tese
[14] Seja porque a empresa voltou a funcionar sob gestão patronal, seja porque faliu novamente.
[15] A luta das fábricas argentinas nesse período foi registrada no documentário “La Toma” de Avi Lewis e Naomi Klein.
[16] Com a crise de 2010 novas fábricas foram recuperadas e estima-se que ao menos cerca de 20 novas empresas foram recuperadas.
[17] A listagem das ERTs argentinas mapeadas nessa pesquisa encontram-se no ANEXO D desta tese.

fenômeno. Este esforço se dá por conta da necessidade de demarcação de um campo distinto daquele da Economia Social[18]. A principal razão deste intuito de diferenciação é a necessidade de políticas públicas, que são intrinsecamente diferentes das que atendem aos empreendimentos da Economia Social, como, por exemplo, o microcrédito, que não é suficiente para as fábricas adquirirem novos maquinários e matéria prima.

Na Argentina, também existem diferentes entidades representativas dos segmentos das empresas recuperadas: Movimento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), Movimento Nacional de Fábricas Recuperadas por Trabalhadores (MNFRT), Federação de Cooperativas de Trabalhadores Autogestionários (FACTA), União Produtiva de Empresas Autogestionadas (UPEA), além dos apoios relacionados aos sindicatos como Associação Nacional dos Trabalhadores de Autogestão (ANTA) e União Operária Metalúrgica (UOM) de Quilmes.

As iniciativas relatadas nesta sessão, algumas já consolidadas há cerca de 20 anos, revelam a capacidade de operários recuperarem empreendimentos produtivos sem a presença de um patrão, apesar de todas as dificuldades que enfrentam. Este fato gera expectativas sobre as potencialidades de transformação social advindas de uma eventual proliferação destes casos. Nesta direção, Ruggeri (2009) lembra que a maioria das empresas recuperadas surge a partir da necessidade extrema vivida pelos trabalhadores de lutar pela manutenção dos seus postos de trabalho e, não, como uma luta política conduzida pelo ideário anticapitalista. Não significa que seja impossível identificar nestas experiências questões inovadoras quanto ao conflito entre capital e trabalho; mas esta consideração ajuda a ter uma postura crítica com relação aos estudos que conferem aos seus objetos de pesquisa características idealizadas pelo pesquisador.

Os diversos estudos sobre as empresas recuperadas tentam, em geral, responder a dois desafios: o primeiro, registrar as diferentes experiências e suas práticas, relacionando-as com os contextos em que estão inseridas e os movimentos sociais que as acompanham. O segundo, analisar as inovações que decorrem dessas iniciativas que, em geral, situam-se no âmbito das relações sociais de produção.

A primeira inovação é a própria saída encontrada para responder à falência ou ao sucateamento das unidades produtivas. A recuperação de fábricas, sem a presença do capitalista, em si, é uma inovação do ponto de vista da luta dos trabalhadores num contexto

[18] Conceito mais utilizado pelos argentinos para designar experiências de trabalho associado. Entretanto, nos últimos tempos é possível encontrar estas práticas agrupadas no conceito de Economia Social e Solidária.

de crise, o que não significa que o rumo inexorável dessas iniciativas seja a construção de um novo modelo de sociedade.

Para identificar contribuições dessas experiências à constituição de novas relações sociais de produção, faz-se necessário analisar as reformulações realizadas no processo de trabalho, desde soluções encontradas na produção quanto na gestão administrativa e estratégica das empresas. O intuito desta pesquisa é identificar fatores que apontam para a radicalização da democracia nas unidades produtivas. Para isto parte da seguinte questão norteadora: **Que inovações no campo da organização do trabalho produziram as empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil e na Argentina?**

A tese central é a de que as limitações impostas pela hegemonia do modo de produção capitalista não encerram a possibilidade de construção de novas relações sociais de produção. As inovações que busco fotografar nesta tese se assemelham à descrição de Carlos Drummond de Andrade (2008) da flor que rompeu o asfalto:

Uma flor nasceu na rua!
Passem de longe, bondes, ônibus, rio de aço do tráfego.
Uma flor ainda desbotada
ilude a polícia, rompe o asfalto.
Façam completo silêncio,
paralisem os negócios,
garanto que uma flor nasceu.

Sua cor não se percebe.
Suas pétalas não se abrem.
Seu nome não está nos livros.
É feia. Mas é realmente uma flor.

(CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE, 2008)

A flor, rodeada pelo asfalto, sem dúvidas é limitada pelas condições do entorno, que dificultam sua nutrição e crescimento. Todavia ela existe e rompe o asfalto de forma desobediente. Antes da flor, há o broto, que o olhar míope do pensamento ortodoxo não permite enxergar. As experiências de luta pela autogestão são, para mim, brotos de flor em meio ao asfalto. Como o broto depende de cuidado e nutrientes para se desenvolver, há na crítica descompromissada consequências sérias, por mais que se pretendam progressistas, pois dificultam que as experiências germinem[19]. Coaduna-se com esse pensamento o que Boaventura de Sousa Santos (2007) chama de crítica à razão indolente, que denuncia o desperdício das experiências sociais existentes.

[19] Para Ana Clara Torres Ribeiro (2012), leituras equivocadas do contemporâneo são parcialmente responsáveis pelo fracasso de experiências sociais inicialmente revoluncionárias.

As iniciativas concretas de autogestão, ou mesmo as que assim não se intitulam, mas que em seu conteúdo apresentam características do que nesta tese chamo de autogestão, apresentam elementos de ruptura com a organização capitalista do trabalho, que se concretizam em experimentos de novas relações sociais de produção. Tais rupturas são limitadas e a organização do trabalho das ERTs é fortemente influenciada pela forma hegemônica de se estruturar a atividade de trabalho. Entretanto, sem um olhar atento para as experiências não se pode enxergar os brotos.

O que proponho nesta tese tampouco é que esse olhar para alguns casos pré-selecionados desconsidere o conjunto das experiências. É preciso ter a dimensão de que não só tais iniciativas têm uma participação pequena na economia dos dois países estudados, como se diferenciam em muitos aspectos das questões analisadas nos casos escolhidos, que já apresentavam previamente sinais de maiores avanços com relação à construção de novas relações sociais de produção.

Este olhar mais amplo me faz concluir que não é possível falar ainda no surgimento de uma nova escola de organização do trabalho autogestionária. Os elementos que configuram a estrutura da atividade de trabalho dessas experiências estão dispersos e ainda fortemente influenciados pela lógica da organização capitalista do trabalho.

Minha tese é a de que os brotos existentes fornecem elementos que permitem a problematização em vários aspectos da organização capitalista do trabalho e, por meio de uma crítica prática, como sugere Rebón (2007), propiciam a reflexão sobre a possibilidade de superação do modelo hegemônico.

Defendo, portanto, que as experiências de autogestão e controle operário descritas e analisadas nesta tese são contribuições pedagógicas ao processo de reinvenção da emancipação social, como propõe Boaventura de Sousa Santos (2007).

As experiências pretéritas de tentativa de construção do socialismo demonstraram que a falta de acúmulo sobre novas formas de organização do trabalho representou uma limitação histórica à construção de novas relações sociais de produção[20]. É em busca desta contribuição que enxergo nas empresas recuperadas por trabalhadores experimentos reais emancipatórios que exigem a criação e o fortalecimento de um campo de pesquisas, estudos e formação que propicie análises críticas, dialógicas e transformadoras.

Para dar conta da questão proposta, o primeiro capítulo apresenta uma reflexão sobre os conceitos de Autogestão e Tecnologia Social. Além de relatar alguns dos antecedentes

[20] Como quando Lenin optou pelo taylorismo como modelo de produção das fábricas soviéticas.

históricos das atuais experiências de recuperação de fábricas, busca-se refletir sobre o conceito de Autogestão, que é central para qualificação das práticas estudadas, e de Tecnologia Social, que é o marco teórico a partir do qual se debate sobre a necessidade de construção de novos paradigmas tecnológicos para a prática da autogestão.

No segundo capítulo, busca-se compreender as características centrais da organização capitalista do trabalho e para tanto se discute o conceito de trabalho, perpassando pelas principais escolas que influenciaram a estruturação da atividade industrial no modo de produção capitalista.

No terceiro capítulo são aprofundadas algumas das lutas operárias dos dois países a serem analisados – Brasil e Argentina. Foi dada ênfase especial ao Cordobazo e Rosariazo na Argentina e ao surgimento do novo sindicalismo no Brasil, dado que registram o ressurgimento do sindicalismo de base nesses dois países, enquanto vivenciavam períodos ditatoriais.

No quarto capítulo são descritas as características gerais, por meio de dados agregados, das empresas recuperadas por trabalhadores na Argentina e no Brasil. Enquanto no primeiro país são enfatizadas as análises já realizadas acerca do fenômeno de empresas recuperadas, no Brasil é apresentado um primeiro mapeamento que buscou englobar a totalidade das experiências existentes.

No quinto capítulo são analisados cinco casos, sendo um deles de uma rede que compõe 19 ERTs. Os quatro demais se referem a três ERTs argentinas e uma brasileira, que atenderam aos requisitos previamente definidos para escolha dos casos.

Para finalizar a tese, o sexto capítulo traz uma síntese das inovações identificadas nas experiências estudadas, dando ênfase aos elementos de ruptura com a organização capitalista do trabalho.

Percurso Metodológico

Pela estrutura apresentada, pode-se perceber que a tese é tanto descritiva como analítica. A parte em que serão descritos os contextos das experiências brasileiras e argentinas está ancorada em levantamentos realizados nos dois países por equipes de pesquisa com questionários similares, porém adequados a cada contexto.

Na Argentina, o Programa de Extensão Facultad Abierta da Faculdade de Filosofia e Letras da Universidade de Buenos Aires (UBA) foi responsável pela realização de três levantamentos nos anos de 2004, 2007 e 2010. Este grupo me recebeu por quatro meses durante o período de estágio doutoral.

Com total influência desse intercâmbio, foi organizado um grupo de pesquisa[21], envolvendo dez universidades no Brasil[22] para realizar um mapeamento similar, com objetivo de conhecer a totalidade de experiências de empresas recuperadas no país. Desde a formulação do projeto, passando pela elaboração do questionário, até as discussões conceituais, foi estabelecido o diálogo com a equipe argentina.

A apresentação dos dados dessa pesquisa coletiva, da qual faço parte, é fundamental para situar o objeto de pesquisa, fornecendo um panorama geral dos casos, traçado por meio da aplicação em 58 empresas[23] de um questionário com doze eixos[24]: dados gerais da empresa e dos entrevistados; processo de recuperação; marco legal; estrutura ocupacional e perfil dos trabalhadores; produção e tecnologia; relações de trabalho e educação; perfil organizacional; comercialização e relação com mercados; seguridade social e segurança do trabalho; relação com a sociedade, movimentos sociais e sindicatos; relação com estado; autoavaliação e perspectivas.

A parte analítica da tese consiste na realização de estudos de caso no Brasil e na Argentina[25]. Inicialmente, estava programada a realização de ao menos um estudo de caso na Venezuela, que não foi possível por limitações orçamentárias e de tempo. Foi realizada uma visita a uma fábrica na Venezuela, assim como a duas fábricas uruguaias, mas não com a imersão necessária para realização de um estudo de caso. Essas visitas serviram para gerar novas hipóteses e desejos de pesquisas futuras. De qualquer forma, Brasil e Argentina concentram a maior parte dos casos e são responsáveis pelo espaço que o tema alcançou no âmbito das lutas atuais dos trabalhadores.

A escolha dos casos levou em consideração a potencialidade de serem encontrados elementos de ruptura na forma de gestão dos empreendimentos. A decisão foi tomada com base em leituras prévias, pesquisa documental e informações de pesquisadores que conheciam os

---

[21] Para consolidação desse grupo e realização da pesquisa contou-se com apoio financeiro do CNPq

[22] Grupo de Análise de Política de Inovação (GAPI/UNICAMP), Núcleo de Solidariedade Técnica (SOLTEC/UFRJ), Núcleo de Apoio às Atividades de Extensão em Economia Solidária (NESOL/USP), Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (INCOP/UFOP), CEFET-RJ/Nova Iguaçu, Organizações & Democracia (Org & Demo) UNESP-Marília, Núcleo de Estudos em Tecnologias Sociais (NETS/UFVJM), Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade Federal da Paraíba (INCUBES/UFPB), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Núcleo de Estudo, Pesquisa e Extensão em Projetos de Engenharia e Gestão Aplicados ao Desenvolvimento Ambiental e Social da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PEGADAS-UFRN).

[23] Dessas 58 aplicações, seis não foram consideradas ERTs e pude participar de 30 entrevistas das 52 ERTs que foram visitadas e inseridas no estudo.

[24] Que são muito similares aos eixos dos levantamentos argentinos.

[25] Foram entrevistados 36 trabalhadores de 4 ERTs e 15 trabalhadores das 11 gráficas visitadas pertencentes à Red Grafica Cooperativa. Além disso, foram entrevistados 7 lideranças e pesquisadores ligados ao movimento de empresas recuperadas na Argentina.

casos. Como se pode perceber, a maneira com que os casos foram escolhidos não permite uma generalização das características encontradas para o conjunto das empresas recuperadas, que não era a intenção.

Durante a imersão no campo foi observado que as tarefas que os trabalhadores tinham que gerir não eram as mesmas das empresas tradicionais e a elaboração do roteiro teve que considerar esses fatores. Os itens analisados foram os seguintes: hierarquização dos salários; estimulantes do trabalho; significado do ambiente de trabalho; relação com os demais trabalhadores; divisão de tarefas e o conhecimento do processo produtivo; tomada de decisão; intensidade do trabalho; layout das fábricas; alterações no processo produtivo e no maquinário; relação com movimentos sociais; segurança do trabalho; questão legal; e operacionalização do conceito de autogestão.

Para os estudos de caso foram elaborados dois roteiros semiestruturados. Um com os eixos acima referidos, aplicados com diferentes trabalhadores de distintos setores[26]. O outro necessitou ser adaptado, pois um dos casos escolhidos foi de uma rede do setor gráfico que envolvia 19 empresas argentinas dispersas no território. Foram visitadas 11 empresas dessas 19 e como o foco era o funcionamento da rede e não das gráficas individualmente, o roteiro[27] foi aplicado apenas uma vez em cada caso, necessitando, portanto, de uma adaptação.

Foram ainda elaborados outros dois roteiros de pesquisa: um para as assessorias de empresas recuperadas argentinas[28], que permitiu compreender as diferentes visões dos movimentos nesse país e outro para pesquisadores que participaram do mapeamento argentino, que auxiliou na construção da pesquisa no Brasil.

Com relação a este mapeamento, cabe reforçar que se trata de um trabalho coletivo, que envolveu inúmeros pesquisadores e que fortaleceu a criação de um campo de pesquisa vinculado às empresas recuperadas no país. Algumas das escolhas, como a adoção do conceito "Empresas Recuperadas por Trabalhadores", se deram no âmbito do projeto, por meio de discussões amplas, em que também foi consultada a equipe argentina. Nesse sentido, um dos grandes desafios da redação desta tese é o de conseguir distinguir as análises individuais das decisões tomadas pela equipe de pesquisa.

Apesar de o estudo apresentar a realidade de dois países e em alguns momentos traçar paralelos entre as experiências, não tem o intuito de ser um estudo comparativo, mesmo

[26] Este roteiro encontra-se no APÊNDICE C desta tese.
[27] Este roteiro encontra-se no APÊNDICE B desta tese.
[28] Este roteiro encontra-se no APÊNDICE A desta tese.

porque há diferenças consideráveis na análise dos dois casos, que se devem aos distintos avanços teóricos alcançados em cada país.

Por fim, e não menos importante, faz-se necessário dizer que a perspectiva adotada nesta tese baseia-se na proposta de Boaventura de Sousa Santos (2005) que, na coletânea "Reinventar a Emancipação Social", descreve em diversos campos, inclusive o da produção, práticas alternativas em seis diferentes países, tentando compreender as soluções encontradas pelos que sofrem os principais efeitos das medidas neoliberais. Na elaboração das descrições o autor adota o que chamou de "Sociologia das Emergências" que, ao reconhecer a fragilidade e incipiência das iniciativas, preocupa-se em ampliar e desenvolver suas características emancipatórias.

Dessa forma, contrapõe-se a correntes da esquerda que têm a tendência a oferecer variações já conhecidas para os problemas causados pelo capitalismo, desperdiçando as experiências sociais pelas fragilidades que apresentam. A flor no asfalto descrita por Drummond é uma forma insegura, desbotada e feia, que ainda não está nos livros. Reconhecer essa fragilidade é também objetivo desta pesquisa, mas na perspectiva de potencializar as práticas.

Inspirado por Ernst Bloch, Boaventura de Sousa Santos (2007) disse que "entre o nada e o tudo – que é uma maneira muito estática de pensar a realidade – eu lhes proponho o 'ainda não'". (p.37). Concordando que as experiências descritas nesta tese ainda não ameaçam a hegemonia do modo de produção capitalista, tenho como preocupação identificar as ações que permitem desconstruir a ideia de unidimensionalidade do modelo atual.

Parto, assim, do pressuposto de que num contexto de crise, em que a luta pela transformação social não é o objetivo primeiro dos trabalhadores, a tendência é que se reproduzam características dos sistemas tradicionais de organização do trabalho, o que não encerra a possibilidade de identificação de inovações emancipadoras.

CAPÍTULO 1 AUTOGESTÃO E TECNOLOGIA SOCIAL

A escolha deste capítulo para iniciar a tese deve-se à centralidade destes dois conceitos para responder ao problema de pesquisa: **que inovações no campo da organização do trabalho se produziram nas experiências de empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil e na Argentina?**

A inspiração para essa busca está na história de lutas da classe trabalhadora pela maior democratização do ambiente de trabalho, que Nascimento (2005) chama de lutas pela autogestão. Ao tentar identificar inovações empreendidas pelos protagonistas dessas lutas, situo-me no campo do que se convencionou chamar nos últimos anos de tecnologia social.

1.1 Experiências Históricas de Autogestão

Não é objetivo desta seção apresentar todas as experiências de luta pela autogestão nem pormenorizar as que aqui forem descritas. Mas, além de evidenciar que o fenômeno estudado nesta tese tem antecedentes históricos em diversos países da Europa, da América Latina e também da África e da Ásia, é preciso distinguir algumas características que são próprias do período e local em que aconteceram. Os registros de histórias de autogestão são evidências da não neutralidade da ciência. No caso, das ciências administrativas, que em suas grades curriculares ignoram práticas históricas de luta dos trabalhadores por um novo modelo de gestão.

Na revisão bibliográfica sobre o conceito de gestão, nota-se que o mesmo não considera sistemas de auto-organização dos trabalhadores. Dias (2002), ao discorrer sobre as semelhanças e diferenças entre os conceitos de gestão e administração, identifica em autores clássicos como Peter Drucker, Henry Fayol e Frederick Taylor, que a principal convergência reside na necessidade de influência sobre terceiros, ou seja, tanto a gestão quanto a administração são exercidas sobre outro indivíduo, “para coordená-lo, orientá-lo e dirigí-lo” (p.6).

Tal postura ancora-se numa visão que eterniza as formas de gestão capitalistas, desconsiderando históricas experiências de auto-organização da classe operária. Marcuse (1997) em Cultura e Sociedade fala da redução do conceito de trabalho ao de trabalho econômico. Para o autor, o trabalho econômico tal qual o conhecemos hoje, direcionado para os interesses de uma classe específica, “se restringe progressivamente à atividade dirigida, não livre” (p.8). Numa perspectiva de superação da alienação do trabalho e de resgate de sua essência que conceituou como “a realização efetiva plena e livre do homem como um todo em seu mundo histórico” (p.44), Marcuse (1997) aponta para o trabalho controlado pelos

produtores associados, “realizando-o com o menor dispêndio de força e sob as condições mais dignas e adequadas a sua natureza humana” (p.45).

Próximos a essa definição de Marcuse, Guillerm e Bourdet (1976) ao descreverem o que chamaram de pré-história da autogestão, retomam o modo de produzir das sociedades primitivas européias, mais especificamente, de gauleses e germanos que tinham para eles características similares às sociedades primitivas da Amazônia, África e Polinésia. Estas teriam sido as únicas sociedades da abundância que a humanidade conheceu em que se podia produzir, com um trabalho mínimo e com um sistema ecologicamente equilibrado, o dobro da necessidade de consumo, sendo o excedente estocado para momentos de catástrofes e festas. Para os autores, não há na descrição dessas sociedades traços de exploração da mulher pelo homem ou do homem pelo homem, já que os chefes, designados assim pelos etnólogos, “não chegam a se fazer obedecer senão quando seus compatriotas assim o querem” (GUILLERM; BOURDET, 1976, p.99).

É provável que se encontre em diversos momentos da história da humanidade o controle do trabalho pelos produtores associados, como descrito acima, exercido enquanto prática comum dos povos. Mas é a partir da revolução burguesa, quando os meios de produção não mais pertenciam aos produtores diretos, que se pôde verificar intensas lutas pela autonomia no ambiente de trabalho, que Nascimento (2005) chama de lutas pela autogestão. O mérito deste autor está em unificar em um único estudo experiências que costumam aparecer em pesquisas distintas. Em geral, quem tem como ênfase o conceito de “cooperativismo”, relata que as práticas se originaram com as ideias de Roberto Owen, no início do século XIX. Quem enfatiza o conceito de “autogestão” ou “controle operário” costuma iniciar o relato histórico pela Comuna de Paris, já em 1871. Nascimento (2005) que utiliza a autogestão como conceito central, compreende que a luta por autonomia no ambiente de trabalho unifica bandeiras ideológicas distintas. Com base na periodização feita por este autor, são apresentadas, com algumas modificações, as diferentes etapas das lutas pela autogestão:

a. Início do século XIX com as ideias de Robert Owen até os tecelões de Rochdale na Inglaterra (1820-1870);
b. A partir da Comuna de Paris, passando pela Revolução Russa até dois anos depois do fim da Primeira Guerra Mundial, que revelou casos em contextos revolucionários (1871 – 1920);
c. Desde a consolidação da Revolução Russa até o fim da guerra civil espanhola, que apresentou experiências combatidas pelo governo soviético (1917-1939);

d. Desde o fim da Segundo Guerra, passando pelo maio de 1968 na França até o início da década de 1980, que apresentou casos heterogêneos entre si (1946 – 1982);

e. Um novo período iniciado em novas condições estruturais do capitalismo globalizado iniciado no final de década de 1980 que segue até os dias de hoje (1982 – 2013).

Como se pode observar, desde os primórdios da Revolução Industrial até hoje, de maneira quase ininterrupta, pode-se encontrar experiências de lutas pela autogestão na história. Certamente em alguns momentos essas lutas foram mais intensas, em geral, em momentos de profunda crise do sistema capitalista e de contextos revolucionários.

As primeiras lutas da classe operária, entre meados do século XVIII e as primeiras duas décadas do século XIX, tiveram como estratégia central a destruição de máquinas, matérias-primas e produtos acabados. Embora tenha sido largamente utilizada durante esse período, ficou conhecida pelo Movimento Luddista, cujo estopim foi em 1811 na Inglaterra. No senso comum e mesmo no meio acadêmico, os quebradores de máquinas ficaram estigmatizados pela resistência ao progresso tecnológico. Hobsbawn (2000), em contraposição a essa ideia, demonstra que "a destruição era simplesmente uma técnica de sindicalismo num período anterior" (p.21). Uma maneira de gerar pressão intermitente nos patrões quando ainda não havia uma classe trabalhadora organizada e quando as relações sociais de produção sofriam mudanças profundas. Não se pode, entretanto, qualificar essas manifestações como lutas pela autogestão, assim como o importante movimento pela Carta do Povo – *cartismo* - pois não são encontrados elementos reivindicatórios por autonomia no espaço de trabalho[29].

a. Do Owenismo a Rochdale (1820 - 1870)

Embora haja registros de experimentos cooperativos na Inglaterra desde 1769, Singer (1998) relata que é a partir de 1820 que a classe operária britânica "passa a se engajar em uma outra utopia, a da construção de um novo mundo à base das novas forças produtivas mas em que a cooperação e a igualdade tomem o lugar da exploração e da competição" (p.73). O autor está se referindo à formação do movimento cooperativista: "a difusão inicial das cooperativas coincide com a revolução industrial, o que dificilmente terá sido por acaso" (SINGER, 1998, p.91).

A grande maioria das cooperativas que surgiram até 1820 são de consumo, embora tenham existido cooperativas de produção ainda no século XVIII, como uma de alfaiates em Birmingham em 1777. A diferença das experiências que surgiram a partir da década de 1820

[29] Apesar do movimento cartista ter lutado pelo sufrágio universal, que representa a luta pela democracia política.

reside no fato de terem sofrido influência direta das ideias de Robert Owen, um empresário que no início do século XIX apresentou um plano ao governo britânico para que recursos públicos, que eram gastos como fundo de sustento dos pobres, fossem utilizados na construção de Aldeias Cooperativas ao invés de serem distribuídos. Nessas aldeias, os trabalhadores produziriam sua própria subsistência e trocariam com outros os excedentes de produção. A proposta foi recusada pelo governo e Owen seguiu para os Estados Unidos, em 1825, onde implementou com pouco sucesso uma Aldeia Cooperativa (SINGER, 2002).

Suas ideias, entretanto, influenciaram inúmeras experiências. Singer (2002) relata algumas delas, como a primeira cooperativa owenista formada por jornalistas e gráficos em Londres, e a da Comunidade de Orbiston, de 1826, que iniciou experimentos em educação e repartição equitativa das sobras. Além dessas, algumas Aldeias Cooperativas também foram experimentadas na Inglaterra, como a Associação Cooperativa de Troca de Brighton. Entre 1826 e 1835, para Singer (1998), máximo período de florescimento do owenismo, surgiram pelo menos 250 sociedades cooperativas em todas as zonas industriais do país, com exceção do País de Gales.

Mas não foi apenas na Inglaterra que a luta dos trabalhadores do início do século XIX desembocou em uma auto-organização visando a melhores condições de trabalho. Em 1831 na França, os tecelões de Lyon, conhecidos como Canuts, iniciaram reivindicações pela estipulação de uma tarifa mínima para as peças que produziam. Com o lema “Preferimos tombar por uma bala a morrer de fome”, a mobilização em torno desta luta, que gerou centenas de mortos, permitiu que os trabalhadores controlassem a cidade por dez dias e criassem seus próprios instrumentos de informação e cultura, além de associações que reuniam diversas profissões (SARDÁ DE FARIA, 2011).

Segundo Sardá de Faria (2011), as estruturas criadas pelos Canuts tinham como primeiro horizonte gerar independência com relação aos fabricantes-negociantes, que embora ainda não controlassem os meios de produção, tinham na subcontratação dos tecelões o poder de definir o que produzir, com que ritmo produzir e a que preço vender. A mobilização que durou de 1831 até 1834 influenciou o surgimento de inúmeras associações e cooperativas na França. Gueslin (apud SARDÁ DE FARIA, 2011) identificou em 1912 a existência de 476 cooperativas de produção na França.

Apesar da existência de experiências pretéritas, muitos estudos conferem à Sociedade dos Pioneiros Equitativos de Rochdale, o título de primeira cooperativa da história. Fundada por 28 tecelões da cidade de Manchester e influenciada por owenistas e cartistas, esta, que nasce como uma cooperativa de consumo em 1844, teve o mérito de redigir oito regras que até hoje

servem de base para o movimento cooperativo no mundo. Entre estas, podem ser destacadas: a democracia na gestão, em que cada sócio teria direito a apenas um voto; a livre associação de trabalhadores; e a destinação de parte do excedente para a educação dos sócios (SINGER, 1998).

Em 1850, foi criada a primeira cooperativa de produção do grupo, o Moinho Cooperativo de Rochdale, e em 1854, o segundo, uma tecelagem com 96 teares. Ao longo dos anos foram criados jornais, uma escola e uma biblioteca, atestando a preocupação com a educação dos sócios. Como relata Singer (1998), em 1879 a cooperativa possuía 10.427 sócios.

Mas podem ser encontrados relatos de que antes disso o processo de gestão coletiva em Rochdale já havia perdido força. Em 1862, como consequência da Guerra Civil nos Estados Unidos, a crise do algodão gerou um conflito entre os operários de uma cooperativa de produção do grupo e os acionistas, relacionado ao pagamento de bônus aos trabalhadores. Estes venceram em primeira instância, mas em um segundo momento, em decisão tomada apenas pelos acionistas, perderam o direito. A existência de acionistas em um empreendimento cooperativo já denota a existência de uma contradição, que é agravada pelo fato dos últimos, que representavam apenas 10% dos membros da cooperativa, possuírem maior poder de decisão. Embora o empreendimento de Rochdale tenha sobrevivido até o início do século XX, o corte temporal feito até o ano de 1870 está relacionado à importância da experiência da Comuna de Paris de 1871 e à perda de fôlego na manutenção das regras redigidas pelos Pioneiros de Rochdale durante esse período.

Embora uma parcela dos teóricos da autogestão não entenda essa parte da história como importante na luta para a transição socialista[30], a perspectiva metodológica adotada nesta tese não permite que sejam ignorados os primeiros intentos de condução da produção pela classe operária. É certo que algumas das críticas direcionadas a Owen são bem fundamentadas, como a não consideração da luta de classes em sua análise da sociedade. De acordo com Sardá de Faria (2011), havia em seu pensamento inicial uma aversão ao conflito entre trabalhadores e capitalistas, o que parece ter sido compreendido por Marx e Engels pelo fato das forças produtivas não terem sido plenamente desenvolvidas até então:

> Para Marx e Engels, os primeiros teóricos do socialismo e do cooperativismo não poderiam ter ido além do que o estágio do desenvolvimento do capitalismo possibilitava. A introdução das máquinas e a grande indústria davam seus primeiros passos, as classes sociais e seus antagonismos encontravam-se em formação. A obra da revolução social capitalista, nos termos de Singer, ainda não estava completa. Daí que esses

[30] Muito pelo fato de teóricos como Owen terem recebido de Marx e Engels a designação de socialistas utópicos.

> primeiros reformadores sociais erguessem suas teorias sob uma base material que não correspondia ao sentido do desenvolvimento do modo de produção em que estavam enredados. E o termo utópico foi-lhes dedicado por esse anacronismo que se fazia inevitável (SARDÁ DE FARIA, p.71, 2011).

Adoto, entretanto, a perspectiva de Singer (1998) que enxerga o potencial anticapitalista nas experiências cooperativas do começo do século XIX. Para este autor, o conceito de Revolução Social designa o processo de transformação de um sistema socioeconômico e significa a alteração nas relações sociais de produção. Difere-se, portanto, do conceito de Revolução Política, que está relacionado às mudanças nas relações de poder entre autoridades e cidadãos.

Uma Revolução Política e a consequente refundação das instituições podem ser muito importantes para o aprofundamento de uma Revolução Social, como foi para a Revolução Social Capitalista. Entretanto, experiências que buscam alterar as relações sociais de produção convivem com os modos de produção hegemônicos muito antes de se tornarem hegemônicas. Como demonstra Singer (1998), "em todos os países, relações de produção capitalistas foram se expandindo paulatinamente, nos poros do modo de produção precedente" (p.27).

Da mesma forma, "o modo de produção capitalista apresenta brechas que podem ser aproveitadas para organizar atividades econômicas por princípios totalmente diferentes dos capitalistas" (SINGER, p.112, 1998). As experiências que nesta tese são chamadas de lutas pela autogestão são entendidas, utilizando a categoria de Singer, como Revoluções Sociais em Potencial. Não se sabe se poderão ou não desembocar em uma Revolução Social Socialista, mas por buscarem alterar parte das relações sociais capitalistas, por meio da coletivização dos meios de produção, representam espaços de esperança, que Singer (1998) chama de implantes socialistas.

O principal argumento de Singer que me faz adotar esta ideia está relacionado à tentação de parte da esquerda de entender que muitas experiências que nascem dentro do sistema de produção capitalista são necessariamente "capitalistas". Isto se dá por confundirem as experiências com as "contratendências que surgem como reação a elas" (SINGER, p.112, 1998). Isto faz, por exemplo, com que não se compreenda a importância da conquista do sufrágio universal, impulsionada inicialmente pelo movimento cartista. É certo que como reação a essa conquista, os capitalistas encontraram formas de minimizar essa vitória, mas esta nunca deixou de ser uma arma poderosa que a classe trabalhadora tem em mãos. O sufrágio universal, assim como a seguridade social, o sindicalismo e o cooperativismo são, na visão de Singer (1998), implantes socialistas. Todos sofreram investidas da classe dominante, como a formação dos sindicatos patronais e a utilização da forma cooperativa para burlar leis

trabalhistas[31]. Mesmo sem sair da legislação vigente, a forma cooperativa foi utilizada sem qualquer caráter contestatório[32], o que justifica as acertadas críticas que recebem o movimento cooperativo. Entretanto, considero importante saber diferenciar o que é funcional ao sistema capitalista do que é assimilável por ele, sob o risco de desperdiçar um conjunto de práticas que tiveram sua importância histórica, como o movimento cooperativo do século XIX.

b. As Experiências em Contextos Revolucionários (1871 – 1919)

Em 1871, em decorrência da guerra franco-prussiana, a Guarda Nacional francesa esteve sob o poder da classe trabalhadora na cidade de Paris. Nesse contexto teve início uma das experiências mais emblemáticas de autogestão na história. A Comuna de Paris "eleita em 26 de março por sufrágio universal e majoritariamente formada por trabalhadores da produção, tomou um conjunto de decisões tendentes a destruir o Estado burguês e edificar (...) uma sociedade socialista autogestionária" (NASCIMENTO, 2005, p.13).

Segundo Guillerm e Bourdet (1976), o proletariado parisiense ocupou antes de tudo as fábricas e toda organização capitalista. Substituíram-na pelo que os autores chamaram de modelo de democracia proletária, em que os operários nomeavam seus gerentes, seus chefes de oficina e chefes de equipe com direito de revogá-los.

Marx (1999) em "A Guerra Civil na França" descreve as principais ações da Comuna em pouco mais de dois meses com o poder sob Paris, que foram muito além da retomada das fábricas: substituição do exército permanente pelo povo armado, por meio de milícias populares; equiparação de salários dos funcionários públicos aos dos operários; separação da Igreja do Estado; abertura de todas as instituições de ensino para o povo; interferência na eleição e demissão de membros do poder judiciário; implementação de elementos de democracia direta mediante um regime comunal. Em suas palavras: "A comuna era, essencialmente, um governo da classe operária, fruto da luta da classe produtora contra a classe apropriadora, a forma política afinal descoberta para levar a cabo a emancipação econômica do trabalho" (MARX, 1999, p.95-96).

Ao analisar o programa da Comuna de Paris, Nascimento (2005) ainda apresenta significativos avanços no âmbito da política de habitação, por meio da requisição dos imóveis secundários ou parcialmente ocupados; no uso dos transportes públicos, que se tornaram gratuitos; na gratuidade dos serviços médicos; na abolição da pena de morte; nos direitos das mulheres; e nas atividades produtivas, em que o programa previa a expropriação das empresas privadas,

[31] Que são conhecidas como coopergatos ou cooperfraudes.
[32] Dentre as diretrizes da Organização de Cooperativas do Brasil (OCB), são mais claras as características capitalistas de produção do que as socialistas.

que deveriam ser administradas pelos trabalhadores e a realização de trabalhos manuais pelos que praticavam essencialmente trabalhos intelectuais por meio da rotatividade de cargos.

Em 28 de maio de 1871, terminou a experiência da Comuna num banho de sangue com cerca de 20.000 mortos. Em texto escrito dois dias após o massacre, Marx diz que:

> A Comuna aspirava à expropriação dos expropriadores. Queria fazer da propriedade individual uma realidade, transformando os meios de produção, a terra e o capital, que hoje são meios de escravização e exploração do trabalho, em simples instrumentos de trabalho livre e associado (MARX, 1999, p.97).

Por fim, cabe salientar que a experiência da Comuna fez com que Marx alterasse o prefácio do Manifesto Comunista em 1872. Curiosamente ressaltado por Lênin (1917) em "O Estado e a Revolução", Marx percebeu algo que a revolução russa de 1917 parece ter ignorado: "a classe operária não pode limitar-se simplesmente a se apossar da máquina do Estado tal como se apresenta e servir-se dela para seus próprios fins" (MARX, 1999, p.84).

Mas no início do século XX, a Revolução de 1905 na Rússia, que ficou conhecida como o ensaio geral da Revolução de 1917, apresentou elementos de gestão dos trabalhadores por meio dos conselhos operários *(soviets),* que influenciaram a luta pela autogestão em inúmeros países europeus como Hungria, Alemanha, Itália e Espanha. No ano de 1905, os Conselhos surgiram, segundo Nascimento (2005), espontaneamente, como comissões de greve e de delegados operários em reação à chacina realizada por soldados do czar russo contra trabalhadores que marchavam em direção ao Palácio de Inverno para reivindicar melhores condições de trabalho (TRAGTENBERG, 2007).

Segundo Tragtenberg (2007), os *soviets*, criados para promover o auxílio mútuo entre os trabalhadores durante o período de uma greve geral, se espalharam por todo o país e foram duramente combatidos pelo exército russo. No caso do *soviet* da cidade de São Petersburgo, atuou como governo da cidade por 90 dias, "imprimindo seu jornal oficial, repudiando os empréstimos governamentais, instaurando a jornada de oito horas de trabalho, criando suas milícias armadas" (TRAGTENBERG, 2007, p.112).

Na Revolução de 1917, os *soviets* tiveram um papel fundamental, tanto na tomada do poder quanto na sua manutenção por meio das milícias populares. Ressurgiram com os comitês de fábrica que foram responsáveis por gerir a produção, dado que muitos empresários fugiram. Segundo Nascimento (2005), os Comitês de Fábricas que eram apoiados pelos Comitês de Bairro, também formados nesse período, chegaram a realizar 367 conferências de fábricas. Tal organização sofreu investidas contrárias do Partido Bolchevique, que tentou subordinar os conselhos aos sindicatos. Segundo Guillerm e Bourdet (1976), tal artifício fez com que os

sindicatos fossem influenciados pela luta dos conselhos, gerando uma tendência no partido chamada "Oposição Operária". Isto fez com que a direção do partido, por decreto, proibisse as tendências e enfraquecesse o poder dos comitês com a introdução da direção unipessoal.

Os *Soviets* russos influenciaram a formação dos conselhos durante a Revolução Alemã de 1918 e 1919. Como revela Nascimento (2005), os conselhos tomaram o controle de todas as cidades alemães entre 4 e 9 de novembro de 1918, quando foi decretada a República Alemã fortemente influenciada pela Liga Spartacus, dirigida por Rosa Luxemburgo e Karl Liebknetch. Entre os objetivos da Liga, que buscava legitimar o poder dos conselhos, estava o controle da produção pelos operários. Dentre as medidas imediatas tomadas pela Liga podem-se identificar inúmeros mecanismos de democracia direta com forte influência da Comuna de Paris. Segundo Guillerm e Bourdet (1976), "em Munique, os operários tiveram diretamente em suas mãos, durante dezenove dias, a administração completa e a defesa da cidade (foi a segunda Comuna) sem qualquer partido nem grupo dirigente" (p.119). De 5 a 12 de janeiro de 1919 ocorreu a semana sangrenta de Berlim, quando Rosa Luxemburgo e Karl Liebknetch foram assassinados. As greves gerais e a reação do governo se mantiveram até o fim de 1919.

Ainda sob influência da Revolução Russa de 1917, mais especificamente, dos Conselhos Operários, ocorreram experiências de gestão dos trabalhadores na Hungria e na Itália entre 1918 e 1920. No primeiro país, sob a liderança de Bela Kun, cerca de 20.000 trabalhadores exerceram o controle operário. Já na Itália, a experiência sofreu forte influência de Antônio Gramsci e se iniciou na Fiat de Turim. Segundo Nascimento (2005), cerca de 500.000 trabalhadores chegaram a se organizar em conselhos nesse período em Milão e Turim, que não somente ocuparam fábricas, mas colocaram em andamento a produção (GUILLERM; BOURDET, 1976).

c. Revoluções dentro da Revolução – A Reação do Partido Bolchevique (1917 – 1939)

Esta fase apresenta uma interseção com a anterior, tanto temporal como temática, mas algumas experiências foram destacadas para esse período por terem sido marcadas pela reação do Exército Vermelho. Como é o caso da Revolução Makhnovista em território que hoje é da Ucrânia, liderada por Nestor Makhno a partir de 1917. Segundo Tragtenberg (2008), tratava-se de um "movimento armado de camponeses organizados em milícias para garantir a democracia e realizar a autogestão social dos meios de produção e a abolição do salário, das classes e das hierarquias verticais" (p. 54).

Assim como a Revolução Ucraniana, que Tragtenberg chamou de uma revolução na Revolução, uma base naval russa na cidade de Krondstat lutou para restabelecer o real poder dos *soviets* em 1921. E a rebelião teve o mesmo fim da Makhnovista, massacrada pelo Exército Vermelho

no contexto da guerra civil russa. Para Tragtenberg (2008), o Partido Bolchevique governava a União Soviética sem *soviets* e complementa que "revela-se aí uma característica central do bolchevismo: a impossibilidade de coexistir com qualquer movimento de base fundado na ação autônoma da classe operária" (p.52).

Embora não tenha acontecido em território russo, uma das principais experiências coletivistas da história também sofreu pressão do regime soviético no contexto da guerra civil espanhola entre 1936 e 1939. Com forte influência dos anarquistas, a experiência cooperativista na Espanha, sobretudo na Catalunha, foi expressiva. Em 1935, durante um Congresso da Federação Nacional de Cooperativas, participaram 120.000 pessoas e 465 cooperativas. Em 1936, só na Catalunha, onde se localizavam 70% das indústrias do país, havia 205 cooperativas (NASCIMENTO, 2005).

Após a vitória da esquerda (Frente Popular) nas eleições de 1936, um golpe de estado comandado por Francisco Franco teve como resposta imediata a revolta armada da população. Com influência do ideário anarquista da Confederação Nacional do Trabalho (CNT), que, segundo Guillerm e Bourdet (1976), meses antes havia aprovado o mais belo programa proletário feito por uma organização sindical no Congresso de Zaragoza[33], as terras foram coletivizadas e as fábricas foram ocupadas e controladas pelos trabalhadores. Como relata Tragtenberg (2008), os proprietários foram declarados ociosos por um tribunal popular e as empresas foram geridas por um comitê de administração composto por 15 membros eleitos pelos trabalhadores em assembleia geral, com mandato de dois anos.

A gestão coletiva, entretanto, ocorreu em todos os âmbitos da vida, tendo sido o dinheiro abolido nas trocas dentro das coletividades locais, que, por sua vez, garantia a gratuidade de inúmeros serviços públicos. Segundo estimativas de Mintz (2002), pouco mais de 1,8 milhões de pessoas participaram dos coletivos organizados, sendo a Catalunha o local com maior número de pessoas por conta de seu peso na indústria. Segundo seus dados estimados, 758.000 pessoas participaram dos coletivos agrários e 1.080.000 dos coletivos industriais em toda a Espanha.

A experiência de luta pela autogestão na Espanha, uma das principais da história, teve, entretanto, que combater duas forças poderosas[34]. De um lado o exército fascista de Franco, do outro o Partido Comunista Espanhol (PCE), que segundo Tragtenberg (2008) tinha muito

---

[33] Já prevendo uma reação da direita, os trabalhadores foram convocados para a reação nesse Congresso, que, segundo Nascimento (2005), definiu as seguintes medidas: abolição da propriedade privada, socialização da riqueza por meio da administração direta e a organização da sociedade por Comunas Libertárias.

[34] Retratadas no filme de Ken Loach, Terra e Liberdade.

poder dentro do governo republicano. Segundo o autor, em 11 de agosto de 1938, o governo militarizou as empresas autogeridas, colocando-as sob a direção de membros do PCE. A Revolução Espanhola durou até 1º de abril de 1939, quando foi esmagada militarmente com a entrada de um governo fascista que durou mais de três décadas no poder.

d. Autogestão no Pós-Guerra (1946 – 1982)

Durante a segunda guerra, com as atenções voltadas para o principal conflito armado da história, quase não foram encontrados registros de lutas pela autogestão. Já no período da guerra fria, foram muitas as tentativas da classe trabalhadora de exercer o controle sobre a produção e a vida social. Até esse momento da história, a divisão temporal feita nesta tese coincidiu com experiências similares ou, ao menos, com influências entre si. No pós-guerra podem ser identificados casos muito distintos, como, por exemplo, as tentativas de institucionalização das práticas de autogestão, já com a utilização deste conceito pelo regime iugoslavo. Identifica-se também um retorno dos levantes dos países do leste europeu pela construção dos conselhos operários. Também na Europa Ocidental, a autogestão ganhou fôlego com as manifestações de maio de 1968 na França. E ainda, práticas começaram a surgir fora da Europa. Além da autogestão na Argélia que foi uma das tentativas de institucionalização, diversos países da América do Sul, marcados por ditaduras financiadas pelo governo estadunidense, apresentaram lutas pela democratização do ambiente de trabalho. Essas últimas experiências estão destacadas em um subitem por apresentarem os primeiros passos da luta pela autogestão no continente americano.

Segundo Nascimento (2005), em 1941, durante a ocupação nazista já havia experiências de democracia direta no então Reino da Iugoslávia, que eram os comitês populares de libertação, responsáveis pela gestão dos bens e economia pública dos territórios liberados. O autor cita o caso de gestão de uma fábrica na cidade de Krupanj em 1941 por meio de conselhos operários como um exemplo único de autogestão operária na Europa ocupada.

Sob o comando de Josip Broz Tito, os guerrilheiros comunistas, denominados *partizans,* conseguiram, sem a ajuda do Exército Vermelho, expulsar italianos e alemães do território Iugoslavo e formaram a República Federal Popular da Iugoslávia em 1946. Segundo Guillerm e Bourdet (1976), em 1948 e 1949 formaram-se espontaneamente alguns conselhos de fábrica e a pressão da classe operária sobre o novo governo era mais forte que a da burocracia russa. Isso permitiu a Tito exercer uma política de não alinhamento com o governo soviético e institucionalizar a prática da autogestão no país, simbolizada por sua fala de 1950, “as fábricas aos operários”.

Nascimento (2005), que apresenta o sistema iugoslavo em cinco etapas, diz que até 1953 pôde-se observar a formação dos conselhos operários nas fábricas estatais. Estes eram eleitos pelo conjunto dos trabalhadores das empresas com base no voto secreto, assim como uma comissão com direito à revogação pelo Conselho Operário. Modificações na constituição em 1953 estenderam a autogestão para outros setores da vida social, como os serviços de educação, saúde e transportes além de terem ampliado a autonomia dentro da organização das fábricas e da organização política das comunas. Já a partir de 1963, Nascimento (2005) observa a ampliação da autonomia para definir as regras de eleição dos conselhos das fábricas além da autogestão de bancos, que eram, entretanto, fortemente influenciados por fatores políticos. Tito só deixou o poder em 1980, quando morreu, acentuando o declínio do sistema de autogestão na Iugoslávia.

Tragtenberg (2007) entende o sistema iugoslavo como uma autogestão limitada, uma vez que o Estado a restringiu a fatores secundários como os relacionados à produtividade com forte influência dos quadros técnicos, chamando-o de "Capitalismo de Estado Mais Civilizado". Assim como ele, Guillerm e Bourdet (1976), baseados no estudo de Albert Meister de 1964 sobre o sistema iugoslavo, ressaltaram a influência do Estado na autogestão iugoslava, que preferem chamar de um sistema de cogestão, dada a forte influência do partido único (Liga dos Comunistas) na eleição dos conselhos. Citando Meister, identificaram cinco tipos de empresas que escapavam à autogestão na Iugoslávia: as deficitárias e submetidas a "administração forçada"; as geridas pela administração tecnocrática; as empresas mistas; as empresas privadas; e as empresas privadas disfarçadas (MEISTER, apud GUILLERM; BOURDET, 1976).

O regime iugoslavo, segundo Nascimento (2005), influenciou a tentativa de institucionalização da autogestão na Argélia. Depois da conquista da independência frente à França em 1962, o país se viu diante do desafio de gerir as inúmeras companhias agrícolas e indústrias cujos donos e técnicos, colonos franceses, abandonaram. Para Nascimento (2005), a saída encontrada pela Frente de Libertação Nacional do presidente Ben Bella, que propunha um socialismo islâmico, foi a de estímulo à autogestão, reafirmada na Carta de Argel de 1964, que dizia: "o socialismo não se define unicamente pela nacionalização dos meios de produção. Ele se define também e, sobretudo, pela autogestão, solução verdadeira à dupla contradição da propriedade privada e a separação direção-execução" (p.87).

Segundo Guillerm e Bourdet (1976), a tentativa de institucionalização ocorreu em 22 de março de 1963, com um decreto que definia a estrutura das empresas de autogestão: Assembléia Geral, Conselho de Trabalhadores, Comitê de Gestão e Diretor. Os autores também

apresentaram as limitações do modelo argelino, que entendem que não permitia nada além de uma forma de participação dos trabalhadores ou de cogestão. Além de ter atingido um percentual reduzido de empresas (30% na área agrícola e 10% na indústria), sofriam ingerência do governo central que nomeava os diretores com poder de veto. Não deixaram, entretanto de observar que a lei de organização das empresas industriais argelinas do período em que escreveram o livro – 1976 – previa a formação de conselhos de trabalhadores, demonstrando a influência do período vivido na década de 1960 na história argelina (GUILLERM; BOURDET, 1976). Com o golpe de estado sofrido por Ben Bella, em 1965 terminou a tentativa de institucionalização da autogestão na Argélia.

Vários países do Leste Europeu, sobretudo após a morte de Stalin em 1953, também reivindicaram melhores condições de trabalho e a gestão coletiva dos meios de produção. Em 1953, a Alemanha Oriental iniciou esse processo com uma greve geral. Tragtenberg (2008) relata que durante a Revolução Húngara de 1956 os trabalhadores se armaram e tomaram as fábricas colocando-as sob autogestão. Guillerm e Bourdet (1976) afirmam que durante um mês os conselhos operários húngaros dirigiram toda a vida econômica, política e militar do país. Em 1968, na Tchecoslováquia, a luta pela democracia política e econômica foi conhecida como a Primavera de Praga[35]. Segundo Nascimento (2005), a formação dos conselhos operários neste país foi um movimento de massa, atingindo um milhão de trabalhadores. O fim da Primavera de Praga, que Tragtenberg (2008) qualifica como quase idêntica à experiência húngara, foi o mesmo, sendo a mobilização reprimida pelo Pacto de Varsóvia.

Na Polônia também se pôde observar uma série de manifestações da classe operária nos anos de 1956, 1970, 1976 e 1980, que, em geral, tiveram como estopim o aumento de preços dos alimentos. Para Nascimento (1988), as mobilizações de 1970, embora influenciadas e parcialmente análogas às de 1956, diferiam-se por terem sido revoltas operárias contra o "Estado-Patrão", o que foi aprofundado no ano de 1976 com a formação de um comitê para defesa dos operários.

Foi, entretanto, em 1980 que a classe operária polonesa buscou a construção de um poder autônomo, fora do Partido Comunista (POUP) e dos Sindicatos Oficiais. Após greves prolongadas, em 22 de setembro de 1980 foi fundado o Sindicato Solidariedade (Solidarnosc) composto por 38 comitês interfábricas contando com 10 milhões de filiados e 3.500 empresas. A reivindicação pela autogestão operária não surgiu como bandeira inicial do movimento, mas emergiu progressivamente a partir dos problemas reais vividos pelos trabalhadores. Em Abril de 1981 foi fundada a Rede Autogestionária das Grandes Empresas, que viveu, em um

[35] Retratada no romance "A Insustentável Leveza do Ser" de Milan Kundera (1984).

momento inicial, conflitos com o Solidarnosc. A experiência de discussão da autogestão dentro do sindicalismo foi aprofundada em conferências e congressos, possibilitando a formulação da tese da greve ativa, em que a tática sindical passou a incorporar a gestão da produção pelos próprios trabalhadores, que se concretizava nos conselhos operários formados nas empresas. Em dezembro de 1981, o sindicato passou a atuar na ilegalidade (NASCIMENTO, 1998).

Enquanto isso, na França, o movimento que ficou conhecido como Maio de 68 teve influência sobre toda uma geração. Normalmente é apresentado como uma movimentação estudantil dado o protagonismo exercido pelos estudantes, mas como pode ser observado no relato do grupo Solidarity (2003)[36], que vivenciou os acontecimentos, e também no artigo de João Bernardo (2008), houve uma forte mobilização operária, em que ocorreu a maior greve geral da história da França. Mesmo nas reivindicações estudantis, como as relacionadas às alterações curriculares esteve presente o componente da exploração capitalista sobre a classe trabalhadora, como se pode observar abaixo no trecho de um panfleto resgatado por Bernardo (2008):

> Nós batemo-nos [...] porque recusamos tornar-nos: - professores ao serviço da seleção no ensino, seleção feita à custa dos filhos da classe operária, - sociólogos fabricantes de slogans para as campanhas eleitorais governamentais, - psicólogos encarregados de fazer "funcionar" as "equipas de trabalhadores" segundo os interesses superiores dos patrões, - cientistas cujo trabalho de pesquisa será utilizado de acordo com os interesses exclusivos de uma economia de lucro. [...] Recusamo-nos a melhorar a universidade burguesa. Queremos transformá-la radicalmente para que de agora em diante ela forme intelectuais que lutem ao lado dos trabalhadores e não contra eles [...] Queremos que os interesses da classe operária sejam defendidos também na universidade. (p.23-24)

Já o grupo Solidarity (2003) observou que durante as mobilizações na Universidade de Paris, na Sorbonne[37], dentre os temas escolhidos para debate, estava o da autogestão. E não foi apenas a universidade que foi ocupada: a primeira fábrica ocupada foi em Nantes dando sequência a uma série de ocupações. Em uma bela passagem relatada pelo grupo Solidarity (2003), no encontro[38] entre estudantes e operários de uma fábrica ocupada da Renault, os estudantes gritavam: "as fábricas aos operários"[39]. Em seguida pôde-se escutar um grito de um operário: "A Sorbonne aos estudantes" com uma pronta resposta dos estudantes dizendo: "A Sorbonne

[36] Na apresentação dessa publicação do grupo inglês Solidarity é dito que embora ninguém assine pelo grupo, o texto é frequentemente atribuído a Maurice Brinton, que foi o pseudônimo utilizado por um cirurgião inglês.

[37] Que foi ocupada por estudantes e operários, onde eram discutidos inúmeros temas e tomadas decisões do Movimento. O grupo Solidarity (2003) o chamou de Soviet de Sorbonne.

[38] Encontro que foi desestimulado pela central sindical francesa.

[39] Curiosamente era essa a frase utilizada por Tito na Iugoslávia.

aos operários". Segundo Sardá de Faria (2011), no interior das empresas ocupadas em 1968, os trabalhadores tomaram controle sobre as demissões, classificação internas das funções, cadências e produtividade, fichas de trabalho, salários, horários e jornadas de trabalho.

A experiência de luta do maio de 1968, segundo Nascimento (2005), teve influência nos operários da Itália que desde 1960 acumularam forças com a realização de inúmeras greves. Em 1968, período que ficou conhecido como Outono Quente, o encontro do movimento estudantil com operários levou a ocupação de diversas fábricas. Em 1970, cerca de 7000 conselhos de fábricas foram formados, fazendo com que os operários ganhassem autonomia frente aos sindicatos. Essa experiência se estendeu até 1973.

Na cidade de Glasgow, na Escócia, a liquidação de um consórcio de cinco estaleiros navais chamado Upper Clyde Shipbuilders (UCS), no ano de 1971, deu início a uma forte mobilização dos trabalhadores, liderados por Jimmy Reid e Jimmy Airlie, para evitar a falência e a demissão de milhares de trabalhadores. Estes, entre os anos de 1971 e 1972, ao invés de entrarem em greve decidiram manter a produção e atender aos pedidos que possuíam, em uma prática que foi classificada como "Work In" e largamente difundida pelo movimento operário britânico na década de 1970[40]. Em outubro de 1972 o governo intercedeu e impediu a falência de algumas empresas envolvidas no consórcio.

Em uma fábrica de relógios, ocupada durante o maio de 1968 na cidade de Besançon na França, com a iminente falência em 1973, foi travada uma importante luta dos operários para mantê-la produzindo. A fábrica LIP[41] que tinha 1.300 trabalhadores recebeu apoio de centrais sindicais, partidos de esquerda, e de toda comunidade local, tendo sido criado um Comitê de Apoio criado para auxiliar a luta dos trabalhadores. Ocuparam a Fábrica e se organizaram internamente por 121 dias, quando a polícia invadiu as instalações. Entretanto, tinham organizado uma estratégia de montagem de relógios fora da fábrica e continuaram funcionando clandestinamente por um tempo até que retornaram ao trabalho em 1974 após negociações dos sindicatos (SARDÁ DE FARIA, 2011).

Ainda na Europa Ocidental, nos anos de 1974 e 1975, durante a Revolução dos Cravos, se verificou numerosas experiências de autogestão de empresas e da vida social. Diante do abandono e boicote dos patrões, os trabalhadores tiveram que gerir as empresas para manterem seus postos de trabalho. Segundo Nascimento (2005) cerca de 500 empresas

---

[40] Como apresentado em http://www.workerscontrol.net/pt-pt/node/129, vistado em 06.01.2013.

[41] Retratada no filme "Os Lips: a imaginação no poder" de Christian Rouaud de 2006. A frase "a imaginação no poder" foi utilizada como durante o maio de 68 na França.

estiveram nessa situação e, em alguns casos, os Ministérios do Trabalho e de Tutela conferiram credenciais de gestão das empresas abandonadas para os trabalhadores.

Em um minucioso estudo de análise dos periódicos da época, Sardá de Faria (2011) relata que muitos intelectuais foram até Portugal conhecer a experiência de autogestão. Em uma publicação do Jornal República de 05 de abril de 1975, Sartre comentou que os processos de autogestão em várias fábricas foram o aspecto "mais interessante da situação política portuguesa". Disse ainda que "esse regime de produção apresenta em Portugal uma característica absolutamente nova: é uma atividade direta e espontânea nascida no seio dos operários, sem intromissão de militantes puramente teóricos" (p.381).

Sardá de Faria (2011) relata que, para além das fábricas, escolas, universidades, serviços públicos, bairros e quartéis foram autogeridos. No âmbito das unidades produtivas, na luta pela autogestão ocorreram dois tipos de situação: os abandonos citados anteriormente, em que a autogestão tinha como questão concreta o desemprego; e a formação de comissões de trabalhadores, que mesmo não assumindo o total controle das empresas, estabeleceram uma dualidade de poder, exercendo forte controle das atividades patronais. Mesmo com a contrarrevolução de 25 de novembro de 1975, muitas experiências de autogestão se mantiveram em Portugal (SARDÁ DE FARIA, 2011).

d.1 - Experiências na América do Sul

Ainda no período do pós-guerra, cabe mencionar as lutas pela autonomia operária em países da América do Sul.

Um dos primeiros experimentos de autogestão industrial na América do Sul foi desenvolvido no bairro do Alto Ipiranga, na cidade de São Paulo, por dominicanos sob a liderança do Frei João Batista, chamada UNILABOR. Entre os anos de 1950 e 1967 foi construída uma comunidade operária que era composta por uma capela paroquial, um posto de saúde, um grupo de teatro, uma escola infantil e uma fábrica de móveis, descrita por Claro (2004) como uma experiência de autogestão operária, dissolvida no período ditatorial brasileiro.

Nascimento (2005) relata a luta dos mineiros bolivianos pela cogestão nas décadas de 1950 e 1970. A Central Obrera Boliviana (COB), que surgiu durante a Revolução de 1952, teve como êxitos, segundo Linera (2006), a possibilidade de cogestão da empresa mineira estatal Corporación Minera de Bolívia (COMIBOL).

Nascimento (2005) também descreve a experiência das empresas de propriedade social no Peru inspirada no modelo iugoslavo. Em 1979, 44 empresas envolvendo 7.156 trabalhadores funcionavam no Peru sob este modelo. Ainda neste país, Nascimento (2005) cita as Empresas

Administradas por Trabalhadores (EATs) que se diferiam das anteriores por terem sido originadas de uma situação de falência e por receberem menos apoio estatal, o que teria na opinião do autor propiciado uma maior consciência política dos trabalhadores pela luta que precisaram empreender. Ele ainda diz que as EATs chegaram a um total de 60 empresas, envolvendo de 7.000 a 9.000 trabalhadores na indústria e no setor de serviços.

Também na década de 1970, durante o governo socialista de Salvador Allende, os trabalhadores chilenos puderam vivenciar a democracia econômica. Em um primeiro momento, em 1971, por meio da criação das Áreas de Propriedade Social (APS) pelo governo, que definiu quatro instâncias de participação nas empresas: assembleia de trabalhadores, assembleia de unidades produtivas, comitê coordenador de trabalhadores e conselho de administração. Nascimento (2005) reproduz o trecho de um discurso de Allende que dizia que ao invés de criar um novo capitalismo de Estado, a APS tinha como objetivo dar início a uma verdadeira estrutura socialista. O autor também diz que houve reação de 80 empresas com cerca de 10.000 trabalhadores que não quiseram se integrar à APS e formaram cooperativas operárias.

Foi, entretanto, em 1972 que a classe operária chilena mostra sua força. Após uma paralisação da patronal e dos caminhoneiros em outubro de 1972, os Cordões Industriais que começaram a se formar em junho do mesmo ano retomaram a produção no país. Os cordões permitiam uma gestão comunitária, uma vez que englobavam, além dos trabalhadores das fábricas, populações de bairros, estudantes, camponeses e organizações de vizinhos. Este período da história é abordado na terceira parte do documentário de Patrício Guzman, A Batalha do Chile. Ele relata a existência de 31 cordões industriais no país, sendo oito na capital. Os trabalhadores mesmo sem transporte, devido à greve, improvisavam várias maneiras para irem aos locais de trabalho. Boa parte dos engenheiros havia aderido à greve patronal, o que exigiu que alguns desses profissionais, comprometidos com o regime socialista, chegassem a dar suporte a cinco empresas ao mesmo tempo. A rica experiência chilena foi interrompida com o sangrento golpe militar de 11 de setembro de 1973.

Argentina e Brasil também apresentaram experiências de luta pela participação dos trabalhadores nas décadas de 1960 e 1970. Na Argentina com o Cordobazo e as ocupações de fábricas de 1973. No Brasil com as greves e formações de comitês de fábricas nas décadas de 1960 e 1970. Por serem esses países o foco deste estudo, essas questões serão abordadas no terceiro capítulo.

e. Experiências Contemporâneas de Autogestão (1982-2012)

Esta tese tem como tema central uma das experiências contemporâneas de luta pela autogestão, que são as empresas recuperadas por trabalhadores. O aprofundamento deste período ocorrerá ao longo do texto, mas antes de finalizar este item cabem algumas considerações.

As práticas mais atuais de autogestão, embora não se restrinjam aos países latinoamericanos, tiveram seu impulso inicial pela crise vivida por esses países com a adoção do modelo neoliberal nas décadas de 1970, 1980 e 1990. Na América Latina, Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai, Venezuela, México e Bolívia apresentam casos de retomada da produção de empresas em estágio falimentar pelos trabalhadores organizados. Há também hoje nos cinco continentes estratégias de fortalecimento do que se convencionou chamar de economia solidária em alguns países ou economia social em outros[42]. As disputas em torno destes conceitos serão apresentadas ainda neste capítulo.

Rieiro (2009) identificou a existência de casos de recuperação de empresas no Uruguai desde a década de 1950 e em 2009 realizou uma pesquisa com 500 membros de 20 empresas recuperadas por trabalhadores em seu país. No Guia Latinoamericano de Empresas Recuperadas, desenvolvido pelo programa de extensão Facultad Abierta, da Universidade de Buenos Aires[43], estão regsitrados 19 casos de ERTs no Uruguai, quatro das quais não estão contempladas na listagem de Rieiro (2009), o que sugere a existência de ao menos 24 experiências neste país.

Na Venezuela, a recuperação de fábricas está intimamente relacionada ao governo de Hugo Chávez, sobretudo a partir do seu segundo mandato. Os primeiros relatos de fábricas recuperadas são de 2005, com as empresas INVEPAL e INVEVAL, co-geridas pelos trabalhadores e o Estado. Depois de participar em 2005 do I Encuentro Latino Americano de Empresas Recuperadas por Trabajadores, o presidente acelerou o processo de nacionalização de diversas empresas privadas que, em alguns casos, resultaram na distribuição de 51% das ações para o Estado e 49% para os trabalhadores. A instituição que representa as fábricas venezuelanas é a Frente Revolucionária de Trabalhadores de Empresas em Cogestão e Ocupadas (FRETECO). Segundo Souza e Nunes (2009), a FRETECO agrega 14 empresas.

Em 2009, foi realizado o II Encuentro Latino Americano de Empresas Recuperadas por Trabajadores na Venezuela e muitas outras fábricas foram recuperadas desde 2005. Hoje,

[42] Uma breve síntese das políticas públicas de economia solidária na América Latina é apresentada na publicação organizada por Lianza e Henriques (2012).
[43] http://www.recuperadasdoc.com.ar/guiauruguay.html visitado em 07.01.2013.

algumas empresas têm 100% das ações nas mãos do Estado, embora haja informações de que são geridas pelos trabalhadores, o que pude verificar na visita a uma fábrica. Há, inclusive, reivindicação pela maior participação do governo na gestão dessas fábricas, mesmo com os problemas que enfrentam no relacionamento com a burocracia estatal. O Guia Latinoamericano de Empresas Recuperadas, desenvolvido pela UBA, registra a existência de 19 ERTs na Venezuela[44].

Azzellini (2012) também identificou o crescimento do número de cooperativas durante o governo de Hugo Chávez. Em 1999, havia pouco mais de 800 cooperativas registradas, em sua grande parte, vinculadas aos setores financeiro e de transportes. A partir de 2004, com a criação de uma instância dentro do governo para tratar desse tema (Ministerio de Economía Popular – MINEP), houve mudanças constitucionais e apoio político fomentado a criação de cooperativas, havendo hoje mais de 70.000 cooperativas em funcionamento. Para Azzellini (2012), entre os modelos de cooperativismo fomentados pelo Estado, o mais exitoso foi o que estabeleceu relação com os conselhos comunais, que deu origem às chamadas Cooperativas Comunales. Fruto dessa nova concepção, em 2007 o MINEP trocou de nome para Ministerio de Economía Comunal (MINEC).

Em 2011, realizou-se na cidade de Montreal, no Canadá, o Fórum Internacional de Economia Social e Solidária, que contou com a presença de representantes dos cinco continentes. Embora represente um avanço no que diz respeito à prática do trabalho associado, é preciso ter em consideração o fato de que há muitas diferenças entre as iniciativas, que estão relacionadas à utilização de conceitos distintos e às especificidades culturais de cada território. Algumas das discussões conceituais serão apresentadas ainda neste capítulo.

Com relação às experiências de empresas recuperadas por trabalhadores, outros países além dos já mencionados, apresentam iniciativas que ainda carecem de estudo. Como é o caso do México, do Paraguai[45], do Canadá e da Bolívia. Com a crise de 2008, países desenvolvidos também passaram a apresentar casos de ocupação de fábricas com o intuito de manter a atividade produtiva gerida por trabalhadores, como foi o caso da Republic Windows and Doors, de Chicago nos Estados Unidos[46], que conseguiu reverter um processo de falência.

A crise que se intensificou a partir de 2010 para alguns países também deu origem a casos de recuperação de empresas na Europa, como na Grécia e na Espanha. Esses casos, todavia não

---

[44] http://www.recuperadasdoc.com.ar/guiavenezuela.html visitado em 07.01.2013.

[45] No Guia Latinoamericano de Empresas Recuperadas há o registro de um caso no Paraguai, que pode ser visualizado neste endereço: http://www.recuperadasdoc.com.ar/guiaparaguay.html.

[46] Este caso foi descrito por Michael Moore no documentário “Capitalismo: uma história de amor”

estão bem sistematizados, sendo, em geral, as informações obtidas a partir de matérias jornalísticas. Algumas delas indicam a existência de 40 ERTs na Espanha[47].

A partir desse registro histórico e do debate conceitual e teórico, serão situadas as experiências de empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil e na Argentina, descritas nos capítulos 4 e 5.

1.2 O Conceito de Autogestão

Embora a ideia de "lutas pela autogestão" tenha sido utilizada nesta tese para designar experiências do século XIX, esta não era uma expressão conhecida até meados do século XX. Mothé (2009) afirma que o termo "autogestão" foi introduzido como conceito na década de 1950 pelo partido comunista iugoslavo. Segundo Guillerm e Bourdet (1976), esse aparece nos dicionários franceses apenas na década de 1960 para descrever a experiência da Iugoslávia, sendo uma tradução literal da palavra servo-croata "samoupravjle". Apesar de Desroche (apud Sardá de Faria 2011) ter registrado o uso desta palavra pelo secretário da Aliança Cooperativa Internacional, H. Mauy, em 1937, a propagação do termo se deu apenas após o Maio de 68. O conteúdo deste conceito, entretanto, recebia, muito antes desse período, outras denominações, como gestão democrática, gestão coletiva, gestão socialista, auto-organização dos produtores, autonomia operária etc. (SARDÁ DE FARIA, 2011).

Um grupo de teóricos franceses, sendo alguns provenientes do "Socialismo ou Barbárie"[48], teve fundamental importância para a consolidação do conceito de autogestão. Nascimento (2003) revela que em dezembro de 1966, um ano após o fim do grupo "Socialismo ou Barbárie", foi lançada a primeira edição da Revista "Autogestion", que passou a se chamar "Autogestion et Socialisme"[49] em 1970 e "Autogestions" em 1980. Depois de um tempo sem publicações, a revista ressurgiu em 1993 com outra direção e o título de "Utopie Critique". Na revista foram registrados artigos de renomados intelectuais, como Henri Lefebvre, Alain Touraine, Albert Meister, assim como de sindicalistas e militantes de movimentos sociais.

Lendo algumas das publicações dos principais autores franceses que escreveram nesta revista, pode-se notar que, influenciados pelo contexto pós-68, entendiam a autogestão como um movimento social – "o movimento por excelência da classe operária" -, que representava a transformação radical da política e da economia:

---

[47] Como pode ser verificado neste sítio: www.iceautogestion.org visitado em 07.01.2013.

[48] Grupo surgido na Quarta Internacional, que existiu de 1948 a 1965. Conhecidos como "comunistas de conselhos" exerceram uma crítica importante contra a burocracia soviética.

[49]Guillerm e Bourdet (1976) dizem que a mudança de nome se deu pelo fato de muitas livrarias de Filosofia, de Sociologia e de Política terem recusado a publicação por entenderem se tratar de um tema relacionado à administração individual das fábricas. Ou seja, justamente pelo fato do conceito de autogestão ainda não estar consolidado, a mudança de nome se fez necessária.

> [...] a autogestão é uma transformação radical, não somente econômica, mas política, levando-se em conta que ela destrói a noção comum de política (como gestão reservada a uma casta de políticos) para criar um outro sentido da palavra política: a saber, a manipulação sem intermediários e em todos os níveis, de todos os "seus negócios" por todos os homens. (GUILLERM; BOURDET, 1976, p.30)

Henriques (2007) identifica três pontos centrais que caracterizariam o movimento destacado por esses autores. Em primeiro lugar, eles buscam demarcar o conceito, diferenciando-o de práticas que não tenham o mesmo conteúdo emancipatório nem a apropriação dos meios de produção pela classe trabalhadora. Joyeux (1972), por exemplo, busca denunciar o modismo da utilização do termo autogestão para designar práticas que: não significam a gestão integral dos instrumentos de produção pelo trabalhador; não pressupõem a quebra de hierarquias no interior da fábrica; e são intermediadas pelo Estado. Da mesma maneira, Guillerm e Bourdet (1976) delimitam o conceito ao definirem quatro níveis de atuação dos trabalhadores nas fábricas: participação, cogestão, controle operário e a cooperativa. Para eles, a autogestão significa a generalização do sistema de cooperativas, que é o único nível em que não só a propriedade dos meios de produção é contestada como todo o controle dessa pelos operários é reivindicada:

> Esquematicamente, pode-se, com efeito, convir que apesar das advertências de Marx, as cooperativas têm vegetado sempre sob formas locais, a tal ponto que esta limitação se tornou seu sinal distintivo. Por isso, para designar a generalização do sistema de cooperativas, far-se-ia mister uma palavra nova. O termo autogestão deveria assumir o papel. (GUILLERM; BOURDET, 1976, p.29).

Em seguida, apresentam a ideia de que a autogestão deve reger as relações para além das unidades produtivas. René Berthier (2002) em um artigo publicado em 1971 na revista Autogestion et Socialisme, em consonância com a ideia de generalização do sistema de cooperativas, critica a restrição da prática da autogestão ao nível empresarial, que chama de *microautogestão*:

> Que interesse há em que as fábricas sejam "autogeridas" se suas relações entre si, suas relações com seu ramo industrial e com a economia em geral, não se fazem segundo os mesmos princípios? Que interesse há em que uma localidade seja "autogerida" se essa localidade não tem relações de autogestão com a região e com o país inteiro? (BERTHIER, 2002, p.63)

Esse debate foi retomado recentemente por José Henrique de Faria (2009a). O autor entende que a organização autônoma de trabalhadores no interior do capitalismo deve ser denominada de autogestão nas unidades produtivas ou autogestão parcial, para que não se perca de vista a dimensão mais ampla de organização da sociedade, que é para ele a autogestão social. As

unidades produtivas caracterizadas pela gestão democrática deveriam ser denominadas, para ele, de organizações com características autogestionárias. O debate sobre esta questão será retomado adiante.

Por fim, influenciados pelo ideário anarquista e também pelas críticas que tinham às experiências iugoslava e argelina, os autores franceses convergiam com relação à necessidade de abolição do Estado:

> [...] ela [a autogestão] é incompatível com todo sistema econômico e político centralizado, com o Estado (BERTHIER, 2002, p.65).
>
> A gestão da indústria pelos trabalhadores deve ser total e tocar, em prioridade, as forças econômicas essenciais. Ela é o fruto da destruição completa das estruturas econômicas do regime capitalista e de seu elo de coordenação: o Estado (JOYEUX, 1972, p. 46).

A análise feita por Marx sobre o Programa do Partido Operário Alemão em 1875, publicado em "Crítica ao Programa de Gotha", também influenciou a visão desses teóricos sobre o papel do Estado. Nele, Marx repudia a ideia de que fossem criadas cooperativas de produção com a ajuda do Estado. Para ele as sociedades cooperativas deveriam ser "criações independentes pelos próprios operários, não protegidas nem pelos governos nem pelos burgueses" (MARX, 1984, p.28).

Pode-se observar que nesse período pós-68, o conceito de autogestão, que havia sido utilizado inicialmente para designar a experiência iugoslava, sofreu uma mutação. Foi conferida a ele uma radicalidade que não possuía em sua origem, crítica ao próprio modelo que o originou. Daniel Mothé, cujo nome verdadeiro é Jacques Gautrat, foi um militante operário da Renault e um dos participantes do grupo "Socialismo ou Barbárie" que contribuiu para a construção do conceito de autogestão no contexto pós 68. Em textos publicados em meados dos anos 2000, ele apresenta uma visão crítica acerca do que chamou de concepção maximalista da autogestão:

> A concepção política maximalista da autogestão repousa sobre três hipóteses: o sistema capitalista, fator de desigualdade econômica, deve ser destruído para que se realize a autogestão; o exercício do poder corrompe o indivíduo; e os cidadãos livres da exploração capitalista e dos profissionais da política ficarão disponíveis para investir nas questões públicas. Afirmando inicialmente que a autogestão não é compatível com a economia de mercado e que só poderá se realizar quando abolida a propriedade privada, os maximalistas priorizam a revolução e não aceitam qualquer tentativa experimental de autogestão. Parecem ignorar a experiência das práticas de democracia direta das cooperativas, das sociedades mutualistas e das associações que se instituíram em reação ao sistema capitalista desde o século XIX (MOTHÉ, 2009, p.27).

Mothé (2004) ao analisar o que chamou de "cinquenta anos de ideias e práticas autogestionárias" conclui que as principais realizações se deram por iniciativas concretas em baixas doses homeopáticas ao invés da maneira fulgurante que os revolucionários esperavam. O autor compreende ter havido um processo de idealização da autogestão dado o contexto em que foi pensada:

> A autogestão foi pensada no âmbito de um elã revolucionário cujos atores são movidos pelo desejo da mudança. No calor de uma vitória sobre seus opressores, as multidões convidam-se à mesa do debate político; não precisam ser convidadas. Esses são breves períodos que servem de referência, superando os menos espetaculares, assinalados ao longo do tempo, como os kibutzim e as cooperativas operárias, os quais devem sobreviver ao ardor pela mudança desencadeada por seus fundadores (MOTHÉ, 2009, p.29).

Muitos teóricos atuais buscaram resgatar essa característica do conceito de autogestão. Não mais se contrapondo ao modelo iugoslavo, mas numa tentativa de evitar sua indevida apropriação e de afirmar seu conteúdo anticapitalista:

> Podemos sugerir que o axioma comum que atravessa estes coletivos e publicações é o de que a autogestão não pode ser reduzida às variantes de participação dos trabalhadores na administração das empresas, nem mesmo pode ser equiparada à co-gestão (SARDÁ DE FARIA, 2011, p.303).

> Devemos distinguir o 'participacionismo' ensejado pelo capital da participação autêntica (NOVAES, 2011, p.40).

Mas a crítica atual não está restrita à apropriação do conceito por empresas privadas, que, como estratégia de obtenção de maior produtividade, permitem aos trabalhadores participarem de aspectos pontuais do processo produtivo. Retomando a perspectiva de generalização do sistema de cooperativas, teóricos atuais, inspirados em Marx[50], defendem que a autogestão não tem condições de suplantar o sistema do capital a partir de experiências isoladas. Sardá de Faria (2011) fala da impossibilidade de existirem ilhas no interior do capitalismo e que a autogestão numa fábrica é tão impensável quanto o socialismo num só país. Já José Henrique de Faria (2009c)[51] entende que só poderá existir autogestão nas unidades produtivas quando o sistema social for autogestionário. E Novaes (2011), baseado em Mészáros fala da necessidade de coordenação global da produção pelos produtores associados.

---

[50]"Se a produção cooperativa for algo mais que uma impostura e um ardil; se há de substituir o sistema capitalista; se as sociedades cooperativas unidas regularem a produção nacional segundo um plano comum, tomando-a sob seu controle e pondo fim à anarquia constante e às convulsões periódicas, consequências inevitáveis da produção capitalista – que será isso, cavalheiros, senão comunismo, comunismo 'realizável'?" (MARX, 1999, p.97)

[51] Doravante referenciado apenas como Faria.

Essa perspectiva que pensa na autogestão como superação do sistema atual é importante para manutenção do que Nascimento (2007), baseado em Ernst Bloch, chama de utopia concreta, que é o "extraordinário possível", a antecipação do que ainda não é. Entretanto se aproxima da perspectiva maximalista apontada por Mothé (2009), cujo principal risco é o de ignorar as experiências concretas ou projetar nelas um modelo ideal que nunca encontrarão. Sobre isso, Mothé (2005) alerta para o que chama de paradoxo antecipatório da autogestão:

> Uma vez que ela não é pensada senão em uma sociedade futura, pós-capitalista, a autogestão aparece paradoxalmente como sendo de ordem profética: 1) afirma-se que são os cidadãos que exercerão soberana e diretamente sua decisão. Se não podemos saber o que eles decidirão, afirmamos que sua decisão será de uma natureza diferente das decisões políticas atuais. O futuro autogestionário não será o portador das heranças culturais passadas, demonstrando assim que a autogestão se inscreve no quadro das luzes, onde a história se renova permanentemente. 2) Embora o futuro seja novo, os partidários da autogestão se acreditam suficientemente esclarecidos para já anunciar o que os cidadãos decidirão imperativamente – a supressão do capitalismo e da economia de mercado. Esta afirmação surpreende, pois tem lugar num país [França] onde a direita recolhe a maioria dos votos e onde a esquerda não reivindica mais a abolição do capitalismo (MOTHÉ, 2005, p.108-109, grifo nosso).

Desejar e lutar para que as experiências de autogestão sejam anticapitalistas é diferente de afirmar a inexorabilidade deste caminho. Mas a principal questão envolvida é sobre o que caracteriza o conceito de autogestão. A citação acima é inquietante no sentido de que abre a possibilidade, por exemplo, para que um coletivo de trabalhadores deliberadamente decida não participar da gestão das empresas ou separar trabalho manual do trabalho intelectual baseados no método taylorista.

Muitos autores entendem que sem autogestão não há socialismo e adotam a expressão "socialismo autogestionário". Singer (1998) afirma que a essência do socialismo enquanto modo de produção é a organização democrática da produção. Mas seria qualquer experiência autogestionária, socialista? Tragtenberg (2008) é preciso ao dizer que socialismo é o regime em que a autogestão elimina o Estado como órgão separado da sociedade, elimina o administrador em nome do capital e também o político profissional. Mas se a autogestão for entendida como o controle dos meios de produção pelos produtores associados ou como o controle das decisões políticas de nossa sociedade, é necessário supor a possibilidade de que as decisões tomadas dentro dos coletivos autogeridos não se encaixem no modelo ideal socialista.

Essa reflexão se faz importante para explicar a utilização do conceito de autogestão nesta tese. Ao contrário de Faria (2009c), entendo que pode haver autogestão em uma unidade produtiva isolada. As empresas que pude visitar demonstraram que a abertura para além dos muros do

empreendimento potencializa a gestão coletiva, o que me faz concordar com a tese do autor de que há uma forte relação entre a autogestão social e a autogestão na unidade produtiva. Entretanto, procuro não negar o novo vivido, inclusive das experiências que apresentam muitas das características das empresas capitalistas. A primeira hipótese deste trabalho é de que as empresas recuperadas preservam elementos característicos da heterogestão, o que não encerra a possibilidade de serem identificados elementos que apontem para uma inovação na gestão e organização do trabalho.

Essa discussão que parece apenas terminológica tem como fundo a perspectiva metodológica adotada nesta tese. Faria (2009c) ao analisar um estudo feito em uma empresa recuperada, que tive a oportunidade de visitar durante o trabalho de campo, diz que o empreendimento não pode ser considerado autogestionário por não cumprir requisitos de uma autogestão, já que preserva hierarquias, distingue salários por lugar e por função, centraliza decisões, entre outras características de uma empresa tradicional. Para o autor, chamá-la de autogestionária significa uma perda de rigor conceitual.

Neste estudo, a ênfase de análise são as inovações adotadas, que seguindo a categoria utilizada por Novaes (2007) inspirado em Mészáros, são as descontinuidades na continuidade. Concordo haver a necessidade de requisitos mínimos para classificar uma experiência como autogestionária, pois o contrário tiraria dessa palavra qualquer especificidade. Entretanto, não vejo sentido em criar esses requisitos senão em bases concretas.

É certo que algumas das experiências históricas apresentadas na seção anterior são comumente apresentadas com os seus sinais distintivos, muito embora a maioria delas tenha ocorrido em um espaço tão curto de tempo que não permitiu a elaboração de análises detalhadas como as que são feitas atualmente. A Comuna de Paris, por exemplo, que durou pouco mais de dois meses, deve servir como inspiração para os que militam pela autogestão, mas não deveria servir de caso modelo ou um tipo ideal para avaliar as experiências contemporâneas, que além de terem prosperado em um contexto defensivo dos movimentos sociais, são experiências longevas de gestão de empresas pela classe trabalhadora. Em 10 anos, as contradições aparecem com muito mais clareza, sobretudo quando o ímpeto inicial não existe mais.

Nenhuma das iniciativas que pude visitar nesta pesquisa deixa de apresentar em maior ou menor grau algumas das características relatadas acima por Faria (2009c). É certo que algumas experiências atuais apresentam mais rupturas que outras com relação ao modelo de organização capitalista do trabalho. Entretanto, o requisito básico utilizado nesta tese para

chamar um empreendimento de autogestionário é o controle dos meios de produção pelos produtores associados e a existência de espaços de gestão que permitam ao coletivo[52] de trabalhadores interferir na condução do empreendimento. Entende-se, portanto, a autogestão como um processo, influenciada por inúmeros fatores, como o contexto histórico e o território onde estão inseridas as experiências. Como o objeto de análise deste estudo são as unidades produtivas, me refiro à autogestão no interior dos empreendimentos, não deixando de analisar a relação com o seu entorno.

Não discordo destes autores quando avaliam a incapacidade dessas experiências isoladas interferirem no poder do sistema capitalista e na influência limitadora que este exerce nas práticas de autogestão, mas com relação ao questionamento feito por Berthier (2002): "que interesse há em que as fábricas sejam 'autogeridas' se suas relações entre si, suas relações com seu ramo industrial e com a economia em geral, não se fazem segundo os mesmos princípios?" (p.63), acredito que o interesse seja o de experimentar a gestão da classe trabalhadora, criar as bases necessárias para a emergência de outro modelo de organização do trabalho. Mészáros (2011) afirma que imediatamente após a "expropriação dos expropriadores", os meios materiais, tecnologias de produção e a organização do trabalho permanecem os mesmos. Esta última, profundamente arraigada na divisão social hierárquica do trabalho deve, para Mészáros (2011), ser radicalmente reestruturada[53].

Mesmo reconhecendo a limitação das iniciativas isoladas, entendo que a experimentação da autogestão e sua sistematização são elementos que podem contribuir para a conformação de uma lógica do trabalho nos estudos organizacionais. Como diz Faria (2009c), são elementos de contradição do sistema de capital em pequena escala. Ou como diz Singer (1998), são implantes socialistas que atuam nas brechas do sistema dominante. Destacar o potencial emancipatório dessas práticas, seguindo a proposta de Boaventura de Sousa Santos (2005), é o objetivo principal deste trabalho.

---

[52] Nem sempre nessas experiências a totalidade dos trabalhadores pode interferir no rumo da gestão, fato que será analisado posteriormente.

[53] Mészáros (2011) entende que *"em Marx não há a menor alusão ao fato de que, além da fragmentação 'entre capital e trabalho' etc., deve-se também enfrentar a fragmentação dentro do próprio trabalho como um problema importante para o proletariado, tanto antes quanto depois da conquista do poder político"* (p.1052). Para o autor a fragmentação resultante da divisão social hierárquica do trabalho dificulta a afirmação de um interesse comum entre os trabalhadores.

1.3 Conceitos e práticas de Economia Solidária

Atualmente, as práticas autonomistas no interior das unidades produtivas vêm sendo entendidas por alguns teóricos como espaços de luta por outra economia. Vários conceitos diferentes são utilizados para designá-las: Economia Social, Economia Popular, Economia dos Setores Populares, Economia do Trabalho, Economia Social e Solidária, Socioeconomia Solidária e Economia Solidária. Este último ganhou força no Brasil desde meados da década de 1990 e será mais utilizado nesta tese, embora haja diferenças entre as definições, que também serão abordadas.

As pesquisas relacionadas a esse tema são variadas e possuem diferentes características. Há muitos estudos de caso, que buscam evidenciar as novas relações existentes no espaço de trabalho. Essas pesquisas, assim como as análises feitas dos mapeamentos nacionais da economia solidária, realizadas pela Secretaria Nacional de Economia Solidária em parceria com o Fórum Brasileiro de Economia Solidária, tentam caracterizar as experiências tal como elas são hoje.

Também podem ser encontrados estudos teóricos que têm como principal objetivo criar o projeto político da Economia Solidária. Esses trabalhos, em geral, são marcados pela projeção, por parte dos acadêmicos e militantes do movimento de economia solidária, das características que eles gostariam de encontrar nas práticas, que nem sempre condizem com o que efetivamente ocorre nas experiências existentes.

Há também a dimensão dos estudos que refutam a proposta política da economia solidária. A partir de perspectiva crítica, esses trabalhos, muitas vezes embasados pelos resultados do mapeamento, negam a ideia de que esse projeto político tenha a força e a radicalidade necessárias para ser uma alternativa ao sistema do capital. Mais do que isso, sugerem que tais práticas servem como colchão amortecedor do capital, sendo funcional ao mesmo.

Nesta sessão, busca-se apresentar um pouco dessas diferentes vertentes. Entendo que a combinação da perspectiva crítica com a utópica, sem perder de vista as condições reais das práticas de economia solidária, é importante para a construção de um projeto político emancipatório, que possa direcionar para a conquista das políticas públicas desejadas pelo movimento e evitar a apropriação do conceito por ideólogos do sistema capitalista. Entretanto, ter um projeto político que aponte para onde se quer chegar não pode ignorar as fragilidades existentes e as limitações impostas pelo sistema do capital. Assim como não deve imputar aos trabalhadores um peso que eles não têm condições de carregar.

1.3.1 A construção do projeto político da Economia Solidária

Para Cruz (2006), o chileno Luiz Razeto Migliaro, em 1984, foi o primeiro a desenvolver o conceito de economia solidária, que chamava de "economia de solidariedade". Apesar deste conceito incluir as experiências associativas, é mais abrangente e menos preciso do que o que é utilizado hoje em dia no Brasil. Em texto originalmente publicado em 1999, Razeto Migliaro (2007) desenvolve a ideia de que a solidariedade não deve se restringir às ações de compensação realizadas depois de terminado o ciclo econômico. Ao contrário, deve ser introduzida na produção, distribuição, consumo e acumulação.

Pode-se observar que o que faz Razeto é propor caminhos para incorporar a solidariedade na economia. Como a solidariedade possui gradações, a economia de solidariedade pode ser exercida entre os trabalhadores de uma empresa capitalista, entre trabalhadores individuais que compartilham suas dificuldades e também entre trabalhadores associados em um mesmo ambiente produtivo. Como observa Cruz (2006), "as formulações de Luis Razeto se apresentam mais como um projeto de sociedade que propriamente como uma análise científica fundamentada em observações empíricas sistematizadas" (p.41).

Já segundo França Filho e Laville (2004), o termo economia solidária surgiu concomitantemente no Brasil e na França ao longo dos anos de 1990. Até meados desta década, as instituições que surgiram no Brasil para assessorar os empreendimentos coletivos utilizavam o conceito de cooperativas populares, como o Fórum de Cooperativismo Popular (FCP) do Rio de Janeiro e a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), surgida na COPPE/UFRJ. Em sua pesquisa, Sardá de Faria (2011) identificou que Paul Singer, em 1996, foi o primeiro a empregar a expressão "economia solidária" no Brasil, em artigo publicado pela revista Teorias e Debates da Fundação Perseu Abramo.

Neste artigo, Singer (1996) tenta desenvolver a ideia de uma proposta não capitalista para o desemprego e ainda não explora a potencialidade da autogestão para emancipação da classe trabalhadora. Preocupado com a grave crise financeira pela qual passava o país, o autor propõe a criação de um novo setor econômico com um mercado protegido da competitividade externa. Essa proteção se daria com a criação de uma moeda própria e de cooperativas de produção e consumo, em que os cooperados deveriam ter o compromisso de consumirem na própria cooperativa.

Nesse período, diversas instituições passaram a dar suporte à criação e manutenção de empreendimentos coletivos no Brasil e em outros países da América Latina. A Rede Unitrabalho e a Rede de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) impulsionaram a criação de incubadoras universitárias com o objetivo de dar suporte técnico e

político para formação de trabalhadores interessados em se associarem. Organizações não governamentais já consolidadas, como o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), Instituto Políticas Alternativas para o Cone Sul (PACS), Centro de Ação Comunitária (CEDAC), Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa (CAPINA), Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE)[54] e Cáritas Brasil, também passaram a discutir esse projeto político e desenvolveram estratégias de assessoria para os grupos de trabalhadores associados. Novas instituições foram criadas para dar suporte às empresas que estavam sendo recuperadas por trabalhadores, como a ANTEAG e, mais tarde, já nos anos 2000, a UNISOL, ligada à CUT. Experiências pioneiras de políticas públicas voltadas para esse setor foram desenvolvidas nos estados de Rio Grande do Sul (1999-2002) e São Paulo (2001-2004) nos governos de Olívia Dutra e Marta Suplicy, respectivamente.

Em 2001, no 1º Fórum Social Mundial (FSM), parte dessas instituições constituíram o Grupo de Trabalho (GT) Brasileiro de Economia Solidária[55]. Em 2002, com a eleição de Lula, o GT Brasileiro pleiteou a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária, que se concretizou em 2003 dentro do Ministério de Trabalho e Emprego. O GT responsabilizou-se por organizar a Plenária Brasileira de Economia Solidária para construção de um projeto político para o movimento em diálogo com a secretaria. Em junho de 2003, na III Plenária, foi criado o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES), que além de agregar os fóruns estaduais e municipais já existentes, impulsionou a formação de outros. Segundo informações de seu sítio, hoje o FBES abrange "mais de 160 Fóruns Municipais, Microrregionais e Estaduais, envolvendo diretamente mais de 3.000 empreendimentos de economia solidária, 500 entidades de assessoria, 12 governos estaduais e 200 municípios pela Rede de Gestores em Economia Solidária". No esquema abaixo, elaborado pelo FBES, pode-se observar a variedade de instituições que compõem o movimento de economia solidária no Brasil:

---

[54] Essas são entidades de assessoria que atuam no estado do Rio de Janeiro e suas atividades em apoio aos empreendimentos de autogestão foram detalhadas por Henriques (2007).

[55] "As doze entidades e redes nacionais que em momentos e níveis diferentes participavam do GT-Brasileiro eram: Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária (RBSES); Instituto Políticas Alternativas para o Cone Sul (PACS); Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional (FASE); Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas em Autogestão (ANTEAG); Instituto Brasileiro de Análises Sócio-Econômicas (IBASE); Cáritas Brasileira; Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST/CONCRAB); Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (Rede ITCPs); Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS/CUT); UNITRABALHO; Associação Brasileira de Instituições de Micro-Crédito (ABICRED); e alguns gestores públicos que futuramente constituíram a Rede de Gestores de Políticas Públicas de Economia Solidária" (Informações obtidas no sítio http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=57 em 09/07/2012)

Figura 1 - Atores da Economia Solidária no Brasil

Fonte: www.fbes.org.br

Com a articulação dessa gama de instituições, ganhou fôlego uma discussão do projeto político da economia solidária, que teve respaldo nos trabalhos acadêmicos e nas políticas públicas[56]. Antes de apresentar as definições que sustentam o projeto político da economia solidária, cabe apresentar os conceitos de economia popular, economia do trabalho e economia social, dado que apresentam algumas diferenças que precisam ser mencionadas.

O argentino José Luis Coraggio (2007b) parte de observações empíricas do *realmente existente* para delinear possibilidades de ações que, em contraposição à acumulação de capital, sinalizem para a reprodução ampliada da vida. Seu conceito de economia popular realmente existente tem como protótipo as unidades domésticas, que são os espaços fora da economia

[56] Como observou Sardá de Faria (2011), o Programa do Governo do Rio Grande do Sul voltado para a economia solidária estabeleceu critérios objetivos para avaliar o conteúdo político das experiências, buscando impulsionar a democratização das relações de trabalho. Entre os critérios, destacam-se a não contratação de mais de 10% de trabalhadores com relação aos associados e a indicação de que as regras de remuneração fossem estabelecidas em Assembleias Gerais, com objetivo de evitar disparidades salariais muito grandes.

pública e da economia capitalista[57] em que os setores populares produzem as condições necessárias para suas existências, como determinadas atividades informais mercantis e a produção para autoconsumo.

O autor ainda ressalta que não se pode idealizar a economia popular, que é colonizada em seus valores e no sentido de sua existência pelo sistema do capital, apesar de ser regida por outra lógica. Esta nova lógica, segundo Quijano (2005), caracteriza-se pelo fato de que "as relações de trabalho e de distribuição de recursos e do produto são fundamentalmente organizadas em torno da reciprocidade e da vida social" (p.491).

Para Coraggio (2007b*), a economia do trabalho* representa uma perspectiva utópica de construção possível, um subsistema econômico centrado no trabalho, com lógica própria e contrário às economias capitalista e pública. Se a economia popular é a realmente existente, a economia do trabalho é a outra economia possível, em que a lógica do capital é substituída pela do trabalho.

Tanto a economia popular como a economia do trabalho se diferem do conceito de economia solidária com relação ao grau de abrangência. As duas primeiras têm como protótipos as unidades domésticas e entendem as associações, cooperativas e outras formas de agrupamento de trabalhadores como suas extensões. Já a economia solidária tem como protótipo os grupos de trabalhadores associados. Segundo Cruz (2006), "as iniciativas de economia solidária partem da economia popular, numa condição de informalidade, para – de forma associada – alcançarem a formalidade" (p.80).

Para Cruz (2006), outro diferencial está relacionado à subordinação dos participantes das unidades domésticas, como pode ser observado em algumas iniciativas de base familiar. Um exemplo desse limite estabelecido se deu quando foi decidido não incluir as experiências de agricultura familiar no mapeamento nacional de economia solidária uma vez que supostamente esses empreendimentos reproduzem as hierarquias existentes no ambiente familiar. No documento da IV Plenária de Economia Solidária foi evidenciado que os empreendimentos que envolvem famílias, sejam rurais ou urbanos, assim como as práticas das comunidades tradicionais seriam considerados parte da economia solidária apenas se fossem autogestionários e supra-familiares.

Outro conceito muito utilizado hoje para designar as experiências econômicas baseadas em relações não capitalistas é o de economia social. Sendo que algumas vezes utiliza-se a variante social e solidária. Cruz (2006), entretanto, apresenta as concepções do início do século XX

[57] Apesar de serem influenciadas por elas.

feitas por León Walras e Charles Gide sobre o conceito de economia social. Para ele, o campo de conhecimento defendido por esses autores não representa inovações sociais com relação à sociedade capitalista, tendo sido o conceito utilizado como estratégias de redução da pobreza dentro do sistema do capital. Para Cruz (2006), "a economia solidária, conscientemente ou não, representa uma contestação às relações sociais de produção capitalistas – uma 'subversão' das relações de propriedade, e poder e de apropriação da riqueza produzida que são típicas do capitalismo e das iniciativas" (p.103).

Já Defourny (2009) apresenta um conceito de economia social próximo do de economia solidária, ao entender que a primeira é representada por atividades econômicas exercidas por sociedades de pessoas que buscam democracia econômica associada à utilidade social. Entretanto, mesmo para esse autor a incorporação do adjetivo "solidário" ao conceito de economia social se dá pela necessidade de incorporar as práticas que tenham foco na gestão coletiva, o que demonstra a fragilidade deste conceito para denominar experiências de autogestão.

A explicitação dessas diferenças tem o intuito de justificar a utilização do conceito de economia solidária nesta tese. Dependendo do recorte feito pelo pesquisador, a utilização de outro conceito pode ser mais adequada. Costa e Kraychete (2007), por exemplo, utilizam o conceito de economia dos setores populares, que definem como "atividades que possuem uma racionalidade econômica ancorada na geração de recursos (monetários ou não) destinados a prover e repor os meios de vida, e na utilização de recursos humanos próprios, agregando, portanto, unidades de trabalho, e não de inversão de capital" (p.10)[58]. Interessados em conhecer as dificuldades de sustentabilidade econômica de atividades heterogêneas dos setores populares, fizeram a opção correta.

Nesta tese, busca-se compreender quais foram as inovações na organização do trabalho empreendidas pelas empresas recuperadas por trabalhadores. Ou seja, de grupos de produtores associados que teoricamente buscam praticar a autogestão, situando-se, portanto no campo da economia solidária.

Para além da proposta inicialmente colocada por Singer, de alternativa ao desemprego, os debates conceituais, que se dão a partir do fortalecimento do movimento de economia solidária, passaram a abarcar, sobretudo, três questões: 1) a autogestão como a característica central desta outra economia, representada por inovações na organização do trabalho; 2) a economia solidária como um novo modo de produção que atua nos interstícios da economia

[58] Conceito idêntico ao de Economia Popular utilizado por Coraggio (2007a).

capitalista; 3) a economia solidária como uma experimentação prática de novas relações sociais de produção.

Para Nascimento (2004), a economia solidária é representada pelo conjunto de atividades econômicas - produção, distribuição, consumo, poupança e crédito - organizadas sob a forma de autogestão. Essa definição subsidiou o mapeamento nacional da economia solidária, que será abordado mais adiante e é a definição oficial utilizada pela Secretaria Nacional de Economia Solidária para elaboração de políticas públicas. É a partir dela, por exemplo, que se fez o recorte que decidiu não incorporar as experiências de agricultura familiar no mapeamento.

Antônio Cruz (2006), também reforça essa característica da radicalização da democracia no interior das unidades produtivas ao definir a economia solidária como:

> O conjunto das iniciativas econômicas associativas nas quais (a) o trabalho, (b) a propriedade de seus meios de operação (de produção, de consumo, de crédito etc.), (c) os resultados econômicos do empreendimento, (d) os conhecimentos acerca de seu funcionamento e (e) o poder de decisão sobre as questões a ele referentes são compartilhados por todos aqueles que dele participam diretamente, buscando-se relações de igualdade e de solidariedade entre seus partícipes (p.69).

Inspirado pelos quatro princípios do comportamento econômico de Karl Polanyi[59], Singer (2004) acredita que junto com o modo de produção capitalista coexistem a produção simples de mercadoria, a economia pública, a economia doméstica e a economia solidária. O autor define esta como um "modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho" (SINGER, 2003, p.13).

Mesmo sem utilizar a categoria *modo de produção,* Luiz Inácio Gaiger (2004) conceitua a economia solidária como uma nova forma social de produção, já que se modificam os princípios e fins da organização econômica e alteram-se as relações estabelecidas entre os indivíduos no que tange aos meios de produção, ao processo de trabalho e seus resultados. Para o autor, o sentido histórico da economia solidária encontra-se "na emancipação do trabalho desumanizado e desprovido de sentido, na restituição do trabalhador à condição de sujeito de sua existência" (p.372) que, embora incompleta e passível de retrocessos, é decisiva como experiência humana.

Já Macdonald (2005), que também entende que a autogestão é a característica central da economia solidária, fala de um modo de produção autogestionário, mas ressalta a contradição

[59] A domesticidade, a reciprocidade, a redistribuição e o mercado.

de no processo de circulação das mercadorias se fazer necessário atuar dentro do mercado capitalista.

Tanto a afirmação da autogestão como característica diferencial como a definição da economia solidária como um novo modo de produção suscitaram críticas relacionadas à inserção dessas experiências em uma sociedade capitalista, que serão aprofundadas em outra sessão deste capítulo. A maior parte delas está relacionada à afirmação de que não se pode falar em autogestão em uma sociedade hegemonizada pelo sistema do capital. Outros críticos dizem que um novo modo de produção numa concepção marxista deveria alterar não só as relações sociais de produção como o conjunto das forças produtivas e tais mudanças ainda seriam muito limitadas nas experiências de economia solidária para que se pudesse falar em um novo modo de produção.

A terceira questão conceitual abordada pelos teóricos que auxiliam a construção do projeto político da economia solidária parece absorver as críticas realizadas e busca realçar as características mais imediatas dessas experiências, que são as potencialidades educativas do exercício da autogestão. Gadotti (2009) enxerga a economia solidária como uma práxis pedagógica, que implica em novos valores para um novo projeto de sociedade. Cunca Bocayuva (2007) a vê como uma experimentação prática coletiva para o socialismo. E mesmo Singer (1998), ao tratar essas experiências como implantes socialistas no sistema capitalista, está reforçando o caráter pedagógico que essas experiências transmitem para os que dela participam e os que nela se inspiram.

Nesta tese partilho desta concepção ao buscar elementos pedagógicos nas experiências de empresas recuperadas por trabalhadores que ajudem a problematizar a organização capitalista do trabalho.

1.3.2 As experiências concretas de Economia Solidária

As diferenciações conceituais explicitadas fazem sentido quando o que está em jogo é o projeto político que se quer alcançar. Mas, nas experiências concretas, os limites são identificáveis? O que se considera hoje como uma experiência de economia solidária apresenta as características teoricamente formuladas? Considerando que existem iniciativas com diferentes graus de participação, como delimitar as que se enquadram num processo autogestionário?

Na tentativa de responder a esses questionamentos, faz-se necessário recorrer a alguns estudos de casos e aos dados do mapeamento nacional de economia solidária. Em um importante trabalho etnográfico sobre o universo da economia solidária, a antropóloga

Eugênia Motta (2010) identifica a fala “sou empreendimento” para denotar as pessoas que se entendem como protagonistas da economia solidária no Brasil. Entendo que esse sentimento de pertencimento, junto com um reconhecimento das instâncias locais de atuação na economia solidária, como os fóruns municipais, sejam elementos mais do que suficientes para caracterização e enquadramento de uma iniciativa no universo da economia solidária. Denota ao menos a intenção de praticar a gestão coletiva, que mesmo que seja frágil, passa por um processo de formação, que é a própria participação nas instâncias do movimento de economia solidária.

E as demais experiências que ainda não possuem consciência de estarem praticando o que hoje se denomina de economia solidária? Essas precisam ser reconhecidas a partir das características das iniciativas que já atuam dentro do movimento, que podem servir de parâmetros para reconhecimento de potenciais novos grupos que se articulem para além de suas atividades. A experiência que tive no mapeamento nacional das empresas recuperadas me faz concluir que esses parâmetros são mais interessantes do que os que poderiam ser resultantes dos trabalhos acadêmicos que têm como objetivo construir o projeto político da economia solidária, já que haveria nesse caso o risco de serem consideradas apenas as experiências modelos ou tipos ideais, significando um desperdício de práticas com potenciais emancipadores[60].

Essa perspectiva não exclui a necessidade de alguns limites. Por exemplo, nos dois mapeamentos de economia solidária, foram considerados como EES, as seguintes organizações:

> a) coletivas - organizações suprafamiliares, singulares e complexas, tais como: associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas, redes e centrais etc;
> b) cujos participantes ou sócios(as) são trabalhadores(as) dos meios urbano e rural que exercem coletivamente a gestão das atividades, assim como a alocação dos resultados;
> c) permanentes, incluindo os empreendimentos que estão em funcionamento e aqueles que estão em processo de implantação, com o grupo de participantes constituído e as atividades econômicas definidas;
> d) com diversos graus de formalização, prevalecendo a existência real sobre o registro legal e;
> e) que realizam atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito (cooperativas de crédito e os fundos rotativos populares), de comercialização (compra, venda e troca de insumos, produtos e serviços) e de consumo solidário. (ANTEAG, 2009, p. 18)

[60] Além da experiência empírica do mapeamento sustentar essa posição, me baseio no que Santos (2007) chamou de crítica à razão indolente, por entender que conceituações normativas tendem a excluir uma série de iniciativas com potenciais emancipadores.

O principal limite imposto nessa definição é a prática da gestão coletiva. E com o entendimento de que em uma organização familiar dificilmente se tem a perspectiva de exercer a gestão coletiva, esses empreendimentos são excluídos. Evita-se, inclusive, a palavra "autogestão", dando preferência à utilização do termo "gestão coletiva", provavelmente pela polêmica conceitual existente em torno do primeiro. Nesse sentido, a experimentação da gestão coletiva, que significa, a meu ver, a perspectiva de exercício da autogestão, figura como elemento central para definição dos empreendimentos de economia solidária.

Como revela Motta (2010), segundo explicações de profissionais da SENAES, o conceito deveria abarcar "o máximo (maxi) de experiência possível e contemplar um mínimo de características fundamentais sem as quais não pode ser considerado de ES (mini)" (p.127), o que chamou de um conceito "maxi-mini"[61]. A interpretação da autora com relação à ausência do conceito de autogestão na definição e sua substituição pelo termo "gestão coletiva" é semelhante à que foi acima colocada e parte, na visão dela, dessa visão "mini" relacionada aos critérios de corte. Em suas palavras*:* "a autogestão não é exigência para que um empreendimento seja considerado um EES. 'A gestão coletiva' aqui é suficiente" (p.130).

Até esse momento, dois mapeamentos já foram realizados no Brasil e um terceiro encontra-se em fase de finalização. Segundo Motta (2010), antes de se realizar o primeiro mapeamento foi verificada a impossibilidade de unificar os distintos bancos de dados já existentes em pesquisas acadêmicas, dada a diversidade de questões que cada um tratava. Também se tentou construir um levantamento em conjunto com o IBGE, que não foi concretizado por não ter sido de interesse do instituto.

Serão apresentados, sobretudo, dados do segundo mapeamento[62], uma vez que os percentuais obtidos nos dois foram muito parecidos. Enquanto o primeiro cobriu 41% dos municípios brasileiros, encontrando 14.954 EES, o segundo, abrangeu 53%, identificado 21.859 EES, dos quais 43,5% encontram-se na região nordeste do país. A maioria deles está organizada sob a forma de associação (54%) e apenas 9,6% na forma cooperativa. Uma parcela significativa, de 36,5%, é formada por grupos informais. Quase metade (48%) das experiências atua exclusivamente no âmbito rural. Outros 35%, na área urbana e 17% têm atuação mista. Atividades agropecuárias, extrativistas e a pesca representam 41% das experiências. Outros 17% atuam no setor alimentício, com igual porcentagem para o setor artesanal. Apenas 1,8%, ou seja, 406 experiências atuam na indústria.

---

[61]Apesar de corroborar de uma concepção que tente incluir os empreendimentos que buscam praticar a gestão coletiva, atento para a necessidade de uma visão crítica ao se analisar essa perspectiva, dado que é comum que instituições governamentais tentem inflar as estatísticas.

[62] Retirado do sítio <www.sies.mte.gov.br> em 14.07.2012

Um dado importante para avaliar o componente ideológico dessas experiências está relacionado ao motivo de criação do EES. Entre as seis opções existentes, cada empreendimento podia escolher três delas, hierarquizando-as. Dos que responderam (17.675) apenas 1.571 colocaram como motivação principal a possibilidade de realizar um trabalho de forma associada, o que representa 8,8%. Enquanto isso, 6.746 EES (38,1%) disseram que se associaram prioritariamente como alternativa ao desemprego e outros 6.399 (36,2%) para obterem maior ganho ou complementarem renda. Sem dúvidas, essa é uma característica que dificulta o projeto de fortalecer uma economia centrada no trabalho coletivo.

O tratamento dos dados feito pela SENAES, no segundo Atlas da economia solidária, de 2009, apresenta esses dados de maneira agrupada, reunindo todos que responderam a cada uma das alternativas, independente da ordem que as colocou. Dessa maneira, 46% das empresas responderam que um dos motivos foi a alternativa ao desemprego, 44%, complemento de renda, 34%, obtenção de maiores ganhos e 27%, possibilidade de gestão coletiva.

Para avaliar a efetividade da gestão coletiva, o mapeamento identificou a periodicidade da realização de assembleias ou reunião gerais, além das principais formas de participação dos sócios: 73,6% dos EES afirmam realizar assembleias e reuniões gerais com periodicidade de no mínimo três meses, sendo que 48,2%, mensalmente. As principais formas de participação indicadas foram: decisões cotidianas (66%), prestação de contas (61%), eleição da diretoria (60%) e acesso a registros e informações (60%).

Para aprofundar na qualidade da participação se faz necessário analisar os inúmeros estudos de casos realizados em EES[63]. Em muitos deles, como em Henriques (2007) e Rufino (2005) é possível identificar que há uma forte barreira cultural para a implementação da autogestão. Nas instâncias de participação, como nas assembleias, é comum verificar que são poucos os que têm voz ativa e efetivamente participam das discussões.

Outra característica que evidencia a fragilidade dessas experiências e a luta pela sobrevivência como a característica mais marcante é a baixa remuneração gerada: 71,32% dos empreendimentos têm faturamento mensal inferior a R$ 5.000,00 e, destes, 30,89% revelaram estar sem faturamento, sendo alguns EES limitados a atividades de subsistência. Dos que possuem faturamento, 62% remuneram seus sócios em até um salário mínimo, 26% entre um e dois salários mínimos e 10% entre dois e cinco.

Vale ainda apresentar alguns dados relativos à atuação externa dos EES, que envolve cooperação com outros grupos de trabalhadores e com a sociedade. Foram identificadas mais

[63] Como, por exemplo, Singer e Souza (2003), Gaiger (2004), Rufino (2005), Henriques (2007), Novaes (2007), Araújo (2009).

de 9.300 ações de cooperação econômica entre os EES. Mais da metade dos EES, 57,7%, afirma participar de movimentos sociais e populares e um número um pouco menor, abrangendo 45,7%, de redes ou fóruns de ES. Em um interessante estudo de análise dos dados do SIES, Culti et al. (2010) indicam, entretanto, que 40,9% das experiências fazem parte de um grupo que quase não possui envolvimento social.

Esse mesmo estudo aponta que apenas 15% dos EES contratam trabalhadores, sendo 55,3% deles em caráter temporário:

> O quadro nacional dos EES se caracteriza por apresentar predominância absoluta daqueles que têm como associados trabalhadores ocupados diretamente nas atividades dos empreendimentos, gerando renda monetária destinada para remuneração de seus associados e, na maioria, não há trabalhadores não sócios (CULTI ET AL., p.58).

O quadro apresentado evidencia a fragilidade econômica das experiências mapeadas. Mas a principal questão levantada nesta sessão é relativa ao exercício da autogestão, numa tentativa de avaliar se as práticas se aproximam do projeto político da economia solidária apresentado na sessão anterior.

Algumas análises nesse sentido já foram realizadas. Culti et. al (2010) consideram que os EES funcionam dentro de uma racionalidade e eficiência diferenciada, seja pela alta incidência de espaços de participação existentes, seja pela presença massiva de associados que trabalham diretamente nas atividades produtivas, seja pela capacidade de fomentar o desenvolvimento local e regional ou ainda pela alta taxa de participação em redes ou fóruns e movimentos sociais.

Em análise feita sobre os dados do primeiro mapeamento, Gaiger (2007), buscou com a construção de hipóteses e coeficientes evidenciar a existência de práticas do que chamou de “baixo solidarismo”. Entre as hipóteses estavam a inexistência de órgãos colegiados de decisão, a contratação de força de trabalho de forma permanente e a falta de participação social e política. Criou coeficientes de baixo solidarismo e também do que seria o “alto solidarismo”. Concluiu que:

> Os empreendimentos não estão rente ao chão, próximos aos patamares mínimos, mas tampouco concentrados no topo. A sua grande maioria nem apresenta características negativas, contrárias ao empreendedorismo solidário, nem se destaca por características de alto desempenho. À luz do instrumento de análise aqui utilizado, eles estão acima do ponto crítico e abaixo do ponto ótimo: distribuem-se pelo gradiente existente entre esses dois níveis, com práticas variáveis, mas efetivas de economia solidária. (GAIGER, 2007, p.459)

Os dados apresentados sugerem que em boa parte das experiências, ao menos em mais da metade, há indícios de que apresentam algumas das características principais do projeto

político da economia solidária. Possuem elementos que apontam para a busca de exercício da autogestão e configuram-se em práticas concretas de experimentação de uma nova forma de organizar o trabalho. É, entretanto, ainda muito frágil o peso dessas iniciativas na economia nacional, sendo a participação na indústria inferior a 2% das experiências, com um alto índice de atividades de subsistência e produção artesanal. Esses dados indicam a incipiência dessas iniciativas e apontam fragilidades no sentido da economia solidária configurar-se em um sistema alternativo ao capitalista.

Ainda cabe questionar sobre a parcela significativa das experiências que não realizam assembleias ou reuniões gerais ao menos trimestralmente (25,4%), assim como os casos em que a eleição de diretores não foi uma das formas de participação apontadas no mapeamento (40%). Uma das possíveis resposta pode ser devido ao fato constatado por Culti et. al (2010) de que pouco menos da metade dos EES possuem organização administrativa muito simples. Nesses casos, pode ser que não haja a figura de coordenadores e diretores, nem de presidentes dos empreendimentos. Ou ainda devido à possível proximidade dessas iniciativas das práticas de empreendimentos familiares.

Como hipótese a ser explorada em análises futuras, me parece que uma parcela considerável das experiências mapeadas não se diferencia das práticas que são agrupadas pelos conceitos de economia popular e economia social. Nesse caso não me refiro às interseções desses conceitos com o de economia solidária, mas sim, das práticas individuais ou familiares ou de práticas em que não ocorre efetivamente uma gestão coletiva, diferenciando-se, entretanto de empresas privadas por se pautarem na lógica da reprodução ampliada da vida, para utilizar os termos de Coraggio (2007b). Essa hipótese, entretanto, carece de um estudo mais aprofundado sobre as experiências mapeadas.

Por fim, como elementos da realidade que explicitam um projeto político em andamento, cabe citar dois fatos que foram protagonizados pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES). Ambos sinalizam que há um posicionamento do movimento que tenta afirmar a identidade da economia solidária.

O primeiro foi desencadeado pelo Projeto de Lei 865 encaminhado ao congresso em março de 2011 pela presidência da república que propunha a criação do Ministério da Micro e Pequena Empresa e colocava a Secretaria Nacional de Economia Solidária e o Conselho Nacional de Economia Solidária (CNES) dentro dele. A partir de um pleito do FBES e de 28 parlamentares, em menos de dois meses realizaram-se 23 audiências públicas em 22 estados do Brasil, envolvendo mais de 2.500 pessoas, segundo informações de seu sítio.

Os debates ocorridos sinalizaram para a afirmação de identidade da economia solidária, diferenciando-a das micro e pequenas empresas[64]. O resultado dessa campanha foi positivo e o governo solicitou a retirada das instâncias da economia solidária desse projeto de lei.

O segundo fato foi gerado, principalmente, pela tentativa de incorporação do discurso da economia solidária em projetos de responsabilidade social empresarial. Em 29 de junho, o FBES divulgou o seguinte manifesto:

> O Fórum Brasileiro de Economia Solidária vem a público se manifestar sobre iniciativas no tema da economia solidária que ocorrem por parte de empresas e corporações capitalistas.
>
> A economia solidária que defendemos e praticamos, reafirmada junto com a Rede Intercontinental de Promoção da Economia Social e Solidária da América Latina e Caribe (Ripess-Lac), não é a economia que empresas como Camargo Correa, Votorantim, Cargil, Monsanto, entre tantos outros conglomerados capitalistas, desenvolvem na sociedade e no meio ambiente. A economia solidária que defendemos não se promove e não se confunde com empreendedorismo e responsabilidade social empresarial, com iniciativas do terceiro setor ligadas a estas empresas por institutos ou pelo assistencialismo.
>
> É fundamental que a sociedade faça a reflexão sobre o que é economia solidária e o que é sustentabilidade, mas negamos que tais debates mascarem as causas reais sobre o porquê nossa sociedade é hoje marcada pela desigualdade, pela produção e consumo insustentáveis sobre a Terra e pela exploração. A sociedade precisa refletir e denunciar o que empresas como Camargo Correa e tantas outras geram em nosso planeta, o que está por traz da dita responsabilidade social que ora se projeta.
>
> Somos contra o trabalho precário ou escravo, contra a reprodução do capital, contra a lógica das grandes corporações. Defendemos o fortalecimento do movimento social da economia solidária nos seus princípios: da organização autogestionária, autônoma e emancipada dos trabalhadores/as associados, pelo bem viver, contra a mercantilização da vida, contra a mercantilização da terra, das sementes, do conhecimento e da água.
>
> Seguimos em defesa dos bens comuns, da justiça, da autogestão, da solidariedade entre os povos e pela sustentabilidade em sentido pleno! (retirado do sítio www.fbes.org.br em 15 de julho de 2012)

É perceptível que o projeto político, por vezes, fala mais de uma realidade que se quer alcançar do que de uma realidade concreta, conferindo às experiências de economia solidária um potencial econômico e político que ainda não foram comprovados na prática. Isso pode ser negativo se a percepção do hiato existente representar um processo de rejeição das experiências diante da idealização inicial. Entretanto, o conteúdo ideológico do projeto, quando discutido a partir das contradições da realidade que se impõem, é importante para influenciar as práticas das instituições envolvidas com o movimento de economia solidária. Os

[64] Apesar de existirem organizações que eram favoráveis à mudança, pleiteando que o nome do ministério incluísse a economia solidária.

dois casos acima relatados são exemplos de como um posicionamento político do movimento de base tem condições de interferir nas práticas das experiências.

1.3.3 A desconstrução do projeto político da Economia Solidária

Alguns estudos, entretanto, apontam na direção contrária. Não só refutam as ideias de que existe uma nova racionalidade econômica e um novo modo de produção como também acreditam que a proposta da economia solidária é funcional ao sistema capitalista.

Barbosa (2005) considera que a economia solidária pode até apresentar um modo de produzir, mas não um modo de produção. Tal posição está ancorada na ideia de que a economia solidária não está dissociada do capitalismo, uma vez que está subordinada ao mercado e ao processo de valorização capitalista. Por serem raras as experiências de cadeias produtivas autônomas, a lógica organizacional e o ritmo produtivo são regidos pelo mercado, que, para a autora, tende a interagir com os EES para subcontratá-los e diminuir os custos de reprodução do trabalhador, numa alusão a terceirização de atividades das empresas (BARBOSA, 2005).

Wellen (2008) acredita haver uma mistificação promovida pelos representantes da economia solidária. Estes desconsiderariam a fase monopolista do sistema hegemônico ao não perceberem suas determinações e estariam propondo uma interface mais harmoniosa com o capital, evitando o confronto direto.

Em sua tese de doutorado, Wellen (2010) desenvolve os argumentos que justificam sua afirmação de que a economia solidária representa uma forma de legitimação do sistema capitalista e um retrocesso na luta dos trabalhadores. Para o autor, o principal erro em que incorrem os teóricos da economia solidária é de não inserí-la na totalidade social, ou seja, não perceberem o fato das experiências serem determinadas pelo modo de produção em que estão submetidas: “Tanto no interior da organização, assim como na íntima subjetividade de cada integrante da organização de ‘economia solidária’, constam vários rebatimentos das determinações sociais provenientes da estrutura econômica e social” (p. 65).

A partir de dados do mapeamento de economia solidária, Wellen (2010) reforça a fragilidade econômica das iniciativas e a dependência econômica que possuem com relação às empresas capitalistas e ao Estado. Dependência essa que impossibilitaria qualquer afirmação de se tratar de um sistema alternativo.

Compreender a totalidade social em que estão inseridas as experiências de economia solidária certamente é relevante, assim como é pertinente a crítica com relação à mistificação do projeto da economia solidária, que pode ser observada, segundo Wellen (2010), na tendência de uma supervalorização das experiências individuais. Entretanto, não há novidade nessa

crítica. Gaiger (2004), que é um dos autores que Wellen chamaria de representante da economia solidária, diz que os EES sofrem uma dupla subordinação à economia capitalista, por estarem sujeitos à sua lógica de acumulação e regras de intercâmbio e também por necessitarem utilizar-se de sua base técnica.

Wellen (2010) para defender sua tese central parece descumprir alguns procedimentos metodológicos que anuncia. Ao mesmo tempo em que afirma que o que determina a função social de qualquer objeto de pesquisa não são os discursos proferidos por seus representantes, dialoga, em muitos momentos da tese apenas com as teorias anunciadas pelo professor Paul Singer.

O autor também anuncia que não busca identificar qualidades específicas ou singulares das organizações, mas não deixa de citar casos isolados, cuja relevância dentro do movimento de economia solidária se desconhece[65], para defender seu argumento central. Mesmo a título de exemplo, tal procedimento se assemelha ao que o autor critica quando fala de uma "atribuição supervalorizada aos sentidos individuais" (p.43).

Apesar de Wellen (2010) acertar ao dizer que as referências ideológicas da economia solidária nem sempre são questionadoras ao modo de produção capitalista[66], há em sua tese a ausência de autores que de dentro do movimento de economia solidária produziram críticas aos argumentos centrais que ele apresenta, como os trabalhos de Novaes (2007) e Sardá de Faria (2011)[67], o que dá ao leitor uma impressão parcial das discussões acerca desse tema. Alguns outros dados da realidade que foram esquecidos também não podem deixar de ser mencionados, como a total ausência em sua tese de referências ao Fórum Brasileiro de Economia Solidária, que é desde 2003 o principal espaço de articulação entre empreendimentos, assessores e membros do poder público que participam do movimento de economia solidária.

Cabe ainda comentar algumas informações ou análises equivocadas do autor. Por mais que haja teóricos que escrevem sobre economia solidária que possam partilhar da visão da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)[68], não se pode confundir as ideias com os

---

[65] Como quando cita um caso da Instituição Comunitária de Crédito Portosol

[66] Como afirma Cruz (2006), economia solidária é uma expressão conceitual em disputa. Não apenas entre os que divergem sobre o potencial transformador desse projeto, mas dentro do próprio movimento de economia solidária.

[67] Este autor, que durante muitos anos trabalhou na Secretaria Nacional de Economia Solidária, defende a tese de que a economia solidária e o novo cooperativismo podem significar uma metamorfose da relação capital-trabalho, mas não a sua superação. "Uma mudança nas relações de propriedade, certamente, porém com a manutenção das relações sociais de produção que fundam o capital e a sociedade contemporânea" (Sardá de Faria, 2011, p.31).

[68] Ou cometer deslizes, sobre a obrigatoriedade de filiação nesta entidade, que pareceu ser o caso.

fatos, como o próprio autor sugere. Há uma clara cisão entre as instituições que participam da economia solidária e essa organização. Assim como a Economia de Comunhão não é uma experiência peculiar de economia solidária, como diz o autor. São conceitos distintos e são práticas distintas.

A fragilidade das iniciativas de economia solidária é uma realidade. Corroboro da ideia de que nas relações sociais de produção de qualquer organização, assim como nas vidas pessoais, incidem valores do modo de produção capitalista. Mas não compartilho da ideia de que as práticas no interior de uma unidade produtiva estejam pré-determinadas pelo modo de produção hegemônico. Wellen (2010) sugere que o projeto de economia solidária é um impeditivo às revoltas organizadas pelos trabalhadores, escurecendo o horizonte revolucionário. Essa é uma afirmação dogmática, que desconhece a realidade vivida pelos trabalhadores da economia solidária, que, em geral, não tiveram uma prática militante anterior nem poderiam ter seus horizontes revolucionários mais obscurecidos do que já estavam.

Menezes (2007) e Germer (2006) também apresentam concepções similares às de Wellen. A primeira sugere que o projeto da economia solidária é conciliador e funcional para a sedimentação da hegemonia do capital por estar sintonizada com as recomendações dos organismos multilaterais, contribuindo para a hegemonia norte-americana, por reforçar a ideia do "faça você mesmo". Germer (2006) é ainda mais explícito em sua proposta política ao afirmar que a adoção da estratégia da economia solidária atua em contraposição à luta pelo poder do Estado, que é para ele um terreno em que as condições são mais favoráveis aos trabalhadores.

É no mínimo curioso que iniciativas tão frágeis, tratadas por vezes com menosprezo[69], sejam tratadas ao mesmo tempo com a capacidade de contribuir para a hegemonia norte-americana. Apesar do apelo por uma crítica marxista, constata-se que tais investidas carecem profundamente de uma base concreta capaz de validar suas formulações teóricas.

As críticas provenientes do que hoje se denomina Movimento de Fábricas Ocupadas apresentam maiores bases materiais de discussão, uma vez que analisam o isolamento de determinadas experiências de economia solidária. Essa crítica se dá a partir de experiências concretas vivenciadas por seus teóricos e apresentam uma alternativa ao projeto da economia solidária, que é a estatização de empresas sob controle operário. Mais do que uma bandeira

[69] Germer (2006), por exemplo, ao explicar o que são as fábricas cooperativas, fala das cooperativas de artesãos como uma reunião de pequenos produtores autônomos em decadência, que representariam nada mais do que "esquemas paliativos destinados a prolongar a agonia dos seus infelizes integrantes" (p.206).

distinta, seus protagonistas têm praticado uma relação mais próxima dos demais movimentos sociais, que pode trazer contribuições para o debate dos rumos do movimento de economia solidária.

Também muito presente nas críticas dirigidas às experiências de economia solidária está a questão dos direitos trabalhistas. Para Barbosa (2005), o apoio do Estado a essas iniciativas deve-se ao descomprometimento com a perspectiva social de universalização de direitos, referindo-se, especificamente, ao trabalho assalariado. Além disso, a autora reproduz o argumento de que a vinculação do Estado ao movimento de economia solidária intenta desviar as lutas sociais de reconceituação do trabalho.

É importante ressaltar a pertinência da observação da autora sobre o processo de precarização das relações trabalhistas por meio da formação de cooperativas, que nada fazem além de intermediar o trabalho. Há muitos casos também, como ressalta Leite (2009), em que empreendimentos que surgiram com os ideais autogestionários são desvirtuados de suas intenções originais na medida em que vão estabelecendo vínculos com redes empresariais.

Tal fato é compreensível na medida em que a associação de trabalhadores se dá muito mais pela falta de perspectivas de emprego regular ou como alternativa ao desemprego do que pela convicção de um trabalho autônomo e emancipador (LIMA, 2007). Entretanto, é necessário compreender que as cooperativas de intermediação de trabalho e as que perderam as características da gestão coletiva não pertencem ao heterogêneo quadro dos EES. Mais do que a forma cooperativa, é a prática da autogestão ou, ao menos, a tentativa de, que distinguem essas iniciativas.

Com relação ao argumento da luta pelo trabalho assalariado, cabe indagar se este teria condições de atender à demanda de emprego no país e se as práticas de economia solidária não podem representar um desejo de trabalhar de outra maneira, na busca de alternativa às relações sociais engendradas pela heterogestão.

Entre a dualidade dos que idealizam as potencialidades da economia solidária e os que renegam sua importância, adoto a cautela de Márcia de Paula Leite (2009) que diz que:

> (...) embora não sejam capazes de promover uma transformação social mais significativa, elas são parte da nossa história e vêm deixando marcas importantes em nossa sociedade ao promover a solidariedade e a autonomia. Nesse sentido, emergem como formas de resistência importantes à realidade atual do mercado de trabalho e adquirem um significado extremamente relevante para os trabalhadores que nelas se inserem, despontando como um elemento central à compreensão do novo momento do mundo do trabalho. (p.39)

Assim como a autora, entendo que os EES têm a potencialidade de construir novas formas de sociabilidade, como, por exemplo, as novas relações que muitas mulheres estão tecendo no âmbito familiar. Com forte participação feminina[70], a economia solidária representa, em determinados casos, emancipação na vida conjugal para mulheres que nunca trabalharam fora de casa, conforme observa Araújo (2009).

Essas potencialidades são limitadas, mas não inexistentes. Renegá-las ou diminuí-las faz parte de uma visão míope acerca das possibilidades de transformação social. As suas fragilidades são decorrentes, como sugere Santos e Rodríguez (2005), de seu caráter antissistêmico. E assim como esses autores, busco uma "perspectiva que interpreta de maneira abrangente a forma como as organizações, movimentos e comunidades resistem à hegemonia do capitalismo e aderem a alternativas baseadas em princípios não capitalistas" (p.26).

1.3.4 As Empresas Recuperadas por Trabalhadores (ERTs)

Dentro do heterogêneo quadro da economia solidária no Brasil, encontram-se as empresas que entraram em processo de falência e foram recuperadas por trabalhadores. Por muito tempo, foram chamadas dentro do movimento de economia solidária de "empresas de autogestão" e dessa forma aparecem nos relatórios do mapeamento nacional de economia solidária. Em Henriques (2007), essa conceituação é problematizada, uma vez que supostamente todos os empreendimentos ligados a esse movimento são "de autogestão". Sob a influência da experiência argentina, o termo empregado no Brasil passou a ser mais preciso nos últimos anos: fábricas recuperadas ou empresas recuperadas, uma vez que nem todos os empreendimentos envolvidos são fábricas.

Especificar que são fábricas ou empresas recuperadas "por trabalhadores" se faz necessário porque são inúmeros os casos em que a recuperação é realizada pelo próprio detentor dos meios de produção ou por outro capitalista que adquire os ativos da empresa em falência. Há, inclusive, na nova lei de falências brasileira, de 2005, a figura da recuperação judicial, que permite com mais flexibilidade que o dono do empreendimento em falência equacione suas dívidas. Entende-se, portanto, que os trabalhadores são os produtores diretos ou quadros do setor administrativo que não são detentores dos meios de produção. Alguns critérios para delimitar melhor o universo de pesquisa desta tese serão apresentados futuramente, assim como as principais características dessas experiências.

A grande maioria das empresas recuperadas por trabalhadores, seja no Brasil ou na Argentina, pertencem ao setor industrial. No caso brasileiro, boa parte delas se enquadra no conceito de

[70] Sobretudo nos pequenos empreendimentos, de até 10 participantes, como informam os dados do SIES.

economia solidária, embora poucas participem ativamente das instâncias que constroem o movimento de economia solidária, como os fóruns municipais. É, entretanto, uma parcela pequena das experiências, já que no mapeamento nacional de economia solidária identifica-se que apenas 406 experiências, ou seja, 1,8% pertencem ao setor industrial. Dessas, nem todas foram frutos de um processo de recuperação de empresas.

Apesar do número reduzido de experiências com relação ao universo da economia solidária, há especificidades nelas que justificam a escolha desse objeto de pesquisa. Em primeiro lugar por serem, em sua grande maioria, do setor industrial, geram rendas mais elevadas que as experiências tradicionais de economia solidária. Embora não partilhe da crítica que desconsidera as iniciativas de economia solidária por suas fragilidades, considero muito importante que se impulsione a prática da autogestão em setores mais dinâmicos da economia.

Em segundo lugar, por perceber que, enquanto em outros países como na Argentina, a recuperação de empresas por trabalhadores ganhou fôlego, no Brasil, que desde a década de 1980 apresenta casos relevantes desse tipo de luta operária, há um arrefecimento desde meados dos anos 2000, que merece uma atenção especial dada a importância dessas iniciativas para a construção de um projeto político voltado para a prática do trabalho associado.

Por último, há nesses casos de recuperações de empresas - e isso justifica esse foco ao invés de todo o setor industrial da economia solidária -, uma especificidade que é a possibilidade que tem seus trabalhadores de comparar, em um mesmo setor industrial, na mesma planta fabril, as suas condições de trabalho e as inovações que conseguiram realizar sem a presença dos proprietários dos meios de produção.

A grande maioria das pesquisas realizadas até então sobre as empresas recuperadas são estudos de caso de distintas áreas do conhecimento que buscaram apreender características peculiares dessas experiências. Em quatro trabalhos[71], buscou-se abranger um número maior de práticas com objetivo de identificar as principais dificuldades dessas iniciativas. Nestes estudos percebe-se que tanto o acesso à tecnologia como a formação na área de gestão administrativa são questões que restringem o desenvolvimento dessas experiências.

Sem o capital que as empresas concorrentes possuem e, em geral, sem pessoas com formação na área administrativa, os trabalhadores das fábricas recuperadas precisam resistir com as ferramentas que possuem. As inovações provenientes dessa necessidade são elementos a

[71] Vieitez e Dal Ri (2001), Valle et.al (2002), IBASE/ANTEAG (2003), Tauile et. al (2005).

serem identificados nesta tese. Não só pela necessidade advinda da escassez, mas também pela necessidade de adequar as novas atividades a uma realidade em que não existem os proprietários dos meios de produção, há nessas experiências exemplos que podem ajudar a pensar em estratégias de organização do trabalho que privilegiem o trabalho associado. Ao mesmo tempo, há práticas que apontam para a ressignificação dos espaços de trabalho e das atividades de gestão para além dos muros das fábricas, que serão abordados nesta tese.

As inovações que se operam no âmbito produtivo com objetivo de solucionar os problemas sociais advindos das relações capitalistas de produção são reconhecidas por alguns teóricos como processos de adequação sociotécnica, situadas no campo do que se convencionou chamar de Tecnologia Social.

1.4 Conceito de Tecnologia Social[72]

1.4.1 Conceitos de Técnica e Tecnologia

Para compreender a construção do conceito de Tecnologia Social, é necessário retomar discussões sobre os conceitos de técnica, tecnologia, tecnologia apropriada e rever a ideia de neutralidade da ciência e tecnologia.

Para Álvaro Vieira Pinto (2005), a técnica está relacionada à arte de projetar, que significa para o autor a forma pela qual o ser humano relaciona uma ação a uma finalidade, a percepção mental das possibilidades de conexões entre as coisas, a distinção do homem que o coloca num estágio mais elevado do desenvolvimento histórico. A técnica é a relação da projeção feita com a ação, portanto, presente em toda ação humana.

Esta visão não reduz a questão da técnica ao que Vieira Pinto (2005) chamou de aspectos "engenheirais", muito menos restringe a noção de técnica às máquinas. Nem toda técnica se transforma em máquinas, embora estas tenham incorporado a capacidade de projetar e agir que os homens transferem para outros corpos (PINTO, 2005).

Bazzo et. al (2003), no livro Introdução aos Estudos de Ciência, Tecnologia e Sociedade, também entendem a técnica como uma capacidade distintiva do ser humano, que o fez evoluir a tal ponto que sua vida não está "determinada e limitada pelas condições ambientais às quais cada espécie tem se adaptado" (p.38). Esses autores também ampliam o conceito ao considerarem as tecnologias de caráter organizativo, não as reduzindo aos artefatos.

[72] Essa sessão foi, em parte, extraída do artigo de Henriques e Nepomuceno (2010) intitulado "O Conceito de Tecnologia: Algumas Reflexões para a Prática da Extensão Universitária na Área Tecnológica".

Já o conceito de tecnologia, que passou a ser difundido no segundo pós-guerra, possui diferentes significados e usos, como mostra Pinto (2005): 1) teoria, ciência, estudo da técnica, de acordo com a etimologia da palavra; 2) tecnologia e técnica como equivalentes; 3) conjunto de todas as técnicas de que dispõe uma determinada sociedade em qualquer fase histórica do seu desenvolvimento; 4) ideologia da técnica. Embora o autor não corrobore de todos esses significados, considera importante compreendê-los para que seja identificado nos contextos em que são empregados, como, por exemplo, quando se ideologiza a técnica na tentativa de "incutir na mentalidade das nações periféricas a crença de que esse é o mecanismo natural e inevitável do progresso" (PINTO, 2005, p.43).

De acordo com essa visão, que Novaes (2007) chama de Fetiche da Tecnologia, não há valores incorporados aos artefatos tecnológicos, sendo, portanto, necessário que os países menos desenvolvidos e empreendimentos "defasados tecnologicamente" adotem as tecnologias mais avançadas (de ponta).

Dagnino (2009) fala sobre a tentativa de negligenciar os valores incorporados às tecnologias nas definições em que as fazem parecer únicas. O autor aborda a neutralidade conferida à técnica como uma forma de obscurecer o controle capitalista, fazendo-o passar por uma questão "meramente técnica". Tal fato pode ser exemplificado com o discurso presente no clássico "Princípios da Administração Científica" de Frederick Taylor (1970) em que a separação entre planejamento e execução das atividades industriais, ou seja, o controle do processo produtivo pelos proprietários dos meios de produção e todos os métodos adotados por eles para melhor exercer este controle, advém de uma "abordagem científica" com o objetivo de otimização da produtividade, devendo acontecer a partir de uma cooperação cordial entre direção e empregados.

Seguindo esta linha de raciocínio, Dagnino (2009) considera que o que caracteriza a tecnologia é o tipo de controle determinado por ela. Esta concepção também está presente em Varanda e Bocayuva (2009), que afirmam que a ciência, a técnica e a tecnologia não são neutras e expressam conteúdos de classe, ou seja, a tentativa de controle de uma classe sobre outra. Estes autores também trazem uma visão ampliada do conceito: "A tecnologia é compreendida (...) como o conjunto dos instrumentos, meios, relações e métodos que se articulam – enquanto base material e organização do trabalho - nos distintos modos de produção" (VARANDA; BOCAYUVA, 2009, p.13).

Essas primeiras considerações são importantes para demarcação da amplitude do conceito de técnica e apresentação dos principais autores que refutam a ideia positivista de neutralidade da tecnologia. Como afirma Ivan da Costa Marques (2005), quem desenvolve tecnologia, o faz

a partir de um quadro de referências, que sempre será limitado, seja por interesses pessoais ou por questões que simplesmente não foram consideradas em sua concepção. É relevante também registrar que, entre os autores citados, há uma convergência sobre o fato de entenderem as inovações organizacionais como tecnologias, o que na década de 1990 eram questões tratadas separadamente, como é possível ver em Lianza (1991). Tal visão é importante para esta pesquisa, que terá como foco as tecnologias de gestão.

Nesse sentido, Faria (2009a) diferencia dentre as tecnologias de processo, ou seja, as técnicas que modificam o processo de trabalho, as tecnologias físicas e as tecnologias de gestão. As primeiras referem-se ao maquinário e demais equipamentos utilizados direta ou indiretamente no processo produtivo. Já as tecnologias de gestão são para o autor:

> O conjunto de técnicas, programas, instrumentos ou estratégias utilizadas pelos gestores para controlar o processo de produção em geral e de trabalho em particular, de maneira a otimizar os recursos nele empregados, pondo em movimento a força de trabalho capaz de promover a geração de excedentes apropriáveis de forma privada ou coletiva (social). (FARIA, 2009a, p.54)

Ancorado no conceito de Álvaro Vieira Pinto (2005), que diz que a técnica é o que conecta o projeto à ação, vejo as técnicas de gestão como os procedimentos capazes de codificar o planejamento das instituições, que são prenhes de valores, visões de mundo e interesses, para atingir suas finalidades. No caso de empreendimentos produtivos, a produção. No caso de empreendimentos capitalistas, a produção com maior margem de lucro para seus sócios. A conceituação dada pelo autor sugere que a técnica está presente em todas as ações humanas. Entretanto, ele coloca que, atualmente, o ser humano, ao invés de debruçar-se no estudo das técnicas de domínio da natureza, tem privilegiado a organização dos processos produtivos, que entendo ser o papel exercido pelas técnicas de gestão.

1.4.2 A construção do conceito de Tecnologia Social

Partindo da crítica à neutralidade da ciência e tecnologia, o conceito de Tecnologia Social (TS) surgiu tendo em vista a necessidade de adequação da tecnologia vigente para construção de uma sociedade com novas relações sociais de produção. Opõe-se, portanto, ao conceito de Tecnologia Convencional (TC), que também poderíamos entender como Tecnologia Capitalista, por ser desenvolvida e utilizada pela empresa capitalista. Dagnino (2009) entende a TC como:

> O resultado da ação do empresário sobre um processo de trabalho que, em função de um contexto socioeconômico (que engendra a propriedade privada dos meios de produção) e de um acordo social (que legitima uma coerção ideológica por meio do Estado) que ensejam, no ambiente produtivo, um controle (imposto e assimétrico) e uma cooperação (de tipo taylorista ou toyotista), permite uma modificação no produto gerado passível de ser por ele apropriada (DAGNINO, 2009, p. 102).

A construção do conceito de Tecnologia Social não é apenas teórica, pois tem sua gênese em práticas que buscaram opor-se à Tecnologia Convencional. Em um artigo que busca explicar a formulação do conceito de TS, Dagnino, Brandão e Novaes (2004) conferem às ações promovidas por Gandhi a favor das tecnologias tradicionais como forma de luta contra os teares britânicos, o status de berço do que passou a se chamar no ocidente de Tecnologia Apropriada (TA).

Ao longo do século XX, este conceito foi muito debatido e recebeu diversas contribuições como a do economista alemão Schumacher, que criou o conceito de Tecnologia Intermediária para designar as tecnologias adequadas aos países pobres pelo baixo custo de capital, pequena escala, simplicidade e respeito à dimensão ambiental (DAGNINO ET AL., 2004). As principais críticas ao conceito e movimento que este gerou devem-se ao fato de não prever a participação dos atores sociais interessados no processo de desenvolvimento tecnológico, além de atuar sempre nos interstícios do sistema dominante, não fazendo uma crítica contundente a este.

É com esta crítica que Dagnino et al. (2004) delineiam o conceito de TS e a Adequação Sociotécnica (AST) como forma de operacionalizá-lo. Entendida mais como um processo e tendo uma perspectiva ideológica de rompimento com a TC, a TS deve privilegiar o envolvimento dos atores sociais interessados na sua concepção e, em última instância, prever a construção de conhecimento científico-tecnológico novo.

Embora Vieira Pinto (2005) refute o alarmismo dos que vêem a tecnologia como responsável pelos males de nossa sociedade, seu pensamento tem interseções com os destes pesquisadores, como podemos observar no trecho abaixo em que fala da crença da espontaneidade da máquina:

> O engano, esterilizador de todas as reflexões ulteriores, consiste, mesmo não sendo dito ou pensado explicitamente, em julgar a máquina um objeto físico existente por si, e não ver nela um artefato no qual está incluída necessariamente a referência a um autor, que a concebeu primariamente em idéia e a seguir a realizou em forma de estrutura material. (PINTO, 2005, p.73)

Entendendo ser a Tecnologia Social uma contraposição à Tecnologia Convencional, os autores citados nesta sessão partem de uma perspectiva de ruptura com a tecnologia capitalista e, por isso, aproximam-se criticamente do movimento de economia solidária ao entenderem que as práticas de autogestão devem ir para além da apropriação dos meios de produção, incorporando conhecimento científico-tecnológico novo, tanto do ponto de vista da organização do trabalho, que Novaes (2007) chama de *orgware,* como na repartição dos excedentes – *softwares* – e na aquisição de maquinário – *hardware.*

1.4.3 Divergências no campo da Tecnologia Social no Brasil

Essa, entretanto, não é a visão predominante entre os atores que discutem, financiam e desenvolvem TS. A Rede de Tecnologia Social (RTS), que conta com mais de 700 instituições, é a entidade responsável por promover esse debate no Brasil. Segundo Rutkowsky (2005), a RTS surgiu em 2004 a partir de uma articulação entre agentes governamentais e não governamentais com o intuito de "agregar sinergias e esforços para alargar e melhorar a atuação de cada um no campo social" (p.198).

A definição hoje utilizada pela rede é de que Tecnologia Social "compreende produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que represente efetivas soluções de transformação social"[73]. Tal conceito, deliberadamente amplo, abarca pensadores e instituições com filosofias diversas, como os laboratórios de pesquisa que realizam as críticas à TC supracitadas, órgãos governamentais e empresas como a Petrobrás e o SEBRAE.

O que distingue as concepções de TS é o entendimento sobre o significado de "transformação social". Há os que entendem transformação como inclusão social e os que pensam em um novo projeto de sociedade. A partir dessa divergência, surgem as polarizações sobre o conceito. Para os primeiros, um dessalinizador de água, por exemplo, inclui diversas pessoas do semiárido, ao permitir que tenham acesso à água potável, sendo, portanto, uma TS extremamente relevante. Para os segundos, é necessário que no processo de produção desse dessalinizador não seja gerado lucro para um capitalista e, sim, um excedente que deve ser compartilhado pelo grupo produtor. Na primeira visão, está a solução de problemas específicos, uma forma de adaptação da tecnologia para resolver problemas da sociedade. Na segunda visão, encontra-se a crença de que um novo projeto de sociedade deve estar vinculado à produção de TS, o que a conecta com as práticas de economia solidária.

Além das duas visões encontradas no âmbito da RTS, encontrei na pesquisa uma terceira: a dos que se apropriam do conceito e utilizam o que, em sua gênese, era uma crítica ao sistema capitalista, para promover ações de Responsabilidade Social Empresarial. Em um edital para financiar projetos de Tecnologia Social, a empresa telefônica Oi define TS como "produtos, técnicas e/ou metodologias sustentáveis e replicáveis, desenvolvidas em diálogo com a comunidade e que gerem resultados efetivos de desenvolvimento social".

É curioso reparar que partiram do conceito utilizado pela RTS, incluíram o termo sustentabilidade e substituíram transformação social por desenvolvimento social. Esta

[73] Retirado do sítio <www.rts.org.br>em 18.03.210

intrigante mudança certamente não é casual e a apropriação do conceito pelo sistema que ele critica ocorre justamente porque a falta de convergência em torno da necessidade de um novo projeto de sociedade fragiliza a construção de um campo teórico forte, capaz de se contrapor à tecnologia convencional. Da mesma maneira, a economia solidária passou a ser utilizada como estratégia de responsabilidade social de algumas grandes empresas multinacionais, como a rede de supermercados Walmart.

1.4.4 A questão da tecnologia nas Empresas Recuperadas por Trabalhadores

Dois estudos multicasos feitos em empresas recuperadas abordaram a questão da tecnologia. Maciel e Souto (2002), que avaliaram nove experiências, afirmam que nas empresas que praticam a autogestão, a tecnologia de fabricação é dominada em todos os casos, enquanto aspectos relacionados à gestão, como o planejamento estratégico, variam muito de empresa para empresa. Enquanto isso, nas empresas recuperadas que exerciam a cogestão, "o esquema básico de planejamento seguia a tradição predominante nas empresas tradicionais, onde o grupo gerencial comanda o processo e os demais trabalhadores são envolvidos em circunstâncias específicas" (p. 68).

Em um trabalho abrangendo 27 casos, Tauile et. al (2005) deram uma atenção especial às questões técnicas dos empreendimentos. Com exceção de três casos, que segundo eles possuem tecnologia avançada, "os demais revelaram uma situação bastante delicada no que tange à tecnologia empregada para a produção, à média de idade de seus equipamentos e à utilização de sua capacidade produtiva" (p.49). A maioria das empresas atuava com o maquinário da empresa falida, com uma média de 40 anos de idade. Esse estudo também aponta uma alta demanda por formação nas áreas gerenciais, como financeira, comercial e administrativa.

Em nenhuma dessas pesquisas buscou-se identificar inovações tecnológicas a partir do conceito de tecnologia social. Novaes (2007), que pesquisou experiências de fábricas recuperadas em três países: Brasil, Argentina e Uruguai, buscou identificar nesses casos processos de adequação sociotécnica nos níveis software, orgware e hardware. A principal alteração identificada diz respeito à repartição do excedente – nível software. Há parcial modificação no projeto organizacional – orgware – e quase nenhuma às tecnologias hardware, com o agravamento de que nesse último nível tampouco há a percepção pelos trabalhadores de que a tecnologia existente precisa ser reprojetada.

Nesta pesquisa, embora haja interesse de identificar qualquer tipo de inovação nos casos de empresas recuperadas, o foco está no nível organizacional, dada a relevância deste aspecto para a conformação de uma crítica aos modelos tradicionais de organização de trabalho. E

também porque o desenvolvimento de tecnologias de gestão adequadas ao trabalho associado se apresenta como um dos principais entraves para a prática da autogestão.

1.5 Conclusão do Capítulo

Neste capítulo foram apresentados dois conceitos importantes para a interpretação dos dados obtidos na pesquisa de campo.

A autogestão foi apresentada, em uma perspectiva histórica, a partir de cinco períodos nos últimos dois séculos em que fez parte da luta dos trabalhadores. Sua importância reside na percepção de que o projeto socialista é incompleto se não incorpora a autonomia dos trabalhadores no âmbito produtivo.

Na discussão conceitual, observou-se que alguns autores adotam uma cautela com relação à utilização desse conceito que é, a meu ver, fruto da idealização de experiências do passado, que da maneira que é empregado, pode servir para deslegitimar práticas importantes da classe trabalhadora. Os contextos são diferentes, o que demanda a ressignificação do conceito.

O conceito de economia solidária, que é mais recente, foi apresentado em primeiro lugar a partir dos teóricos que auxiliam a construção do seu projeto político. Foram identificadas três atribuições principais, nem sempre pelos mesmos autores: significando um novo modo de produção; sendo caracterizada pela autogestão; ou ainda representando uma experimentação do processo de gestão coletiva.

A interpretação feita dos dados do mapeamento nacional de economia solidária e de análises posteriores indica que há fragilidades que não permitem ainda pensar nessas experiências como capazes de suplantar o sistema capitalista. O principal motivador para formação de grupos de economia solidária é a necessidade extrema de geração de renda. Ao mesmo tempo dão indícios de que há avanços significativos no que diz respeito ao processo de organização coletiva do trabalho, sendo, portanto, um laboratório de experiências rico para se pensar a autogestão.

Na análise crítica da experiência de economia solidária, apresenta-se a ideia de que se trata de um conceito em disputa. Essa disputa se dá, em primeiro lugar, dentro do movimento que abarca essas iniciativas. Há também teóricos que acreditam ser esse projeto político uma forma de legitimar o modelo capitalista, por desviarem os trabalhadores de suas lutas principais. Por não acreditar que os trabalhadores, antes de participarem do movimento de economia solidária, estavam mobilizados para a luta contra o sistema do capital e também por demonstrar que não existem bases concretas para essa afirmação, refuto essa hipótese.

Dentre as experiências de economia solidária, o foco desta tese são as empresas recuperadas por trabalhadores. A partir da percepção de que a tecnologia convencional tem incorporada nela os valores do modo de produção capitalista, pretendo a partir de alguns estudos de caso identificar as principais inovações empreendidas pelos trabalhadores de empresas recuperadas, dando ênfase especial às tecnologias de gestão.

Antes disso, faz-se necessário apresentar algumas das características principais que norteiam a organização das relações de trabalho no modo de produção capitalista.

CAPÍTULO 2 CARACTERÍSTICAS CENTRAIS DA ORGANIZAÇÃO CAPITALISTA DO TRABALHO

Como apresentado no primeiro capítulo, Marcuse (1997) fala da tendência de no sistema capitalista se eternizar o trabalho capitalista como a única maneira de se trabalhar. Para compreender as inovações organizacionais implementadas pelas empresas recuperadas por trabalhadores se faz necessário conhecer o que caracteriza e diferencia a organização capitalista do trabalho.

Antes de discutir as minúcias das relações sociais de trabalho no modo de produção capitalista, faz-se necessário apresentar algumas considerações sobre o conceito de trabalho.

2.1 Algumas considerações sobre o conceito de trabalho

Certamente a discussão aprofundada acerca do conceito de trabalho extrapola os objetivos desta tese. O importante debate sobre a centralidade do trabalho na sociedade contemporânea, que se encontra em Antunes (2003), por exemplo, excede os objetivos deste capítulo, muito embora sua tese sobre a centralidade do trabalho sirva de justificativa para o objeto de pesquisa aqui colocado.

Para que sejam identificadas algumas das características centrais da organização capitalista do trabalho, faz-se necessário apresentar antes um conceito abrangente de trabalho, que Oliveira (2010) chama de momento universal do trabalho, para que a forma de trabalho capitalista, que é um momento particular e histórico, não seja compreendida como única possível. Mas como o foco deste capítulo é compreender as especificidades do trabalho no sistema capitalista, são apresentados os conceitos em Marx que permitem fazer tal distinção.

Muitos estudos conferem ao instrumento de tortura chamado “tripalium” a origem etimológica da palavra trabalho. Nesta concepção, o trabalho era entendido como uma atividade penosa, apenas exercida por escravos e pobres sem posse[74]. Por eternizar um período histórico específico, essa definição exclui uma série de atividades realizadas por comunidades primitivas, nas quais os seres humanos puderam deixar de ser nômades.

Marx (1982) define trabalho como o processo de interação do homem com a natureza que impulsiona, regula e controla seus recursos materiais, imprindo-lhes forma útil à vida humana. Em sua definição, o trabalho é uma atividade exclusivamente do homem devido à sua capacidade de mentalizar o produto do trabalho antes de iniciá-lo: “o que distingue o pior arquiteto da melhor abelha é que ele figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade” (MARX, 1982, p.202).

[74] Retirado do dicionário online: www.dicionarioetimologico.com.br em 21.08.2012.

Braverman (1981) que parte da definição de Marx diz que o trabalho humano[75] é consciente e proposital, enquanto que o trabalho de outros animais é instintivo. Essa é, para Liedke (1997), a dimensão física do trabalho. Com essa capacidade de antever o produto de seu trabalho e de poder executá-lo não apenas a partir de estímulos instintivos, os seres humanos puderam, por exemplo, planejar suas atividades a fim de produzir excedentes, o que permitiu que se fixassem em locais específicos. A utilidade dos produtos do trabalho para satisfação das necessidades humanas, Marx (1982) chamou de valor de uso.

Faria (2009a) define o processo de trabalho como o "conjunto das operações realizadas pelos sujeitos trabalhadores, individual ou coletivamente, com a finalidade de produção de mercadorias" (p.44). Marx (1982) afirma que o processo de trabalho é realizado com auxílio dos meios de trabalho[76], que atuam sobre os objetos de trabalho e as matérias primas[77]. O uso e a fabricação de meios de trabalho caracterizam o processo especificamente humano de trabalho, sendo a evolução dos meios de trabalho, para Marx (1982), um dos fatores distintivos das épocas econômicas.

Como afirma Liedke (1997), "a quantidade de trabalho obtida depende do modo de organização do processo produtivo" (p.271). A busca por compreender e aprimorar as distintas formas de organização do processo produtivo dá origem ao campo de estudos sobre organização do trabalho[78], que Faria (2009a) define como a forma pela qual o trabalho é estruturado.

A organização capitalista do trabalho, foco de análise deste capítulo, caracteriza-se, em primeiro lugar pela separação, datada historicamente, entre os detentores dos meios de produção, que são os capitalistas, e os detentores apenas da força de trabalho, que são os trabalhadores. Como define Braverman (1981), já se referindo ao modo de produção capitalista, "o processo de trabalho começa, portanto, com um contrato ou acordo que estabelece as condições de venda da força de trabalho pelo trabalhador e sua compra pelo empregador" (p.55).

---

[75] Dejours (2011) por entender que a atividade de trabalho é fundamentalmente humana, consideram essa expressão um pleonasmo. Braverman (1981), de forma diferente, classifica determinadas atividades de outros animais como trabalho instintivo, mas entra em acordo com os demais autores citados no que diz respeito à capacidade única do ser humano de conceber o trabalho antes e independente da orientação do instinto.

[76] Que seguindo a classificação apresentada no capítulo anterior, feita por Faria (2009a), são as tecnologias físicas.

[77] Para Marx (1982), os objetos de trabalho são fornecidos diretamente pela natureza, enquanto as matérias-primas são objetos de trabalho que sofreram modificação e também servem de subsídio para a produção de valores de uso. Meios e objetos de trabalho formam os meios de produção.

[78] As técnicas desenvolvidas para aprimorar o processo de organização do trabalho conformam as tecnologias de gestão.

Este contrato de trabalho permite aos detentores dos meios de produção apropriar-se do valor excedente produzido pelos detentores da força de trabalho. Esse valor refere-se ao trabalho realizado não pago pelo capitalista, que é o responsável por gerar mais valor (mais-valia) com relação ao capital investido. Como observa Marx (1982), "o valor da força de trabalho e o valor que ela cria no processo de trabalho são portanto duas magnitudes distintas" (p.218). A forma capitalista de produção é, portanto, caracterizada pela produção da mais-valia e por separar o produto de seu produtor. A mercadoria deixa de ter apenas valor de uso para ter também valor de troca.

Em um momento imediatamente posterior à 1ª Revolução Industrial, a principal forma de extração de mais-valia era a extensão da jornada de trabalho, que Marx (1982) chama de mais-valia absoluta. Até determinado momento, embora não possuísse os meios de produção nem os produtos de sua atividade, o trabalhador ainda detinha o controle sobre o ritmo de suas ações na fábrica. Marx (1978), no capítulo inédito de O Capital, entende que nessas condições, o processo real de produção ainda não tinha sido alterado, sendo essa uma fase de transição para a relação capitalista propriamente dita. A esse processo inacabado e apenas formal, Marx (1978) chamou de *subsunção formal do trabalho ao capital*.

O surgimento do *modo de produção especificamente capitalista se dá*, para Marx (1978), com a produção do que chamou de mais-valia relativa, que consiste em aumentar a produtividade do trabalho. Para isso se fez necessário resgatar o controle, por meio de novas tecnologias de processo – físicas e de gestão -, da atividade de trabalho. Marx (1978) chamou esse processo de *subsunção real do trabalho ao capital*, em que são alteradas substancialmente as relações de produção.

É curioso notar que o autor não pôde conhecer o processo que revolucionou totalmente as relações sociais de produção com o surgimento da administração científica de Taylor, o que sugere que as experiências em curso já apontavam para a tendência de desapropriação do saber do trabalhador. Como observou Braverman (1981), houve uma "alienação progressiva dos processos de produção do trabalhador".

2.2 As Escolas de Organização do Trabalho

Como coloca Faria (2009a), a organização do trabalho é a forma pela qual o trabalho é estruturado. Tal estrutura pode ser identificada pela maneira de repartição do excedente, pela forma pela qual o trabalho é concebido, controlado e executado, pela definição da sequência das atividades, pela organização do espaço de trabalho, pelas estratégias de aquisição de matéria-prima e controle de estoque, pela definição de estruturas de poder e tomadas de

decisão, entre outras. Partindo da definição acima, pode-se concluir que a organização do trabalho não se restringe ao modo de produção capitalista, sendo seu estudo relevante para compreensão das distintas racionalidades presentes nas formas de trabalho humanas.

Entretanto, o tratamento do tema como uma ciência, seguindo uma nomenclatura científica e tendo como objetivo sistematizar o conhecimento obtido por meio de uma racionalidade instrumental, é datado historicamente e coincide com o desenvolvimento das forças produtivas capitalistas.

Nesta sessão, são enfatizadas algumas das principais escolas de organização capitalista do trabalho, partindo dos textos de seus ideólogos e críticos, com o objetivo de compreender as principais características da gestão da produção capitalista. Os enfoques dados ao tema da gestão não são esgotados nesta tese, uma vez que não foram abordadas as escolas cujas atuações ultrapassam o âmbito produtivo, como é o caso da Escola das Relações Humanas.

2.2.1 Administração Científica

Taylorismo

O tratamento da gestão do processo produtivo como um problema científico se deu no fim do século XIX e início do século XX, com Frederick Winslow Taylor[79]. O autor de "Princípios da Administração Científica", de 1911, preocupava-se em reduzir os tempos ociosos de trabalho, que chamava de vadiagem, como fruto da experiência que teve como operário na Midvale Steel Company. Nesse período, conheceu melhor as estratégias dos trabalhadores de redução do ritmo de trabalho, que eram passadas para todos os novos operários que ingressavam na fábrica, como forma de manter inalterado o valor pago por peça produzida e de manter estável o nível de empregos.

Taylor (1970) partia das seguintes premissas: "a máxima prosperidade para o patrão acompanhada da máxima prosperidade para o empregado devem ser os dois fins principais da administração" (p.29); a administração praticada até então, que chamava de administração de iniciativa e incentivo, não conseguia obter os melhores resultados em termos de esforço e produtividade do trabalhador.

Ao ser promovido para um cargo de gestão, Taylor utilizou-se do conhecimento adquirido no período em que foi operário para desenvolver uma série de métodos de planejamento e controle da produção, que, segundo ele, não deveriam mais ser exercidos pelos trabalhadores, mas, sim, pela administração. A separação entre as atividades de concepção e execução é,

[79] Embora seja muito controversa a cientificidade de seu estudo, como apontado por Weil (1979).

portanto, a principal característica do método de Taylor (1970), o qual deu o nome de administração científica.

O planejamento do trabalhado de cada operário, ou seja, a prescrição de cada tarefa passou a ser responsabilidade da direção. Para isso, fazia-se necessário a realização de rigorosos estudos de tempos e movimentos, além da seleção do trabalhador ideal para realização de cada tarefa. Para determinadas atividades, como a de carregamento de lingotes, Taylor (1970) fala da necessidade de um homem com constituição mental de um boi, dada monotonia deste trabalho: “um dos primeiros requisitos para um indivíduo que queira carregar lingotes como ocupação regular é ser tão estúpido e fleumático que mais se assemelhe em sua constituição mental a um boi” (p.66).

Para Taylor (1970), cada tarefa possui uma maneira ótima de ser realizada. A prescrição de cada atividade, que chama de leis científicas, deve, para ele, ser ensinada aos trabalhadores por meio de instrutores competentes. Em suas palavras, a administração científica “é completamente oposta à concepção antiga de que cada trabalhador pode determinar o melhor método de realizar o trabalho” (p.69).

Além de tentar retirar do trabalhador toda atividade criativa, seu método privilegiava a individualização das tarefas, uma vez que identificou que em trabalhos em grupos, há a tendência de nivelamento de eficiência com o trabalhador de menor capacidade: “análise cuidadosa demonstra que, quando os trabalhadores estão reunidos, tornam-se menos eficientes do que quando a ambição de cada um é pessoalmente estimulada” (TAYLOR, 1970, p.75).

Essa estratégia, extremamente funcional aos detentores do capital, permitia que os trabalhadores menos capazes fossem facilmente identificados e demitidos. Em suas palavras, referentes à aplicação da administração científica no ofício de pedreiro: “os que não conseguiam obter progresso na aprendizagem eram demitidos, e o operário, logo eficiente na prática do novo sistema, recebia grande aumento de salário” (TAYLOR, 1970, p.81).

Uma vez que havia estímulo à individualização das tarefas, convém assinalar a peculiar forma com que Taylor tratava a necessária cooperação no ambiente de trabalho para que as diferentes tarefas se complementassem. O seu método desestimulava o contato entre os trabalhadores: “eram colocadas distantes uma das outras, de modo que não podiam conversar, enquanto trabalhavam” (TAYLOR, 1970, p.89). Para haver cooperação entre os trabalhadores, portanto, se fazia necessária a atuação da gerência, que para ele tinha como função forçar a cooperação.

O tratamento dado por Taylor ao termo cooperação se resumia à cooperação entre empregados e patrões, que chama de uma cooperação íntima e cordial. Para o autor, os princípios fundamentais de administração científica são: desenvolvimento de uma verdadeira ciência; seleção científica do trabalhador; sua instrução e treinamento físico; e cooperação íntima e cordial entre a direção e os trabalhadores.

O método de Taylor deu origem à primeira escola de organização do trabalho, que foi chamada de taylorismo, cujos princípios foram adotados e aprimorados por Henry Ford em sua fábrica de automóveis. Ford em seu clássico "Minha Obra, Minha Vida", de 1922, apresenta importantes pistas para que sejam identificados elementos ideológicos que definem a organização capitalista do trabalho. Como a edição lida dessa obra data de 1925, as citações são apesentadas com a ortografia da época.

Fordismo

Assim como Taylor, Ford (1925) dizia não acreditar na existência de interesses de classe antagônicos, o que o fazia sugerir uma associação entre patrões e empregados, que resultou na adoção de uma política de aumento salarial como forma de ampliar o mercado consumidor (LIANZA, 1991). Para ele, seria absurdo considerar o capital e o trabalho como dois partidos opostos e independentes.

No livro "Minha Obra, Minha Vida", Ford (1925), além de detalhar a forma de organização de suas fábricas, apresenta sua visão de mundo, que dá suporte ao seu modo de agir. Seria ficar no terreno do senso comum definir o sistema do capital apenas pela ganância ilimitada de ganho, pois como observou Max Weber (2004), tal pensamento antecede o capitalismo. A publicação de Ford traz o pensamento capitalista em estado puro, dos quais podem ser destacados: o desenvolvimentismo, a negação da existência de classes, o culto ao trabalho, o ataque às propostas de igualitarismo, o antisindicalismo e a democracia liberal justificada por um sistema meritocrático.

Para Ford (1925), o progresso é apenas uma questão de organização e ajustamento. Além de apresentar sua crença no progresso, afirma que o mesmo se dá a partir do trabalho[80]. Para ele, que afirma que viver é trabalhar, o trabalho deve ser visto como um dogma. A sua visão de trabalho se assemelha à de Taylor, até porque para um empresário essa é uma visão extremamente funcional. Denuncia a vadiagem e diz que para o preguiçoso não há lugar nessa civilização.

[80] Leia-se: do trabalho que impulsiona o modelo capitalista.

Ford (1925) afirma ser a noção de classes, falsa. Para ele, não há classes fixas, mas apenas homens que trabalham e homens que não trabalham. Ao mesmo tempo, é defensor da democracia de cunho liberal, rejeitando qualquer proposta de igualitarismo: "sou partidário da democracia que a todos abre as mesmas perspectivas, de acordo com a capacidade individual" (FORD, 1925, p.327). Para Ford, toda concepção democrática que tem como objetivo pregar a igualdade humana, não passa de um esforço para retardar o progresso.

Ao negar a existência de classes, Ford (1925) refuta a necessidade de uma instituição para representar a classe trabalhadora e, portanto, critica o sindicalismo. Dessa forma, afirma que as questões trabalhistas devem ser tratadas diretamente com os operários e jamais com intermediários.

Sua visão de mundo acerca das diferenças individuais se assemelha a de Taylor, por naturizá-las: "são os homens superiores que soerguem o povo e proporcionam aos medíocres um viver mais tranquillo" (FORD, 1925, p.17) [81]. Não questiona se as diferenças são consequências sociais das relações de produção que vivenciam. Embora estimule o individualismo, não deixa de afirmar que a empresa supera o indivíduo.

Uma defesa tão clara do modelo capitalista de produção não poderia deixar de tentar atacar o modelo soviético, justo no período de ascensão do bolchevismo, que chama de antinatural e imoral. Ford (1925) diz que enquanto o trabalhador americano trabalha oito horas, na Rússia trabalha doze, sendo na sua concepção um trabalho não livre. Criticou também as comissões de trabalhadores na Rússia, afirmando, em tom debochado, que todas terminaram porque havia mais discussão do que produção.

Ao mesmo tempo, Ford (1925) apresenta uma crítica aos especuladores e aos capitalistas que almejam apenas ter lucro fácil: "Quero apenas frisar que o predomínio dos interesses financeiros actua perniciosamente sobre a produccção, pois que concentra todo lucro no filtro do momento" (p.58). Para ele, o homem que é só capitalista e que vive da especulação do trabalho alheio, merece todas as críticas que recebe.

Seu projeto de produção em massa sustenta a ideia de que a venda seja feita com o mínimo lucro possível, o que exige que haja o mínimo de desperdício. Para tanto, defendeu o aumento de salários para aumento do mercado consumidor, instituindo a remuneração de cinco dólares

[81] Faria (2009b) sustenta a ideia de que Ford possuía uma visão anti-semita e racista que se aproximavam do nazismo e do nacionalismo autoritário.

por dia. Para Ford (1925), era necessário recompensar o serviço do melhor modo possível, o que o fazia defender também a participação nos lucros de suas empresas[82].

No âmbito da produção, Ford baseia-se no modelo taylorista, apresentando algumas inovações. Defende a separação entre concepção e execução e a prescrição das atividades que devem ser executadas conforme ordenadas. Para ele, as atividades devem ser parceladas ao máximo, de sorte que quem coloca um parafuso não coloca a porca e aquele que coloca a porca não a fixa[83]. Como afirma Ford (1925), as bases da verdadeira produção consistem na repartição e diferenciação progressiva das operações e no movimento contínuo durante o trabalho.

Tal repartição permite que as tarefas sejam muito fáceis de serem executadas, sendo o treinamento também facilitado. Da mesma maneira, os trabalhadores são descartados com maior facilidade. Ao relatar a simplificação das atividades, Ford (1925) chega a citar experimentos com pessoas acamadas: "temos feito experiências com enfermos de cama, de bastante paciência e capazes de se manterem assentados" (p.147). O autor ainda relata que a montagem de um motor que antes era feita por uma pessoa apenas, foi dividida em 28 operações, triplicando assim sua produtividade.

No que se refere ao relacionamento entre os trabalhadores, Ford apresenta uma visão similar a de Taylor. Para ele não há necessidade de que um departamento dialogue com os demais. O trabalho do gerente é executar a coordenar essas atividades. Diz que em suas fábricas quase não há contato pessoal e estimula que os operários, ao cumprirem suas funções, retornem para suas casas: "uma vez terminado o serviço, pode-se cogitar diversão, mas nunca antes" (FORD, 1925, p.124). Para Ford (1925), o excesso de camaradagem pode resultar em um grande inconveniente, porque poderia ser causa de que um pretenda encobrir os defeitos do seu companheiro, que, em sua visão, é prejudicial para ambas as partes.

Mas, são duas inovações que fizeram com que Henry Ford revolucionasse o sistema de fabricação de automóveis. Uma delas foi a produção de um modelo fixo (Ford T), cujas peças fossem desmontáveis e facilmente substituíveis por outras correspondentes. A outra diz respeito ao sistema de transporte de peças dentro da fábrica.

Disposto a reduzir toda sorte de desperdício de tempo e inspirado por um sistema de carretilhas aéreas utilizadas por matadouros de Chicago, desenvolveu uma linha de montagem em que as peças chegavam às mãos dos operários. Além de reduzir o gasto de tempo com

---

[82] Sobre a estratégia de remuneração de Ford, Faria (2009b) pondera que o recebimento dos cinco dólares diários estava condicionado a uma série de restrições na vida pessoal dos trabalhadores.

[83] Uma caricatura bem realista do modelo fordista de produção está no filme "Tempos Modernos" de Charles Chaplin.

transporte, tal invento permitiu que Ford controlasse de maneira ainda mais rígida o ritmo de trabalho dos operários. Não seguir o ritmo ditado pela linha de montagem significava parar toda a linha e, com isso, ser facilmente identificado pela gerência.

As críticas ao taylorismo e ao fordismo

Não foram poucas as análises feitas acerca dos modelos implementados por Taylor e Ford. Diante da impossibilidade de esgotar esse tema, nesta tese são privilegiadas as críticas que ajudam a identificar os elementos característicos da organização capitalista do trabalho para que, posteriormente, seja possível identificar nas experiências de empresas recuperadas continuidades e rupturas com relação a essa lógica de organização do trabalho.

Antes, são apresentados alguns elementos que ajudam a compreender as conjunturas que permitiram o desenvolvimento da racionalidade capitalista. Como diz Weber (2004), o desenvolvimento do espírito capitalista, acima de tudo, está relacionado ao desenvolvimento do racionalismo como um todo.

Em um clássico texto intitulado *Americanismo e Fordismo*, Gramsci (2007) confere à ausência de uma classe parasitária nos Estados Unidos, a condição principal para a racionalização da produção e do trabalho, que para ele, combinava habilmente a força (destruição do sindicalismo operário) com a persuasão (altos salários, benefícios sociais e propaganda ideológica e política) para centrar a vida do país na produção.

Tanto o taylorismo como o fordismo caracterizam-se pela subsunção real do trabalho ao capital, ou seja, pela expropriação do controle do processo de produção dos trabalhadores pela administração, sendo "necessário aceitar o ritmo imposto pelas máquinas e a lógica dominante da dominação capitalista" (TAUILE, 2001, p.17). Entretanto, como relata Gramsci (2007), o controle não se restringia aos muros da fábrica, sendo comum a invasão da vida íntima dos empregados e serviços de inspeção para controlar a moralidade dos funcionários: "na América, a racionalização do trabalho e o proibicionismo estão indubitavelmente ligados" (GRAMSCI, 2007, p.266). Como relata o próprio Ford referindo-se a seus funcionários: "averiguamos a vida particular de cada um" (FORD, 1925, p.338).

Em comum acordo com essa análise, David Harvey (1992) ao analisar o fordismo diz que a disciplinarização da força de trabalho para acumulação de capital envolve: repressão, familiarização, cooptação e cooperação, que são elementos organizados na sociedade como um todo, gerando um controle social bem amplo das capacidades físicas e mentais:

> A educação, o treinamento, a persuasão, a mobilização de certos sentimentos sociais (a ética do trabalho, a lealdade aos companheiros, o orgulho local ou nacional) e propensões psicológicas (a busca da identidade

> através do trabalho) (...) desempenham um papel e estão claramente presentes na formação de ideologias dominantes cultivadas pelos meios de comunicação de massa, pelas instituições religiosas e educacionais, pelos vários setores do aparelho do Estado e afirmadas pela simples articulação de sua experiência por parte dos que fazem o trabalho. (HARVEY, 1992, p. 119)

Outra importante crítica do método de Taylor foi Simone Weil, filósofa francesa que na década de 1930 optou por trabalhar como operária na tentativa de sentir o mesmo que os trabalhadores de chão de fábrica. Em seu texto denominado “Condição Operária”, Weil (1979), que chama Taylor de “cão de guarda dos empresários”, descreve seu cotidiano nas fábricas em que trabalhou a partir de anotações diárias sobre: as atividades que exercia, as ordens que recebia, as relações com os demais operários, a intensidade do trabalho, as condições de insalubridade, as relações de gênero distorcidas[84] e os sentimentos que conseguia ter diante de uma atividade que segundo ela fazia com que o pensamento se dobrasse sobre si, impossibilitando à pessoa ser consciente, causando um embrutecimento que dificulta ainda mais qualquer chance de revolta.

Essa vivência, interrompida um ano depois por questões de saúde de Simone, permitiu que ela tivesse uma clara interpretação da influência das técnicas nas relações sociais de produção. No caso, das técnicas tayloristas de organização do trabalho. Estudou os livros de Taylor e questionou a cientificidade de seu método e o nome de "racionalização" dado ao mesmo, que se preocupava com o processo, mas não com os que processavam. Para Weil (1979), a partir de certo limite, é muito mais grave para o organismo humano acelerar a cadência do que aumentar a duração do trabalho[85].

A análise de Simone, que remete à fragmentação do trabalho e dos trabalhadores, é similar ao conceito de alienação em Marx. Weil (1979) utiliza o conceito de desenraizamento para explicá-la. O livro "Enraizamento" de 1943, último ano de sua vida, tinha como objetivo ajudar a construir um novo modelo depois de terminada a segunda guerra. Para Simone "o ser humano tem uma raiz por sua participação real, ativa e natural da existência de uma coletividade que conserva vivos certos tesouros do passado e certos pressentimentos do futuro" (WEIL, 1979, p.347).

---

[84] Como aponta Faria (2009b), o lugar apropriado para a mulher, na opinião de Ford, era a casa e havia uma equipe de investigadores que buscava controlar as mulheres dos empregados da Ford que trabalhavam fora de casa, podendo aqueles receber sanções em seus salários.

[85] Ou seja, que a mais-valia relativa pode causar mais danos à saúde do trabalhador do que a mais-valia absoluta, dentro de certos limites. Sobre isso, Faria (2009b) demonstra que a intensificação do trabalho nas empresas de Ford resultou em um aumento significativo dos acidentes de trabalho: “em 1916, somente na fábrica Ford Highland Park foram registrados 192 acidentes severos com dedos, 68.000 dilacerações, 5.400 queimaduras, e 2.600 ferimentos com perfurações, além das doenças industriais causadas pelas nuvens de pós e de grão de metais, intoxicação devida ao chumbo, névoas de ácido e intenso calor” (FARIA, 2009b, p.44).

Apesar de não explicitar o significado do conceito de desenraizamento, a autora o exemplifica com as conquistas militares quando são destruídas todas as tradições locais. Para Weil (1979), desenraizamento da classe operária é o desmantelamento do que chamou de cultura operária, causado pela fragmentação do método taylorista e a consequente ignorância em que se trabalha.

A vivência de Weil (1979) a fazia ter certeza da impossibilidade de se construir o socialismo sem uma nova base técnica. Esse não parece ter sido o mesmo pensamento de Lenin. Robert Linhart (1983) analisou o processo de escolha do Taylorismo por Lenin como forma de organização dos trabalhadores russos.

A crítica de Linhart é feita não sem antes situar o contexto que marcou o período imediatamente posterior à Revolução de 1917, assim como as críticas limitadas de Lenin ao taylorismo antes da revolução. Simone Weil na década de 1930, muito provavelmente observando a experiência do taylorismo na União Soviética, dizia que se de forma imediata as fábricas fossem coletivizadas, ninguém saberia o que fazer, sendo obrigados a organizá-las com o modelo existente, que é para Weil (1979) o fator maior da opressão.

A análise limitada de Lenin do taylorismo passou por um momento mais crítico em que dizia ser esse um sistema para esmagar o operário, mas foi atenuada em seguida, em 1914, quando passou a direcionar a crítica ao que chamou de "anarquia econômica" da sociedade capitalista. Os métodos tayloristas passaram a ser destacados pela sua racionalidade, sendo o problema a falta de racionalidade para organização da sociedade como um todo. Lenin passou a defender um processo de racionalização socialista e buscou dissociar o taylorismo da exploração capitalista, enfatizando a ideia de um progresso técnico e o consequente aumento na produtividade no trabalho, que permitiria que a jornada de trabalho fosse diminuída para que os operários exercessem funções públicas (LINHART, 1983).

Linhart (1983) aponta que, embora fosse explícita a proposta de Taylor de expropriação do saber do trabalhador, essa não era uma questão que incomodava Lenin. Após 1917, o contexto vivido pela Rússia[86] aliado à fraca base operária desse país, que como salientou Linhart (1983) sequer havia qualificação para se defender e à limitada crítica que possuía Lenin da administração científica, resultaram na adoção do taylorismo como modelo de organização do trabalho na Rússia.

[86] Guerra civil a partir de 1918 e fome em diversas regiões do país, fatores que exigiam aumento de produtividade de suas indústrias. Como afirma Linhart (1983), *"a fome determina a partir da primavera de 1918, uma virada autoritária na questão da organização do trabalho"* (p.116).

A complexidade da posição de Lenin acerca do método de Taylor, segundo Linhart (1983), pode ser identificada no livro “Tarefas imediatas do poder soviético”, do primeiro. Ao mesmo tempo em que propunha uma democracia econômica do ponto de vista macro, Lenin julgava ser necessária uma ditadura técnica no interior das empresas, sendo indispensável para organização e maior produtividade na indústria, a submissão das massas aos dirigentes do trabalho (LINHART, 1983).

Embora seja importante contextualizar que a discussão sobre organização de trabalho na Rússia se dava a partir de um contexto de guerra e de fome, ou seja, de sobrevivência, a democracia operária sequer era colocada como um norte para Lenin. Como afirma Linhart (1983), “a difusão maciça dos conhecimentos científicos e técnicos é, aos olhos de Lenin, muito mais decisiva, para uma utilização democrática do sistema produtivo do que a transformação dos escalões e processos de decisão” (p.135).

Isso pode ser observado com a adoção dos sábados comunistas que Lenin dizia ser a forma comunista de trabalho. O trabalhado voluntário e estimulado pela ideologia fazia com que o antigo proletariado, que estava fazendo parte do exército e da administração soviética, estivesse em contato com o trabalho produtivo. Entretanto, como afirma Linhart (1983), a organização do trabalho não diferia em nada da organização tradicional do trabalho, em que havia uma forte hierarquia e total separação entre trabalho intelectual e trabalho manual. Como ressalta Linhart (1983), “trabalhadores intelectuais aproximaram-se, pontualmente, do trabalho manual. Mas não há nenhuma tendência para elevar o conteúdo do trabalho manual” (p.149).

A adoção do taylorismo na União Soviética não representou apenas um período de transição, como tentaram argumentar seus idealizadores, tampouco foi uma medida tomada apenas para resolver a questão da fome pela qual passava boa parte dos russos em 1918. Como apresentado no primeiro capítulo, experiências de organização operária no interior das unidades produtivas foram combatidas pelo exército vermelho dentro e fora da União Soviética, que como bem observou Tragtenberg (2008) foi governada pelo Partido Bolchevique sem *soviets*.

Como consequência, não houve uma tentativa por parte dos países comandados pelo Partido Comunista de inovar do ponto de vista de organização do trabalho. Como apresentado nesta sessão, o regime socialista teve que escutar de Henry Ford críticas relacionadas às condições de vida dos trabalhadores, além de um tom debochado acerca dos conselhos operários. O autoritarismo sempre apresentado como provisório, frente a um estágio de transição, nunca deu lugar na Rússia a uma verdadeira democracia da classe trabalhadora. Apesar das

experiências importantes e pontuais apresentadas no primeiro capítulo, é inegável que essa história ainda está por ser construída.

2.2.2 Produção Flexível

Com o declínio do taylorismo e do fordismo, devido à saturação do consumo de massa gerada pela crise da década de 1970 e às diversas reações por parte dos trabalhadores, que sofriam de problemas de saúde causados pela monotonia e atividades repetitivas, outros modelos de organização da produção ganharam espaços, como o Toyotismo no Japão e os Grupos Semi-Autônomos (GSA) na Suécia. Na retórica dos ideólogos desses sistemas, ambos caracterizam-se pela maior flexibilidade no que tange à tomada de decisões no interior das fábricas.

Toyotismo ou Ohnismo

Segundo Tauile (2001), a fábrica de automóveis *Toyota* desenvolveu um sistema que demonstrou ser o mais produtivo de todos[87] baseado na flexibilização do processo produtivo, que passou a ser acionado pela demanda. Ao contrário do modelo taylorista, que se constituiu num período de expansão do consumo, o modelo japonês floresceu num contexto de crise, com pequena expansão da demanda que, além disso, mostrava-se cada vez mais diversificada (PINTO, 2007).

Contrastando com o consumo de massa que permitiu a Ford proferir a célebre frase sobre o modelo T: "*O carro é disponível em qualquer cor, contanto que seja preto*", as fábricas da Toyota desenvolveram uma série de técnicas para minimizar o tempo de transporte, reduzir estoque, controlar a qualidade, envolver os trabalhadores no planejamento da produção, que permitiram a ela produzir de maneira customizada. Como descreve Coriat (1994), a essência do modelo Toyota foi a "concepção de um sistema adaptado à produção em séries restritas de produtos diferenciados e variados" (p.30).

Taiichi Ohno (1997), que é considerado o idealizador do Sistema Toyota de Produção, revela que a crise financeira que afetou o mundo a partir de 1973[88] gerou uma mudança significativa do ponto de vista da demanda por produtos industrializados. No momento em que não se podia vender tudo que se produzia, a lógica de ganhos por economia de escala da fábrica

[87] Tauile (2001) apresenta uma série de dados da Toyota com relação às fábricas automotivas americanas e européias: 16,8 horas de trabalho por carro contra 25,1 e 26, 2 respectivamente; 60 defeitos de montagem a cada 100 veículos contra 82,3 e 97; 0,53m2 de espaço utilizado por veículos anualmente contra 0,72 nas demais; e menos da metade do absenteísmo existente naquelas fábricas.

[88] Apesar de utilizar essa data como ponto de inflexão, Ohno descreve que o sistema utilizado nesse período na fábrica Toyota foi experimentado desde a década de 1940, no pós-guerra. Da mesma forma, Coriat (1994) historiciza os avanços do Sistema Toyota em quatro fases, tendo a primeira delas se iniciado em 1947.

fordista não era mais aplicável, sendo necessário para Ohno (1997) passar a produzir na lógica da economia de escopo, o que significa produzir mais modelos em menor quantidade.

Entretanto, a organização do trabalho baseada na indústria de Ford, altamente rígida, de produção em série, não permitia que se produzisse a partir da demanda. A lógica de produção do sistema fordista é o que se chama de sistema de produção empurrada, uma vez que produz para vender, partindo da premissa de que o que será produzido será vendido.

Conforme relata Ohno, fazia-se necessário pensar pelo avesso[89], produzir apenas o que se poderia vender, o que exigia que a lógica da produção fosse "puxada" pela demanda. Assim como a montagem dos carros seria acionada apenas quando houvesse demanda de venda, as peças só seriam produzidas de acordo com a necessidade apontada pelo setor de montagem. A lógica da produção seria invertida e apenas acionada quando o setor da frente sinalizasse a necessidade. Essa novidade exigia que as operações fossem muito bem sincronizadas e que houvesse alta produtividade em cada setor.

Essa forma de produzir foi chamada de "Just in time" e a ferramenta que auxilia a produção do que é estritamente necessário para o setor seguinte chama-se "Kanban". Este é um cartão que, segundo Franzoi (1997) "indica a quantidade necessária de matéria-prima ou de peças intermediárias a serem produzidas para se suprir a célula seguinte" (p.141).

As ações do Sistema Toyota de Produção tinham como principal objetivo a redução radical de custos no interior da fábrica. Produzir apenas o necessário reduzia o custo de estoque, seja de produtos finais ou intermediários. Mas, além disso, havia a necessidade de reduzir custos com produtos defeituosos e com mão de obra[90]. Para isso, Ohno (1997) descreve o que chama "outra base do Sistema Toyota", que na sua concepção seria dar inteligência às máquinas, o que denominou de "autonomação".

A autonomação consiste em acoplar um dispositivo de parada automática nas máquinas, o que dispensaria operadores destinados exclusivamente para os setores que trabalhavam de forma automatizada[91]. O dispositivo é responsável por fazer parar a máquina cujos produtos

---

[89] Expressão que inspirou o título do livro de Benjamin Coriat (1994) sobre o sistema japonês.

[90] A eliminação de postos de trabalho é pensada por Ohno utilizando unicamente a questão do custo como variável de análise. O excesso de pessoas é classificado como desperdício. Um dos motivos do alto custo para gestão de estoque, para o autor, é a contratação de pessoal extra para cuidar dele. Ohno (1997) diferencia o trabalho com valor adicionado do trabalho sem valor adicionado. Este refere-se às atividades que não estão vinculadas à alteração no produto. Para Ohno (1997), "trabalhar significa fazer o processo avançar efetivamente no sentido de completar a tarefa" (p.75)

[91] Esse período também marca a substituição das máquinas ferramentas por máquinas controladas por controle numérico. Nestas, há uma mudança de natureza da qualificação exigida para os trabalhadores, como coloca Tauile (2001), pois tanto a programação da máquina como o acompanhamento do

apresentassem qualquer defeito. Além de reduzir gastos com produtos defeituosos, tal medida permitia que um trabalhador operasse diversas máquinas, pois ele só seria necessário para programar a máquina ou quando ela apresentasse algum defeito (OHNO, 1997). Essa é outra lógica que muda com relação ao sistema fordista, pois agora a produção não só pode como deve parar. Mas do ponto de vista da intensificação do trabalho nada se altera, pois mesmo que o objetivo não seja o de produzir ao máximo dentro de um posto de trabalho específico, a eliminação dos tempos mortos segue sendo buscada incessantemente. Como descreve Coriat (1994), o modelo parte do mesmo problema da administração científica, que é a busca pela intensificação do trabalho, agora por meio da autonomação e da polivalência.

Nesse sentido, muda também a exigência de qualificação dos trabalhadores. Enquanto no modelo anterior havia uma excessiva especialização, Ohno (1997) defende a necessidade de que os operários possuam habilidades múltiplas. Segundo ele, a economia de escala é a única forma de reduzir custos com trabalhadores que possuem apenas uma habilidade. Sua proposta de redução de custos exigia que um operador se responsabilizasse por muitas máquinas, pois dessa maneira poderiam migrar de posto de trabalho de acordo com a necessidade de produção. Para o autor, esse é um sistema que beneficia também o trabalhador[92]: "No sistema japonês, os trabalhadores adquirem um amplo espectro de habilidades produtivas que eu denomino de habilidades manufatureiras e participam na construção total na área de produção. Desta forma o indivíduo pode encontrar valor no seu trabalho" (OHNO, 1997, p.35).

Uma questão muito pautada no que se refere aos modelos de produção flexível, é a suposta maior participação dos trabalhadores no processo decisório das empresas. Dentro do Sistema Toyota de Produção, é evidente que ocorrem alterações de ordem técnica que exigem que haja trabalhadores com qualificação e autoridade para tomar microdecisões. Como diz o próprio Ohno (1997), "penso que uma empresa deveria ter reflexos que possam responder instantânea e suavemente as pequenas mudanças no plano sem ter que ir ao cérebro" (p.64).

Outra mudança com relação aos sistemas taylorista e fordista diz respeito ao trabalho em equipe. Pela necessidade de haver uma maior sincronização dos tempos de fabricação de cada setor, faz-se necessário que os setores dialoguem. Para Ohno (1997), há discussões que podem ser tomadas pelos próprios operários, como por exemplo, qual sequência seguir depois de uma parada.

---

processo exige que eles tenham capacidade de abstração para, por exemplo, realizar a leitura de gráficos, que indicam o andamento do processo de produção.

[92] Embora Coriat (1994) tenha relatado que, entre 1947 e 1950, houve uma intensa atividade de resistência por parte dos operários japoneses qualificados com relação à multifuncionalidade a que foram submetidos.

Mas em nenhum momento do texto de Ohno a figura de uma autoridade superior desaparece, sendo essa proposta uma forma de instrumentalização da participação para alcançar os objetivos de maior produtividade da empresa, como, por exemplo, quando relata a forma que utilizou sua autoridade para implementar a multifuncionalidade dos trabalhadores. Não há nem no discurso do próprio Ohno a ideia de que a maior participação nas fábricas da Toyota tem como objetivo final a maior autonomia dos operários. Na descrição feita por Coriat (1994), uma das chaves para entender o Sistema Toyota é o que chamou de "administração pelos olhos", referindo-se às adaptações no layout que permitiam que "a qualquer momento e visualmente exercer um controle direto sobre os empregados subordinados" (p.35).

Para Faria (2009b), as propostas de participação do sistema japonês têm como objetivo principal a apropriação do saber operário de maneira formal e regulamentada, não havendo por parte dos trabalhadores qualquer controle sobre o produto ou processo de fabricação. O autor ainda afirma que "por detrás das aparências, esconde-se uma proposta para intensificar os mecanismos de controle sobre o processo de trabalho e sobre o trabalhador com finalidade de aumentar a produtividade" (FARIA, 2009b, p.186).

Aliado a esse maior controle possibilitado pelas novas tecnologias da informação[93], o tratamento dado aos trabalhadores de nada se diferencia do modelo fordista. A necessidade de igualar a produção à demanda exige um raciocínio de que há uma força de trabalho excedente que precisa ser demitida ou reorganizada quando há qualquer ganho de produtividade.

É certo que há semelhanças entre os modelos de administração científica e os de produção flexível, uma vez que são regidos pela mesma lógica de acumulação de capital e de obtenção de maior controle sobre a atividade dos trabalhadores. Mas não corroboro da tese de Faria (2009b) de que o toyotismo se trata de um fordismo de base microeletrônica. Há mudanças no âmbito da lógica de produção, apresentadas acima, que permitem propor a existência de uma nova escola de organização do trabalho. Entretanto, não significa que haja qualquer avanço do ponto de vista do poder dos trabalhadores sobre a gestão da produção.

Como afirmam Novaes e Dagnino (2011), o modelo japonês coloca na pauta do capital a formação "de uma espécie de trabalhador super-homem: flexível, participativo, cooperativo, versátil, líder, que tenha princípios de moral, habilidade de discernir, equilíbrio físico-

[93] Em qualquer parada ocasionada no sistema de produção é evidenciado o problema e também, no caso dele ter sido fruto de falha humana, o seu causador. Como afirma Faria (2009b), "o emprego dos novos equipamentos permite ampliar e/ou manter o controle que os gestores têm sobre o processo de produção, em termos de erros que os empregados cometem, ritmo de trabalho, qualidade e quantidade de produtos" (p.199).

emocional" (p.111). Este quadro poderia pressupor uma maior satisfação do trabalhador, mas o aumento da responsabilidade ocorre sem o respectivo aumento de autonomia com relação às questões estratégicas da empresa. Trata-se de um maior ônus sem o bônus correspondente.

Grupos Semi-Autônomos

Outra experiência comumente lembrada quando se fala em produção flexível refere-se às ideias dos Grupos Semi-Autônomos (GSAs) cujas experiências mais famosas se desenvolveram na Suécia, nas fábricas da Volvo, mais especificamente. Segundo Fleury e Vargas (1983), um GSA "é uma equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, as tarefas que são designadas ao grupo, sem que haja uma predefinição das funções para os membros" (p.34). Para Geraldo Pinto (2007), nos GSAs não há mais a prescrição de funções pela administração. Diversos grupos são organizados e têm a autonomia para planejar como realizar as atividades que lhe foram designadas.

Como afirmam Fleury e Vargas (1983), os GSAs são inspirados na concepção sociotécnica para análise das organizações. Nessa concepção, o máximo de produtividade só será alcançado se forem otimizados de forma conjunta os sistemas técnico e social da empresa.

Na prática, como demonstram Fleury e Vargas (1983), os GSAs recebem tarefas com baixo nível de detalhamento, recursos para executá-las e de forma autônoma se estruturam para executar a atividade. Há nesse caso uma suposta autonomia para realização de tarefas, além de um conhecimento do processo como um todo, que seria responsável pela satisfação pessoal dos trabalhadores e como afirmam Fleury e Vargas (1983) a democratização das relações de trabalho.

Como relata Larangeira (1997), a experiência pioneira em uma fábrica da Volvo na década de 1970 durou três anos, pois o volume de produção da planta foi considerado insatisfatório. As mudanças introduzidas, segunda a autora, tiraram independência dos grupos no que tange ao processo produtivo e no direito de decidir sobre licenças e férias; tempos ociosos foram eliminados; objetivos estritos de qualidade foram redefinidos; e o supervisor passou a ter maior poder de controle.

Tal exemplo serve para demonstrar a limitação de qualquer experiência que esteja vinculada a uma organização cujo propósito maior seja a acumulação de capital. Mesmo com a fábrica tendo resultados positivos, a lógica capitalista exige que essas novas práticas para serem continuadas tenham resultados superiores a qualquer outro no qual seja possível investir o capital, como em ações na bolsa de valores, por exemplo.

Como revela Faria (2009b), “as equipes semi-autônomas não têm acesso às decisões sobre programas, equipamentos, investimentos ou finanças, as quais dizem respeito às gerências e à direção. Sua organização e participação restringem-se ao nível das tarefas” (p.182). Segunda Faria (2009b), por conta dessa autonomia apenas restrita à execução da tarefa, motivo pelo qual os grupos se chamam “semi-autônomos”, trata-se de uma falsa participação, na qual “se busca transferir a responsabilidade ao grupo, ao nível da tarefa, pelo controle do volume de produção, da qualidade, do desperdício da matéria-prima e dos estragos de fabricação” (p.184).

Embora ainda seja possível encontrar esse sistema em fábricas automotivas da Suécia, Pinto (2007) entende que a indefinição sobre o rendimento exato de cada trabalhador e resistências em organizações demasiadamente hierárquicas dificultaram a disseminação desse modelo de gestão.

2.3 A racionalidade das teorias de organização capitalista do trabalho

Que fatores comuns podem ser identificados nas diferentes escolas de organização do trabalho apresentadas na sessão anterior? Quais desses fatores são especificidades do modo de produção capitalista?

Além da alcunha de “Administração Científica” conferida ao modelo de Taylor, é comum que se referencie os modelos capitalistas de organização do trabalho como sendo de “racionalização da produção”. Sem querer entrar na discussão sobre o fato de se tratar de uma ciência ou não, ou ainda se se trata de um método racional ou não, o fato é que caso possam ser assim designados, é preciso ter clareza de que se tratam de uma ciência e uma racionalidade bem específicas.

Adorno e Horkheimer (2006), assim como outros membros da Escola de Frankfurt, se debruçaram na análise da racionalidade vigente no mundo capitalista e no que se transformou a ciência no período que se seguiu ao Iluminismo[94].

Perguntam os autores: “Por que a humanidade, em vez de entrar em um estado verdadeiramente humano, está se afundando em uma nova espécie de barbárie?” (ADORNO e HORKHEIMER, 2006, p.11). Ocorreu uma grande distância entre o esclarecimento idealizado e o realizado, pois como afirmam Adorno e Horkheimer (2006), o pensamento esclarecedor não pode acontecer sem a liberdade na sociedade.

Como colocam os autores, o esclarecimento passou a ser guiado pela racionalidade instrumental e a razão foi funcionalizada à economia. Na ciência guiada pela razão

[94] Os autores utilizam o conceito de “esclarecimento” para se referirem ao Iluminismo.

instrumental, a verdade é substituída pelo procedimento eficaz, o conceito pela fórmula e a causa pela regra. De forma contraditória, "com o aumento da capacidade de eliminação da miséria, cresce consideravelmente a miséria" (ADORNO e HORKHEIMER, 2006, p.46).

A escola da gestão capitalista é, em primeira instância, guiada pela razão instrumental, na qual os objetivos de acumulação do capital estão acima de qualquer outra variável que possa ser colocada nas funções administrativas. Parte do pressuposto de que a desigualdade é natural e os diferentes precisam colaborar para que nada se altere. Como afirmam Adorno e Horkheimer (2006), a naturalização da desigualdade coloca o homem ainda mais submisso à natureza, dessa vez inventada por ele, colocando a ciência a serviço da coerção social.

Mas como essa escola teórica a serviço da coerção social se operacionaliza? Que características são intrínsecas das técnicas de gestão capitalistas?

O primeiro elemento que pode ser extraído, tanto da definição de gestão apresentada no primeiro capítulo, como dos modelos apresentados é que a gestão da produção capitalista é um poder de controle que se exerce sobre o outro[95], ou seja trata-se de uma heterogestão. Tal poder é exercido de forma coercitiva por uma minoria detentora dos meios de produção ou designada por esses, mesmo nos modelos que reivindicam a participação dos trabalhadores, como no caso do sistema japonês.

O segundo elemento presente em todos os modelos apresentados diz respeito à expropriação do saber do trabalhador. As técnicas desenvolvidas, sejam físicas ou de gestão, buscam eliminar o trabalho vivo e quando não é possível, tentam restringir ao máximo a possibilidade de haver falha humana. Nesse sentido, convergem a simplificação das tarefas de Taylor e a autonomação toyotista. Por si só, a eliminação do trabalho vivo não é um problema, ainda mais quando se tratam de atividades degradantes à saúde humana. O problema é que na organização capitalista do trabalho, o capital acumulado pela substituição dessa forma de trabalho é de propriedade apenas dos detentores dos meios de produção.

O terceiro elemento é decorrente do fato da força de trabalho ser uma mercadoria. A organização capitalista do trabalho por conta disso caracteriza-se pela tentativa de utilização ao máximo dessa mercadoria, o que é feito por meio da intensificação da atividade de trabalho[96]. Para isso, o próprio conceito de trabalho é ressignificado, ou restringindo, para o trabalho que agrega valor ao capital, como feito por Ohno (1997). Como forma de eliminar

---

[95] Como afirma Faria (2009b), o controle é uma característica inerente às organizações, não sendo o controle a especificidade capitalista, mas, sim, o controle coercitivo da classe burguesa sobre a classe operária.

[96] Esse elemento refere-se à produção de mais-valia relativa, que para Marx (1978) é responsável pelo surgimento do *modo de produção especificamente capitalista.*

desperdícios, os tempos ociosos nas fábricas são vistos como um problema, havendo, inclusive um conceito para designá-los, que é o de "porosidade". Na gestão capitalista a porosidade é um problema a ser enfrentado e o ritmo de trabalho é intensificado de sorte a que todo o tempo do trabalhador na fábrica seja gerador de valor. Esta também é uma característica coincidente em todos os modelos apresentados.

Dessa concepção segue uma quarta característica, que diz respeito ao local de trabalho. A lógica é a de que o que é feito dentro do espaço da empresa tem que gerar lucro. Mesmo quando se promove atividades que não sejam da produção propriamente dita, como, por exemplo, confraternizações entre os funcionários[97], isso se faz diante de uma lógica de que é possível com essa forma de interação controlada, obter mais lucro. Não fogem dessa caracterização as novas concepções de espaço de trabalho em que atividades de lazer são permitidas e estimuladas nas empresas, dado que também buscam o aumento da produtividade e, em determinados casos, o aumento da jornada de trabalho.

O quinto elemento se refere às estratégias de ideologização, em que há uma apropriação da subjetividade dos trabalhadores. Nega-se, nesses casos, a existência da luta de classes, buscando fazê-los "vestir a camisa da empresa", pois dessa forma também serão beneficiados. Esse processo os faz assumir os valores que regem o modelo capitalista. Trata-se de uma ideologização no sentido amplo, em que há também controle da vida social dos trabalhadores.

A organização capitalista do trabalho é, portanto, regida pela racionalidade instrumental com objetivo de dominação da classe trabalhadores pela classe que detêm os meios de produção. Como afirmam Adorno e Horkheimer (2006), a técnica voltada para o desenvolvimento da maquinaria incorpora a necessidade de dominação. A existência de uma sociedade regida pela cooperação entre os seres humanos não depende apenas da resolução da questão da propriedade dos meios de produção, mas também da construção de técnicas capazes de incorporar uma nova racionalidade, que permita que o controle nas organizações seja exercido por todos os envolvidos no processo de produção de valor.

2.4 Conclusão do Capítulo

Neste capítulo foi apresentado o conceito de trabalho e algumas dos enfoques de organização do trabalho vigentes na sociedade capitalista. A princípio, um conceito de trabalho universal, que abrange os diversos momentos da história. Em seguida, o trabalho dentro da sociedade capitalista, por meio dos conceitos de Marx, desenvolvidos no volume I de O Capital.

[97] Fora do horário de trabalho, obviamente.

Dentro das escolas de organização do trabalho, foram privilegiadas as que eram voltadas para intervenções diretas no chão de fábrica, dado que o objeto de pesquisa desta tese, ou seja, as empresas recuperadas por trabalhadores, são, em sua grande maioria, fábricas.

Busquei partir da visão dos ideólogos desse sistema e identificar no discurso deles elementos que me ajudassem a identificar características comuns nas distintas formas de organização capitalista do trabalho. Para auxiliar essa busca, me ancorei também nos principais críticos e difusores desses modelos.

Na última sessão, foram apresentadas as características comuns identificadas nos modelos de administração científica e de produção flexível. Tal sistematização será importante para que se identifiquem as continuidades e rupturas presentes nas experiências de empresas recuperadas por trabalhadores.

Como limite deste capítulo está o fato de não ter apresentado alguns enfoques vinculados à Teoria Geral da Administração e de ter me baseado apenas em dados secundários para análise das técnicas de gestão desenvolvidas pelas empresas do capital.

É preciso considerar que a adoção dos modelos apresentados nem sempre correspondeu fielmente ao que foi escrito por seus ideólogos. Em muitos casos, houve adaptações dos modelos às especificidades culturais e econômicas de cada território[98], o que não invalida que a análise seja feita a partir das características propugnadas por Taylor, Ford e Ohno.

Outro aspecto importante para ser levado em conta é que as mudanças que ocorreram na organização capitalista do trabalho também se devem às lutas dos trabalhadores insatisfeitos com suas condições de trabalhos. A crise do taylorismo também se deu devido às reivindições por melhores condições de trabalho, que se concretizou em greves e sabotagens, que fizeram com que a rigidez desse modelo fosse problematizada e superada.

Quais lutas se produziram diante da adoção do modelo de produção flexível, responsável para Sennet (2006) pela corrosão do caráter do trabalhador?

No próximo capítulo, são apresentadas algumas das principais lutas operárias no Brasil e na Argentina, que são os países focos deste estudo. O objetivo é identificar alguns dos antecedentes históricos das experiências aqui analisadas que me permitam identificar continuidades e influências destas luta nas experiências de autogestão de hoje.

[98] Coriat (1994), por exemplo, no prefácio à edição brasileira de seu livro, falou de obstáculos estruturais que dificultaram a coerente adoção do Ohnismo no Brasil.

Muitas das lutas descritas no próximo capítulo ocorreram em um contexto ainda dominado pela administração baseada em Taylor e Ford[99]. Entretanto, as que se referem às mobilizações das décadas de 1980 e 1990 já estão relacionadas às consequências da adoção do modelo neoliberal, que no interior das fábricas caracterizou-se pelo processo de reestruturação produtiva, flexibilização das leis trabalhistas e adoção da nova base microeletrônica. No quarto e no quinto capítulo será aprofundada uma das estratégias da classe trabalhadora para enfrentar essa realidade, que é o processo de recuperação de empresas.

[99] Considerando o fato de serem países periféricos no capitalismo global, deve-se levar em conta que os modelos apresentados neste capítulo sofreram adaptações nesses países.

CAPÍTULO 3 EXPERIÊNCIAS DE LUTAS OPERÁRIAS NO BRASIL E NA ARGENTINA

No primeiro capítulo desta tese foram apresentadas algumas das principais lutas pela autogestão no mundo, sendo que as experiências brasileiras e argentinas foram apenas citadas para aprofundamento posterior. Neste capítulo, busca-se resgatar as lutas operárias nesses dois países que contribuíram para construir o que Pedreira Filho (1997) chamou de formas de contrapoder no interior das fábricas.

O surgimento da classe operária nos dois países será brevemente apresentado para que sejam identificados traços comuns e distintivos das duas experiências. Tendo em vista a forte relação das ERTs com os sindicatos, faz-se necessário abordar algumas das lutas sindicais que antecederam as ERTs no Brasil e na Argentina.

No Brasil, será enfatizado o surgimento do novo sindicalismo e das oposições sindicais, assim como a importância das comissões de fábrica para a organização dos trabalhadores. Embora a organização do processo produtivo com autonomia dos trabalhadores não tenha sido foco dessas lutas, há uma importância histórica nessas ações que podem ser pistas importantes para compreender a atuação dos sindicatos frente às experiências de ERTs.

Na Argentina, são abordadas experiências de luta operária desde o surgimento das primeiras organizações sindicais até a criação da Central de Trabajadores de la Argentina (CTA). São destacadas as lutas durante o fim da década de 1960, que conseguiram enfraquecer o regime ditatorial de Juan Carlos Onganía e remodelar a atuação sindical no país.

Busco com esses relatos históricos compreender se há conexões das atuais experiências de ERTs com as lutas operárias desses dois países. Utilizando a expressão de Ricardo Antunes (2011), trata-se de conectar as antigas e as novas vias abertas na América Latina.

3.1 Do Sindicalismo de Estado ao Novo Sindicalismo no Brasil

3.1.1 Breve síntese dos primeiros 50 anos de sindicalismo no Brasil

A experiência de organização operária no Brasil se iniciou no século XIX. Vito Gianotti (2007) diz que as primeiras fábricas instaladas no país foram têxteis entre 1844 e 1866 seguidas das fábricas de bebidas. O mesmo autor data de 1858 a primeira greve organizada por operários, que foi a dos gráficos de três jornais da cidade do Rio de Janeiro[100]. Apesar de o país ainda possuir uma estrutura fundamentalmente agrária, a partir da década de 1880 se

[100] O autor relata que antes disso houve uma greve dos trabalhadores das oficinas da Casa das Armas da Marinha Imperial, em 1791, no Rio de Janeiro e uma greve de pescadores, em 1815, no Recife.

multiplicaram, segundo Gianotti (2007), as greves nas cidades recém-industrializadas. Cabe ressaltar nesse contexto a greve dos jangadeiros do Ceará que se recusaram a transportar escravos em 1881, liderados por Francisco José do Nascimento, conhecido como Dragão do Mar. Tal feito precipitou a abolição da escravidão nesse estado, que ocorreu sete anos antes do restante do país.

Para Gianotti (2007) esse é um período de gestação da classe operária que efetivamente se formou entre os anos de 1900 e 1920. Apesar de algumas exceções, como uma greve política dos portuários de Santos, que se recusaram a transportar o café em 1905 em solidariedade aos operários russos[101], esse período ficou marcado por lutas pelos direitos mínimos, como salário, jornada de trabalho, organização dos trabalhadores e condições de segurança[102]. Em 1906, o primeiro Congresso Operário do Brasil foi realizado na cidade do Rio de Janeiro e nele foi criada a Confederação Operária Brasileira (COB), que passou a organizar os encontros e reivindicações dos trabalhadores de fábricas.

Sendo as greves desses períodos muitas vezes fomentadas por imigrantes europeus com experiências sindicais, o governo reagiu em 1907 com a lei Adolfo Gordo que regularizava a expulsão de estrangeiros que comprometessem a segurança nacional. A maioria desses imigrantes eram espanhóis e italianos, o que justifica a forte influência anarquista no sindicalismo brasileiro até o surgimento do Partido Comunista do Brasil (PCB) em 1922.

Entre 1920 e 1930, como aponta Gianotti (2007), surgiram outras tendências no sindicalismo brasileiro. Ao lado da tendência anarquista, coexistiam os socialistas, influenciados pela socialdemocracia europeia; os comunistas, baseados no centralismo democrático do regime soviético; e os sindicalistas amarelos, influenciados pela igreja católica, que defendiam um sindicalismo de conciliação entre capital e trabalho.

Para além das lutas dos direitos mínimos de trabalho, Teixeira da Silva (2003) relata a existência de um importante movimento operário na cidade de Santos protagonizado pelos trabalhadores da construção civil e pelos estivadores nos primeiros trinta anos do século. Essas duas categorias conquistaram espaços de comando da organização do trabalho por meio dos *closed shops,* que são acordos entre operários sindicalizados e patrões que permitem aos

---

[101] Em 1905, na luta que ficou conhecida como ensaio geral da revolução russa, os operários russos sofriam com as reações do czar que viu seu poder ameaçado.

[102] Em um país ainda marcado pela cultura escravocrata, cuja abolição se deu apenas em 1888, em 1910 ocorreu a Revolta da Chibata, em que jovens marinheiros se rebelaram contra as chicotadas que recebiam como castigo. Esse episódio foi relatado na belíssima música “Mestre-Sala dos Mares”, de João Bosco e Aldir Blanc e sofreu cortes da ditadura militar já nos anos 1970. Nessa música, os autores relacionam a história de Francisco José do Nascimento, o Dragão do Mar, com João Cândido, líder da Revolta da Chibata. Este último teve que ser chamado na música de Navegante Negro ao invés de Almirante Negro, sua alcunha, por exigência da censura.

primeiros controlar o mercado de trabalho, tendo autonomia, por exemplo, para exigir a contratação de trabalhadores sindicalizados.

Os construtores civis da cidade de Santos, que eram chamados de "artistas" devido à qualificação requerida para esse trabalho na época, conquistaram a *closed shop* em 1909. O poder desta categoria foi reduzido com a adoção de princípios da administração científica de Taylor no final da década de 1910.

Já os estivadores, segundo Teixeira da Silva (2003) conquistaram parcialmente a *closed shop* nos anos 1920 e na década de 1930 "tiveram o domínio absoluto do direito de contratação de força de trabalho" (p.31). Em ambas as categorias, havia uma baixa presença direta do empregador, assim como um ambiente de trabalho distinto das fábricas, o que permitiu que exercitassem um trabalho autônomo. Como relata Teixeira da Silva (2003), os estivadores de Santos, que não identificavam seu trabalho como parte de uma única empresa, chegavam a explicitar que não tinham patrões, nem vínculo empregatício.

3.1.2 O surgimento do Sindicalismo de Estado

Entre 1930 e 1945, a política econômica brasileira sofreu mudanças profundas com a aceleração da industrialização fomentada por Getúlio Vargas, com amplos investimentos estatais na economia e com o modelo de substituição das importações. Para dar sequência ao seu projeto burguês nacionalista, como observou Antunes (2011), fazia-se necessária uma forte investida para cooptar e subordinar a classe trabalhadora ao capital e ao Estado.

Com menos de um mês após a sua posse, Getúlio criou o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e logo em seguida regularizou a sindicalização das classes patronais e operárias. Como observa Marques (2005), a questão social no Brasil deixou de ser caso de polícia para virar uma questão de Estado. Ao mesmo tempo em que regularizou e controlou as formas de organização dos trabalhadores, Getúlio promulgou uma série de leis trabalhistas[103], ainda no seu governo provisório, que atenderam a reivindicações históricas da classe trabalhadora.

A implantação das leis trabalhistas no Brasil resolvem para Gianotti (2007) três necessidades históricas: possibilitar o desenvolvimento capitalista; esvaziar as pressões da classe operária; e atender às pressões da Organização Internacional do Trabalho, que exigia igualdade de condições para equilibrar a concorrência entre os países.

---

[103] Entre elas: a regulamentação do trabalho de mulheres e menores, em 1931; a jornada de 8 horas de trabalho, o descanso semanal remunerado e a limitação do trabalho noturno para mulheres e crianças, em 1932; a lei de férias, em 1933; a lei sobre acidentes de trabalho, os direitos de assistência e previdência social e a garantia do pluralismo sindical, em 1934; a lei de estabilidade no emprego para operários da indústria e a de indenização por demissão para a indústria e o comércio, em 1935 (GIANOTTI, 2007).

Vargas atendeu em um curto espaço de tempo uma série de demandas da classe trabalhadora. Como observa Antunes (2011), o presidente buscou apresentar as leis trabalhistas como uma dádiva aos trabalhadores, fazendo com que as intensas lutas por direitos trabalhistas ao longo de cinquenta anos fossem esquecidas. Vargas, que recebeu a alcunha de pai dos pobres, parece ter tido êxito em sua estratégia.

Com relação às leis de organização sindical, embora entre 1934 e 1937 tenham sido asseguradas a pluralidade e autonomia sindical, o fato de o Ministério do Trabalho ser o responsável pela legalização dos mesmos minimizava essa conquista. Em 1939, a terceira lei sindical reestabeleceu a unicidade sindical e institui uma carta de reconhecimento do Ministério do Trabalho, sem a qual o sindicato entraria na ilegalidade. Além disso, criou um estatuto padrão para os sindicatos e passou a exigir um atestado ideológico para emprego dos trabalhadores, segundo Gianotti (2007).

Como apresenta Marques (2005), além de interferir na aprovação do orçamento dos sindicatos, o Ministério do Trabalho poderia julgar inelegível uma proposta de sindicato por terem ideologias incompatíveis com os interesses da nação. Uma vez que o governo explicitamente negava a existência de luta de classes, atos que pusessem em risco a harmonia entre trabalho e capital estavam contra o interesse do país dirigido por Vargas. Os sindicatos de tendências anarquista e comunista, que marcaram até 1930 a luta operária no Brasil, desapareceram. Como afirma Gianotti (2007), em seu lugar nasceu um sindicalismo que esqueceu a luta de classes e defendeu a harmonia entre trabalho e capital.

A estrutura do que ficou conhecido como sindicalismo de estado, baseado no modelo italiano de origem fascista tem, portanto, os seguintes instrumentos como pilares, como detalha Marques (2005): a carta sindical necessária para legalizar um sindicato, que além de impedir a formação de sindicatos dos trabalhadores teve a função de formar sindicatos, independente da vontade dos trabalhadores, conhecidos como sindicatos de carimbo com os quais os empresários assinavam acordos coletivos; a unicidade sindical, que impõe a existência de apenas um sindicato por categoria profissional e de base territorial; o imposto sindical, criado em 1940, que se trata de uma contribuição compulsória com um dia anual de trabalho, mesmo para os trabalhadores não sindicalizados, o que permitiu a independência financeira dos sindicatos frente aos trabalhadores que legalmente representam, permitindo a eles um forte investimento em ações assistencialistas; a Justiça do Trabalho funcionando como moderadora da luta de classes; e a impossibilidade de sindicalização dos que não possuem carteira de trabalho, isolando os trabalhadores formais da maior parcela da população economicamente ativa.

Entre 1945 e 1964, período em que houve cinco diferentes presidentes no Brasil, houve intensas lutas por autonomia sindical que foram fortalecidas com a realização dos congressos operários. Experimentaram-se também as primeiras iniciativas de articulação dos diversos sindicatos. A primeira foi o Movimento Unificado dos Trabalhadores (MUT), legalizado em 1945, substituído em 1946 pela Confederação Geral dos Trabalhadores do Brasil (CGTB). No estado de São Paulo, em 1953, nasceu o Pacto de Unidade Intersindical (PUI) e no Rio de Janeiro, em 1958, a Comissão Permanente das Organizações Sindicais (CPOS). Em 1962, surgiu o Comando Geral dos Trabalhadores (CGT), que segundo Gianotti (2007) não representava a base dos trabalhadores brasileiros, sendo uma aliança com o governo e militares progressistas.

Nesse período, ainda marcado por uma política de viés populista[104], houve momentos de intensificação das lutas operárias e momentos de refluxo. Tal fato está relacionado com a atuação do PCB, que para não perder a base dos trabalhadores participava de greves e mobilizações, desde que elas não rompessem a aliança com a burguesia nacional, considerada importante pelo partido para a formação da classe operária.

3.1.3 O Golpe de Estado, as Comissões de Fábrica, as Oposições Sindicais e o Novo Sindicalismo

O golpe militar de 1964 representou uma forte intervenção estatal em todas as representações de base da classe trabalhadora. Em 1965, como relata Gianotti (2007), ocorreram 452 intervenções em sindicatos e 49 em federações e confederações sindicais. Até 1970, o número de intervenções em sindicatos subiu para 652. Inúmeros líderes sindicais foram presos, torturados e as greves foram proibidas por lei. Além da perda de estabilidade dos trabalhadores celetistas, estes passaram por um forte arrocho salarial, com congelamento salarial definido pela lei que ficou conhecida como a “Lei do Arrocho”.

Ao mesmo tempo, houve pouca resistência dos operários ao golpe. Gianotti (2007) elenca três fatores que foram fruto da autocrítica dos movimentos sociais para essa baixa combatividade: o primeiro refere-se à forma de atuação do PCB, já citada acima; o segundo estaria relacionado à falta de enraizamento de uma política operária na base; e o terceiro, seria a aceitação da estrutura sindical de Vargas, cupulista e atrelada aos patrões e ao Estado.

Apesar de certo consenso entre os pesquisadores sobre a hegemonia de sindicatos cupulistas na organização da classe trabalhadora brasileira entre as décadas de 1930 e 1960, há relatos

[104] Vito Gianotti (2007) define três principais eixos do populismo: a negação da existência de classes sociais; a crença de que o Estado cuida dos interesses do povo, agindo como um juiz imparcial; e a divulgação da ideia de que o Estado é um pai que cuida especialmente dos filhos mais fracos. Em síntese, é uma política que busca mudar a situação dos trabalhadores e do povo sem alterar as estruturas de dominação e exploração (GIANOTTI, 2007).

diversos de organização dos trabalhadores pela base que perpassam o movimento operário brasileiro. Além dos relatos de Teixeira da Silva (2003) sobre a atuação sindical dos estivadores de Santos que atuaram no período pós-30, as comissões de fábrica, seguindo a hipótese de Pedreira Filho (1997) "constituem uma prática de luta e de organização, historicamente reiterada pelas bases operárias no Brasil ao longo dos constantes conflitos industriais que marcaram a sua própria trajetória de classe em formação" (p.10).

Embora as comissões de fábrica tenham ficado famosas no Brasil a partir das greves de Contagem e Osasco em 1968, Pedreira Filho (1997) fala em indícios de comissões de fábrica em São Paulo desde 1907, mas que teria sido em 1919 que as primeiras comissões obtiveram significado e êxito. Nesse período, diversas comissões de fábricas têxteis se articularam em um comitê para declarar e negociar a greve da categoria. O autor ainda destaca a atuação das comissões no período entre 1945 e 1947 na luta por autonomia sindical, em que boa parcela das greves deflagradas no ano de 1946 foi organizada por elas.

Com o golpe militar e as centenas de intervenções em sindicatos, a organização dos trabalhadores em comissões de fábrica passou a ser uma das poucas alternativas de organização real da classe trabalhadora. Os germes das comissões de fábrica foram os *grupos de fábrica*, segundo relato de Pedreira Filho (1997). Esses, atuando na ilegalidade na Grande São Paulo indicaram a necessidade de organizar as comissões internas por locais de trabalho.

A primeira Comissão de Fábrica reconhecida pela direção patronal, segundo Pedreira Filho (1997), foi a da metalúrgica Cobrasma, situada em Osasco, que iniciou suas atividades de forma clandestina ainda em 1962. Mas foi em Contagem (MG), como relata Antunes (2011), em abril de 1968, que uma comissão de fábrica organizou a primeira greve com ganhos reais no período ditatorial. Ganhos esses que foram repassados para metalúrgicos de todo país.

Poucos meses depois, a comissão de fábrica de Osasco deflagrou a greve considerada por Ricardo Antunes (2011) a mais importante até então contra a ditadura militar. Realizada por meio da ocupação operária da Cobrasma, a greve durou quatro dias sem que fossem atendidas suas reivindicações, mas representou uma ruptura no movimento operário, servindo de inspiração para criação das oposições sindicais.

A reação do regime ditatorial fez com que no ano de 1971, como relata Gianotti (2007), não tenha sido registrada nenhuma greve no país. Mas os ecos das comissões de fábrica do ano de 1968 foram sentidos na Grande São Paulo, que foi palco das lutas pelo sindicalismo de base que mudaram a história do país.

Como relata Batistoni (2010), em paralelo às lutas de Contagem e Osasco, surgiu na capital de São Paulo, a Oposição Sindical Metalúrgica (OSM) com a formação de uma chapa nas eleições sindicais de 1967 para concorrer com a chapa de Joaquim dos Santos Andrade, o Joaquinzão, símbolo do peleguismo no período da ditadura, que se manteve por 22 anos no poder do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo. A decretação do AI-5 e o assassinato de dois militantes da OSM – Olavo Hansen em 1970 e Luís Hirata em 1971 – fizeram com que as lutas fossem voltadas para o interior das fábricas.

Segundo Batistoni (2010), lutas de resistência, como diminuição do ritmo de produção e sabotagem deram identidade coletiva aos trabalhadores. A mesma autora diz que foi a partir do ano de 1975 que a trajetória da OSM entrou em fase ascendente, articulando a luta no interior das fábricas com ações de mobilização em bairros periféricos em torno de temas relacionados à reprodução da força de trabalho, como transporte, habitação e saúde (BATISTONI, 2010).

A partir de 1976, com o lançamento de seu jornal *Luta Sindical*, a OSM saiu da clandestinidade e expôs seu projeto político, que deixava clara a estratégia de organização de uma luta sindical de cunho classista e de base. Analisando o programa de 1977 da OSM, Batistoni (2010) revela que a proposta de democratização do sindicato dos metalúrgicos passava pela organização dos trabalhadores na produção, sendo as comissões de fábrica, para os militantes da OSM, um esforço de organização independente.

Ainda em 1977, o Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BIRD) elaborou um relatório de alerta aos investidores dizendo que o governo brasileiro havia se equivocado com relação ao índice de inflação dos anos de 1973 e 1974. O episódio que ficou conhecido como o “roubo do Delfim”, então ministro da fazenda, gerou uma forte mobilização entre os trabalhadores que desconheciam até então uma perda salarial de 34,1%.

Entre maio e agosto de 1978, ocorreram inúmeras greves com ocupação na capital paulista. Ficaram conhecidas como as greves dos “Braços Cruzados, Máquinas Paradas”, documentadas no filme de Roberto Gervitz e Sérgio Segall de mesmo nome, por serem feitas no interior das fábricas. Como relata Gianotti (2007), eram greves de curta duração, com no máximo uma semana, que começavam reivindicando a reposição salarial, mas depois se estendiam para outras exigências, como a legalização das comissões de fábricas. Ficava claro aí que se tratava da luta por uma nova estrutura sindical, que deslocava a luta para o interior das fábricas. A luta da OSM resultou em duas greves gerais nos anos de 1978 e 1979.

Em paralelo à luta na capital, os metalúrgicos de São Bernardo do Campo, que ficaram conhecidos como “sindicalistas autênticos”, também se mobilizaram para repor as perdas

salariais da década de 1970. Na presidência do sindicato desde 1975, Luiz Inácio da Silva – o Lula – foi um dos protagonistas das greves que transformaram a história da luta sindical no Brasil.

Os sindicalistas autênticos apresentavam algumas diferenças com relação aos da OSM, o que pode ser fruto da característica do sindicalismo oficial nas duas regiões. Enquanto a OSM defendia a formação de comissões de fábrica para conduzir a luta, em substituição ao sindicato, os metalúrgicos do ABC puderam imprimir sua luta pelo sindicato oficial sem se desvincular da base. Muitos membros de comissões de fábrica da cidade de São Paulo, embora tenham negociado a estabilidade do emprego com os patrões, foram demitidos, o que fazia com que os sindicalistas autênticos tivessem reticências com relação a essa forma de organização dos trabalhadores.

As greve gerais do ABC, documentadas no filme de Léo Hirszman, "O ABC da Greve", não tinham como reivindicação apenas a reposição salarial. Neste documentário é perceptível que a bandeira do sindicalismo de base era muito presente, o que pode ser observado nos gritos de "o sindicato é nosso". Entretanto não se pode negar que a OSM de São Paulo tinha uma crítica mais explícita sobre a estrutura sindical, ainda fortemente dependente do Estado.

Apesar das diferenças, a OSM e os sindicalistas autênticos do ABC tiveram um papel fundamental na mudança da estrutura sindical do país. Representam o que foi considerado como "novo sindicalismo" e juntos organizaram o movimento pela criação da Central Única dos Trabalhadores (CUT), com a organização das Conferências Nacionais da Classe Trabalhadora (CONCLATs). Na terceira CONCLAT, em 1983 foi fundada a CUT, que nasceu à revelia do Estado, defendendo um sindicato classista, enraizado na base e tendo o socialismo como norte, como relata Marques (2005).

Como consequência dessa mobilização, nos anos de 1980, segundo Gianotti (2007), ocorreu o maior volume de greves da história do Brasil. Em 21 de julho de 1983, ocorreu a primeira greve geral abrangendo todo território nacional.

Duas greves ainda na década de 1980 merecem menção por conta da relação que têm com o objeto desta tese. A primeira é a greve dos metalúrgicos da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), localizada na cidade de Volta Redonda, no estado do Rio de Janeiro. A greve durou de 7 a 23 de novembro de 1988 como relatam Veiga e Fonseca (2008), em um livro feito por um dos operários protagonistas da greve e sua companheira que acompanhou os acontecimentos.

Assim como na região do ABC paulista, o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda contava com um a liderança carismática – José Juarez Antunes – que tinha um bom diálogo com a base

dos metalúrgicos, o que o fez conseguir se eleger prefeito da cidade. O que houve de peculiar nessa greve, guardando similaridade com as greves da capital paulista de 1978, foi a realização de ocupações na usina. A greve de ocupação é para Veiga e Fonseca (2008) uma forma superior de luta operária. Todas as greves da CSN foram combatidas pelo exército sobre o argumento de defesa de um patrimônio nacional. Por isso, foram greves muito violentas, que culminaram na morte de três trabalhadores no ano de 1988, em uma luta campal realizada no interior da usina.

Em contraposição ao argumento do exército, os trabalhadores da CSN acreditavam que a ocupação era uma forma de preservação do patrimônio da empresa, dado que se fazia necessário, mesmo com a fábrica parada, operar algumas das máquinas que não podiam ser desligadas, como os fornos. A questão da preservação do patrimônio para garantia do emprego guarda relação com o processo de recuperação de empresas pelos trabalhadores que será aprofundado no próximo capítulo.

A segunda greve que merece destaque é a dos mineiros de Criciúma da Companhia Brasileira Carbonífera Araranguá (CBCA) no ano de 1986. Neste ano, José Paulo Serafim era o presidente do Sindicato dos Mineiros de Criciúma, quando os mineiros invadiram os escritórios da empresa, que era acusada de fraudes, para exigir o pagamento dos salários. Além disso, os mineiros acamparam nos trilhos da ferrovia para impedir o transporte de carvão, fato que foi sucedido de uma violenta repressão das forças policiais. A solução para esta situação foi a recuperação da empresa pelos trabalhadores, que em 1988 criaram uma cooperativa para gerenciar a massa falida da CBCA – a COOPERMINAS.

A novidade dessa luta foi a de avançar para a questão da gestão do processo de trabalho pelos trabalhadores. Como afirma Batistoni (2010), embora nas empresas que na década de 1970 e 1980, nas quais as comissões de fábrica foram mais duradouras, tenham sido questionados aspectos da organização e gestão do processo de trabalho, tais questões apareciam como secundárias.

As comissões de fábrica foram muito importantes para o questionamento da estrutura sindical, mas tratava ainda de forma tímida a possibilidade de exercício da autogestão. O fato de ter havido uma força menor das comissões em cidades onde os sindicatos estiveram em diálogo com a base, ajuda a sustentar essa hipótese. Acredito, entretanto, que as comissões, como afirma Pedreira Filho (1997) representaram importantes formas de contrapoder nas fábricas, que permitiram à classe trabalhadora vislumbrar a possibilidade de se organizar não só para ter autonomia em sua luta contra a burguesia como para substituí-la.

3.2 Do anarco-sindicalismo às greves de massa na Argentina

3.2.1 Das origens até Perón

O movimento operário argentino é um dos mais antigos da América Latina. Beired (1984) data de 1857 o surgimento da primeira organização dos trabalhadores nesse país: a Sociedade Tipográfica Bonaerense. Entre 1881 e 1890, o mesmo autor registra a existência de 48 greves no país, em que as reivindicações centrais eram a redução da jornada de trabalho e aumento de salário. Uma greve geral ocorreu em 1902 com iniciativa da Federação Nacional dos Estivadores.

Beired (1984) relata que desde o século XIX já existiam tentativas de unificar os sindicatos argentinos em federações, sendo a primeira de 1891, Federação dos Trabalhadores da República Argentina (FTRA). Assim como no Brasil, a organização sindical argentina contou com o apoio dos inúmeros imigrantes europeus. Embora já houvesse, no início do século XX, as correntes sindicais anarquistas e socialistas, a primeira era predominante, sendo a Federação Operária Regional Argentina (FORA), de caráter anarquista, a mais poderosa organização sindical do país até 1915.

Assim como no Brasil, havia na Argentina uma lei – a Lei da Residência – para poder deportar imigrantes que comprometessem a segurança nacional. A aplicação dessa lei visava atingir, sobretudo, os anarquistas. O ano de 1915 representou o fim do predomínio anarquista no movimento sindical argentino, que para Beired (1984) tem duas explicações: o fato de a classe operária buscar métodos de luta que não causassem repressões violentas e que pudessem alcançar ganhos econômicos; e o surgimento de um operariado genuinamente argentino.

Desde 1905 gestava-se no seio do operariado argentino uma nova linha de atuação sindical que buscou mesclar os discursos anarquista e socialista, que se autodenominava “sindicalista” ou “sindicalista revolucionária”. Reconhecia a importância da luta parlamentar, mas buscava limitar a atuação sindical no âmbito econômico. Com a vitória nas eleições presidências da União Cívica Radical (UCR) em 1916 e os avanços relacionados às leis trabalhistas na Argentina conquistados nesse período, os sindicalistas conquistaram a hegemonia da luta sindical, com um discurso economicista, que não se posicionava política-ideologicamente (BEIRED, 1984).

A aliança que existia entre os sindicalistas e a UCR não impediu, entretanto, que em 1919 ocorresse a Semana Trágica, uma forte repressão a uma greve geral, que gerou a morte de 800 operários. Os anos seguintes representaram o encerramento da aliança entre a UCR e os sindicalistas, sendo a década de 1920 marcada pela inexistência de hegemonia de alguma corrente (BEIRED, 1984).

Em 1930 ocorreu o primeiro golpe militar no país e a repressão do Estado aumentou. Nesse mesmo ano surgiu a Central General de los Trabalhadores (CGT), que no fim da década se dividiu em CGT1, representada, sobretudo, pelos sindicalistas e CGT2, com a presença dos comunistas e socialistas, além de uma dissidência dos sindicalistas. Com a presença de Juan Domingo Perón na Secretaria de Trabalho e Renda, em 1943 a CGT2 entrou na ilegalidade e deu-se início a um processo de cooptação do movimento sindical.

A ascensão da figura de Perón[105] esteve relacionada à legalização de um conjunto de leis trabalhistas, de forma similar ao que ocorreu com Getúlio Vargas no Brasil. Ainda como Secretario de Trabalho e Renda, em 1945, Perón aprovou a Lei das Associações Profissionais, que reconheceu legalmente os sindicatos. Como relata Alexander (1967):

> Na prática, no entanto, Perón estendia o reconhecimento apenas aos sindicatos que lhe eram favoráveis. E somente os sindicatos que tinham situação legal podiam participar de negociações coletivas. Em consequência, foram destruídos inúmeros e importantes sindicatos antigos, estabelecendo-se, em seu lugar, os sindicatos peronistas (ALEXANDER, 1967, p.51).

A adesão do operariado argentino ao peronismo, que foi presidente do país de 1946 a 1955 em seus dois primeiros mandatos, se relaciona com os ganhos materiais que obtiveram nesse período. Perón, segundo Beired (1984), se colocava numa terceira via, entre o capitalismo e o socialismo. O Justicialismo defendido por ele propugnava que as diferenças entre operários e patrões não seriam resolvidas com a luta de classes, mas com a justiça social, que deveria ser mediada pelo Estado. Alexander (1967) diz que até 1955 o movimento trabalhista na Argentina foi reduzido "a um status de completa subserviência ao seu governo" (p.56), sendo Perón reconhecido como salvador e protetor dos trabalhadores.

O terceiro golpe militar na Argentina, que destituiu Perón em 1955, fez com que o movimento operário no país ganhasse novo impulso, na tentativa de defender os direitos conquistados no período anterior. Como relata Elena et al. (2012), as experiências de luta desse período conformaram o que foi chamado de "Resistência Peronista". Nesse período, vale destacar a reunião dos sindicatos peronistas no grupo que ficou conhecido como "Las 62 Organizaciones".

Já com o regime democrático restabelecido, em 1963, durante o governo de Arturo Illia, Elena et al. (2012) relatam que como consequência de um plano de lutas elaborado em um congresso da CGT, houve uma forte mobilização operária que incluiu como estratégia de luta a ocupação de fábricas. Carrera (2010) revela que, em geral, as ocupações das fábricas estavam

[105] Perón fez parte do governo que foi responsável pelo segundo golpe militar na Argentina, em 1943.

vinculadas a problemas pontuais de um local de trabalho e não dependiam dos sindicatos para serem realizadas, o que representou o fortalecimento de organizações de base dos trabalhadores. O mesmo autor revela que durante os três anos do governo Illia (1963 – 1966) houve a ocupação de 11.000 fábricas no país.

3.2.2 Os Rosariazos, o Cordobazo e a nova central

Em 1966, um novo golpe militar ocorreu na Argentina, sob a liderança do general Juan Carlos Onganía e atingiu fortemente a organização do movimento operário. Deu-se início à aplicação de uma política econômica com privatização de empresas estatais, abertura para investimento de capital estrangeiro, proibição de greves e congelamento de salários, que produziu segundo González et al. (2008), nos anos de 1967 e 1968, 15.000 falências, afetando, sobretudo, pequenos industriais com produção voltada para o mercado interno.

Ao mesmo tempo, os sindicatos, que tinham uma posição mais combativa frente ao regime ditatorial[106], passaram a ser duramente reprimidos. Para Carrera (2010), essa nova etapa obrigou os trabalhadores a buscarem novas alternativas de luta, o que culminou em uma nova cisão na CGT, quando em 1968 foi criada a "CGT de los Argentinos" (CGT-A), que ao contrário da adoção da estratégia conciliadora e de diálogo da CGT, apostou em ações de enfrentamento ao governo militar.

A pesquisa de Carrera (2010) busca desmistificar a ideia de que entre 1966 e 1973, na Grande Buenos Aires, não existiram lutas operárias. Para ele, a falta de greves e ocupações de fábrica nessa região reflete apenas uma mudança de estratégia do movimento operário para fugir da forte repressão desse período. Em um estudo de caso na fábrica da Peugeot, Carrera (2010) revela que, por diversos motivos, entre eles, a existência de uma burocracia sindical pouco combativa, as lutas foram transferidas para o interior das fábricas.

Mas não foi mesmo na capital federal que se produziram as lutas mais relevantes desse período. Nas cidades de Rosário e Córdoba, fortes mobilizações de estudantes e operários durante o ano de 1969 mudaram a atuação sindical na Argentina. Para González et al. (2008), as resistências operárias deixaram de ter um caráter defensivo a partir desses episódios.

As lutas que ficaram conhecidas como Rosariazo e Cordobazo foram resultantes de um gradual processo de insatisfação e mobilização da população no interior do país. Na província de Santa Fé, cidade de Villa Ocampo, o fechamento de fábricas sob o argumento de obtenção de maior

---

[106] Embora González et al. (2008) relatem que a CGT oficialmente se posicionou favorável ao golpe: "El estado caótico en lo social, político y económico, engendraba día a día la falencia del poder constituído, la falta de autoridade y la carência total de representatividade" (Conselho Diretivo da CGT, apud González et al., 2008).

eficiência produtiva, resultou no que ficou conhecido como “Marcha contra a fome”, que terminou num forte conflito entre operários e policiais em abril de 1969. Na mesma província, em maio de 1969, na cidade de Rosário, ocorreu o primeiro Rosariazo.

Como argumentam Balvé e Balvé (2005), o Rosariazo foi decorrência de uma ampla aliança de classes, que envolveu operários, estudantes, professores, vizinhos, certas frações da burguesia e alguns setores da igreja católica com objetivo de lutar contra as políticas implementadas pelo governo de Onganía. Nesse caso, a oposição era tanto com relação às políticas econômicas, que apontavam para um viés neoliberal, como com relação à política universitária que significou a perda de conquistas importantes no que diz respeito à autonomia dessas entidades, referentes à reforma de 1918.

As manifestações de estudantes e operários resultaram em uma forte repressão, que resultou na morte de um operário metalúrgico e estudante de 15 anos chamado Luis Norberto Blanco durante a “Marcha do Silêncio”. Em sua homenagem, uma greve geral foi anunciada para o dia 23 de maio, que levou mais de 100.000 pessoas para as ruas, como noticiou o jornal “La Tribuna” (apud González et al., 2008).

Uma das características principais do Rosariazo, que se reproduziu no Cordobazo, foi o fato de ter ocorrido uma aliança entre diversos setores da sociedade para lutarem de forma conjunta. As greves gerais tiveram amplo apoio da população e as ruas da cidade de Rosário foram tomadas com recuo das forças militares, como se pode observar em um testemunho de Gary Vila Ortiz, jornalista do diário Rosario/12, publicado por González et al. (2008). O jornalista comparou o ocorrido com as ações do maio de 68 na França, dizendo que a população conseguiu naquele instante levar a imaginação ao poder.

Em setembro de 1969, a cidade de Rosário foi novamente palco de mobilizações de operários e estudantes. Os ferroviários foram vítimas de rebaixamento de cargos e salários, num processo de sucateamento desse meio de transporte pelo governo federal. Em 8 de setembro, com uma greve de ocupação, cerca de 1.500 operários cruzaram os braços em Rosário e contaram com o apoio de 2.500 ferroviários do município vizinho de Pérez. Em uma assembleia decidiram parar por 72 horas e receberam apoio de ferroviários de outras cidades, chegando ao número de 7.500 trabalhadores parados, como relata González et al. (2008).

Em solidariedade aos ferroviários, a CGT de Rosário decretou uma greve geral de 38 horas no dia 16 de setembro, que resultou em uma paralização como nunca havia sido registrada na cidade, com a participação de cerca de 150.000 pessoas, como relata González et al. (2008). Durantes dois dias, no que ficou conhecido como o “segundo Rosariazo”, com o protagonismo da classe trabalhadora, as ruas foram tomadas por uma rebelião popular: “En tanto los barrios,

muchos de ellos, se transformaron en lugares virtualmente inexpugnables, tierras liberadas, como se dijo, donde por dos días se ejerció um poder popular." (GONZÁLEZ ET AL., 2008, p.115).

Entretanto, a luta que ganhou maior visibilidade no ano de 1969 ocorreu um pouco depois do primeiro Rosariazo, na cidade de Córdoba, e para Carrera (2010) significou um ponto de inflexão das lutas sociais na Argentina. As primeiras manifestações ocorreram por conta da perda de direitos trabalhistas, como o "sábado inglês", que dava aos trabalhadores dessa região[107] o direito de ganho de hora extra se tivesse que trabalhar aos sábados[108], além da revogação de convênios coletivos de trabalho conquistados meses antes nessa região do país (BALVÉ E BALVÉ, 2005).

No dia 29 de maio, uma greve geral ativa, com mobilização e concentração, recebeu apoio dos estudantes. A greve foi organizada, sobretudo, pelo Sindicato "Luz y Fuerza", dirigido por Augustín Tosco, e pelo Sindicato "Mecánicos y Afines del Transporte Automotor" (SMATA). Formaram-se distintas colunas que migraram para o centro da cidade, que foi ocupada e controlada por trabalhadores e estudantes por cerca de 20 horas, no episódio que é conhecido como "Cordobazo". A forte repressão militar resultou na morte de 20 pessoas e prisão de centenas de manifestantes, como relatam Elena et al. (2012).

É importante ressaltar que, tanto em Rosário como em Córdoba, a CGT de los Argentinos (CGT-A) teve uma atuação decisiva[109]. Para Carrera (2010), esta entidade representava o surgimento de um sindicalismo de base, em que novas estratégias de luta passaram a ser implementadas. Apesar do seu fim, em 1970[110], as lutas por ela conduzidas enfraqueceram o governo de Onganía, que saiu por meio de outro golpe militar em 1970, e conseguiu reestabelecer o regime democrático em 1973, dando origem ao que se convencionou chamar de "classismo". Este, que é para Carrera (2010) uma herança do Cordobazo, significou uma nova forma de atuação sindical, que tinha a ação direta como uma das estratégias de luta:

> Las tomas de fábricas (com rehenes de la empresa), el paro activo, las huelgas de hambre, los abandonos e las fábricas, eran formas de lucha que caracterizaban a este nuevo sindicalismo. Las diferencias no se daban

[107] Envolvendo as cidades de Córdoba, Mendoza, San Juan, Santiago del Estero e Tucuman, segundo Balvé e Balvé (2005).

[108] O que na verdade significava um aumento da jornada de trabalho nessa região, igualando às 48 horas semanais do restante do país.

[109] Raimundo Ongaro, seu fundador, teve destacada atuação nos Rosariazos. Entretanto, vale lembrar que em ambas as situações, diante da forte mobilização popular, a CGT oficial apoiou as greves gerais que resultaram nas greves de massa.

[110] Que foi enfraquecida depois do assassinato de Augusto Vandor, em 1969, que era o principal líder da burocracia sindical da CGT oficial.

> solamente en la manera de luchar sino en la forma de organizarse y construir poder (CARRERA, 2010, p.73).

Carrera (2010) ainda comenta que os classistas defendiam que as decisões partissem da base operária, que deveria participar das assembleias nos locais de trabalho. Esse novo sindicalismo teve atuação até o ano de 1976[111], quando teve boa parcela de suas lideranças mortas pelo novo golpe militar, liderado pelo general Jorge Videla. Entre 1976 e 1983, foram 30.000 mortos e desaparecidos e ocorreu a desarticulação do movimento operário na Argentina.

Por fim, é importante citar a formação da Central de Trabajadores de la Argentina (CTA)[112] na década de 1990. Com uma proposta de inovação no modelo sindical, a CTA ganhou espaço com a cumplicidade da CGT ao governo neoliberal de Carlos Menem, como relatam Ruggeri e Antivero (2012). Entre as mudanças sugeridas estavam: a forma de filiação, na qual não se obrigaria os membros a serem parte de um dos sindicatos da Central; a intenção de organizar os trabalhadores desempregados; a organização de trabalhadores por bases territoriais; e a realização de eleições diretas (RUGGERI; ANTIVERO, 2012).

Apesar das propostas de maior democracia sindical e de um importante papel cumprido nos anos 1990, Ruggeri e Antivero (2012) entendem que a CTA não conseguiu romper com o modelo sindical da CGT. As disputas em torno do apoio ao *Kirchnerismo,* além de uma eleição não reconhecida pelas duas chapas concorrentes em 2010, fez com que, assim como ocorreu com a CGT ao longo da história, fossem formadas duas CTAs diferentes, com sede e dirigência próprias. Nos próximos capítulos serão apresentadas atuações da CTA com o movimento de empresas recuperadas na Argentina.

3.3 Conclusão do Capítulo

Este capítulo não tem o intuito de traçar um continuum entre as lutas operárias nesses dois países e as atuais experiências de empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs). Busca, entretanto, situar a luta das ERTs na história do movimento operário e identificar experiências de luta pela autonomia operária, ajudando a compreender as similitudes e diferenças da formação da classe operária em cada um desses países.

Brasil e Argentina possuem semelhanças que merecem ser destacadas: ambos têm na origem do movimento sindical um predomínio anarquista, o que é explicado pela presença de imigrantes europeus nos períodos iniciais da industrialização desses dois países; ambos

---

[111] Um episódio que merece ser lembrado nesse período foi conhecido como “Villazo”. Ocorrido em Villa Constituición, em março de 1974, com a ocupação de empresas metalúrgicas em que os patrões foram retidos nas fábricas (ELENA ET AL., 2012).

[112] Em 1992, uma oposição da CGT formou o Congreso de los Trabajadores Argentinos, que, em 1996, troca seu nome para Central de los Trabajadores Argentinos, mudando logo em seguida para o nome atual.

vivenciaram um processo de cooptação dos sindicatos pelo Estado, liderados por figuras carismáticas que se caracterizaram por ceder às pressões por direitos trabalhistas; os dois países sofreram com a repressão de regimes militares, que afetaram fortemente os movimentos operários; e ainda tiveram importantes mobilizações por um novo sindicalismo, muito embora nos dois países, atualmente, essas experiências representem a velha prática da burocracia sindical.

Entretanto, vale ressaltar algumas diferenças: o sindicalismo argentino é mais antigo, assim como a reunião dos sindicatos na central que hoje é predominante no país[113]; embora os planos de luta da CGT nos anos 1950 com ocupações de fábricas guardem semelhanças com a prática das comissões de fábrica no Brasil pela estratégia da ação direta, são experiências distintas, sendo no caso brasileiro, mais explícita a organização da classe trabalhadora fora dos sindicatos; e as greves gerais brasileiras no fim da década de 1970 diferem das greves de massa argentinas, no fim da década de 1960, tanto pela estratégia, em que as primeiras não chegaram a ocupar e controlar as ruas das cidades, como pelas alianças, pois não se observou no Brasil a mesma relação dos operários com estudantes e vizinhos; e ainda cabe mencionar a estratégia da CTA, ou ao menos a intenção dessa entidade, de incorporar os desempregados dentro da luta sindical como um fator distintivo.

Na história do movimento operário desses dois países, questões relacionadas à gestão e à organização do trabalho não foram pontos centrais de reivindicações dos trabalhadores, uma vez que a conquista de melhores condições de trabalho e de autonomia de suas lutas foram priorizadas até os anos 1990. Houve importantes momentos em que se experimentou o controle operário, mas as principais conquistas das lutas sindicais nesses dois países estão mais relacionadas ao controle das suas lutas, seja com as *oposições sindicais* e o *novo sindicalismo* no Brasil, seja com o *classismo* na Argentina.

Não estou propondo que as experiências de ERTs tenham mudado esse panorama, nem que significam um estágio superior de luta do movimento operário[114], mas a adoção dessa estratégia, a partir dos anos 1990, pode representar a ampliação das bandeiras de luta da classe operária, estando entre elas o controle dos meios de produção pelos trabalhadores.

Os próximos capítulos buscarão caracterizar as experiências de ERTs nesses dois países, analisar seus modelos de gestão e com isso compreender as rupturas e continuidades com a organização capitalista do trabalho apresentado no capítulo 2.

---

[113] A CGT surgiu em 1930 e a CUT apenas em 1983.

[114] Até porque se sabe que essa estratégia inicialmente está relacionada ao desespero de trabalhadores que percebem não possuir outra opção de conseguir retornar ao mercado de trabalho assalariado.

CAPÍTULO 4 EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NA ARGENTINA E NO BRASIL

Neste capítulo busco traçar um panorama geral das experiências de ERTs na Argentina e no Brasil. Embora os casos brasileiros, em parte, tenham antecedido as experiências argentinas, começo com as iniciativas deste último país dado que a metodologia adotada para realização de levantamentos das experiências argentinas serviu de inspiração para um grupo de pesquisadores brasileiros, do qual faço parte, realizar um trabalho semelhante, cujos dados ainda inéditos apresento nesta tese.

Pode-se observar que a organização dos dados e análises dos dois casos foi distinta. Isto se deve ao estágio diferenciado no qual se encontram os estudos desse tema nos dois países. Enquanto na Argentina já foram realizados três mapeamentos nacionais, além de outros levantamentos de dados municipais; no Brasil o primeiro mapeamento nacional foi realizado em 2011[115] e os dados são apresentados nesta tese.

Neste caso, apresentar a experiência brasileira a partir da estrutura do mapeamento pareceu mais pertinente, o que permite a construção de hipóteses para explicar esse fenômeno no país. Já no caso argentino as pesquisas partem de um histórico de levantamentos de dados que os permitiram avançar na análise sobre os significados e perspectivas das ERTs. Dessa forma, a estrutura proposta é diferente, sendo os dados quantitativos e qualitativos importantes para consolidarem as hipóteses acerca da dinâmica de funcionamento do conjunto das ERTs argentinas[116].

4.1 Os significados e a legitimidade das ERTs na Argentina

As ERTs na Argentina foram objetos de pesquisa de inúmeros livros e teses desde 2001, período de uma das principais crises financeiras da história do país. Além de variados estudos de casos, que ajudam na compreensão das especificidades das iniciativas e dos principais motivadores da recuperação de empresas pelos trabalhadores, houve um esforço sistemático de levantamento de dados, como nos três mapeamentos realizados pela equipe do Programa de Extensão “Facultad Abierta”, da Universidade de Buenos Aires. Além dessas referências bibliográficas, baseio-me no trabalho de campo realizado entre março e julho de 2011, no qual

[115] Tauile et. al (2005) apresentaram uma pesquisa com 27 ERTs, com análises qualitativas importantes sobre os casos, mas que não teve o intuito de abranger a totalidade das experiências. Outras pesquisas com diversos casos de ERTs foram realizadas por Vieitez e Dal Ri (2001) e Valle (2002), sem, entretanto, se proporem a serem mapeamentos das ERTs no Brasil.

[116] Uma estrutura muito próxima à utilizada no caso brasileiro, pode ser encontrada na caracterização do caso argentino em Ruggeri et al. (2011).

visitei 19 empresas recuperadas argentinas[117]. Algumas delas serão mais bem detalhadas no próximo capítulo, quando apresentar os estudos de caso desse país, mas parte do trabalho exploratório que me auxiliou a elaborar os instrumentos de pesquisa e a conhecer um pouco mais o universo das ERTs será apresentado nesta sessão.

Não é tão simples datar a gênese da recuperação de fábricas na Argentina. Como relata Magnani (2003), desde a década de 1950, com o caso do Frigorífico Lisandro de la Torre, em 1955, a ocupação de empresas faz parte das estratégias de luta dos trabalhadores desse país. Na década de 1960, como relatado no capítulo anterior, milhares de fábricas foram ocupadas na Argentina durante o governo de Arturo Illia, mas se tratavam de ocupações de 24 horas que almejavam a conquista de direitos trabalhistas. Magnani (2003) cita dois casos de gestão operária durante a década de 1970: na produtora de papel "Mancuso-Rossi" e na petroquímica "PASA" na Grande Rosário; e um em 1985, em uma fábrica da Ford, que foi controlada por seus trabalhadores por 18 dias. Rebón (2007) ainda relata que no fim da década de 1980 e início da década de 1990, algumas metalúrgicas de Quilmes foram ocupadas e colocadas para funcionar por seus trabalhadores com o apoio do sindicato (Unión Obrera Metalúrgica – Quilmes), sem que, no entanto, durassem muito tempo.

Apesar desses casos, foi apenas a partir do fim da década de 1990 que surgiram as experiências que são consideradas como antecedentes diretos das ERTs argentinas. Em 1996, o Frigorífico Yaguané foi recuperado por seus trabalhadores, seguindo-se a ele, em 1998 a Indústria Metalúrgica e Plástica Argentina (IMPA) e mais tarde, no ano 2000, a metalúrgica Unión y Fuerza, que foi a primeira a conseguir uma lei de expropriação[118]. As três fábricas seguiram caminhos distintos e formaram diferentes entidades de representação, que serão apresentadas na seção 4.1.4. Foram, portanto, casos importantes, que influenciaram as práticas das demais ERTs.

---

[117] Foram elas: 1) Chilavert, 2) Unión Solidária de Trabajadores (UST), 3) Hotel Bauen, 4) IMPA, 5) Brukman, 6) Ghelco, 7) Gráfica Patrícios, 8) Gráfica Loria, 9) La Nueva Union, 10) Punto Gráfico, 11) Barracas Impressoras, 12) Campichuelo, 13) Cogtal, 14) Gráfica El Sol, 15) Restaurante El General, todas na Grande Buenos Aires; 16) Gráfica Associados na cidade de Mendoza; 17) Supermercado La Toma na cidade de Rosário; 18) Jornal Comércio y Justicia na cidade de Córdoba; e 19) FasinPat Zanón na cidade de Neuquén.

[118] No trabalho de campo encontrei duas empresas que atuam em rede com outras empresas recuperadas que passaram por um processo de recuperação antes desses casos relatados. São os casos da Cooperativa Gráfica COGTAL, que era uma empresa estatal e foi recuperada em 1955 e da gráfica Campichuelo, também uma antiga estatal recuperada por seus trabalhadores no ano de 1991. Enquanto a primeira não se entende como uma empresa recuperada, pois como relatou um de seus membros não existe mais nenhum integrante que tenha participado da recuperação, a segunda fábrica possui identificação com o conceito e se sente uma empresa recuperada. Como me disse um de seus diretores: "el concepto de recuperación nosotros creemos que lo incorporamos a partir que esto era una imprenta del Estado y hoy es una cooperativa" (Membro da Red Grafica Cooperativa, Entrevista concedida no dia 19.05.2011)

Apesar desses casos, é muito difundido que na Argentina o surgimento das experiências de ERTs se dá a partir da crise de 2001 e 2002. Ruggeri et al. (2011) demonstram que 14,6% dos casos existentes são anteriores a esse período, o que equivale a pouco mais de 30 iniciativas. Embora não se possa explicar o fenômeno de recuperação de empresas apenas pela crise financeira, vale lembrar que o ano de 2001 foi apenas o estopim de uma crise que já se anunciava.

Magnani (2003) baseado nos dados do Instituto Nacional de Estatísticas e Censo (INDEC) demonstra que, em outubro de 2000, 14,7% da população ativa já estava desempregada e 14,6% subempregada. Já em outubro de 2001, esses dados são respectivamente 18,3% e 16,3%. Em abril de 2002, essas cifras já eram de 21,5% e 18,6%. Como confidenciou uma pesquisadora do referido instituto desse período, na tentativa de evitar maiores alardes da população, os recenseadores foram pressionados a considerar qualquer trabalho temporário, o famoso *bico*, como emprego. Magnani (2003) revela que em outubro de 2002, 61,3% da população argentina estava abaixo da linha da pobreza, o que constata a precariedade dos índices de desemprego do período. Nesse quadro, o estopim da crise argentina gerou uma mobilização popular, simbolizada pelos panelaços dos dias 19 e 20 de dezembro de 2001 com o lema "que se vayan todos", culminando na retirada do poder do presidente Fernando de la Rúa.

É notório que foi nesse período que surgiu a maior parte dos casos de empresas recuperadas por trabalhadores. Segundo o último mapeamento realizado, das 205 ERTs identificadas no ano de 2010, 62% das experiências surgiram entre os anos de 2001 e 2004 (RUGGERI ET AL., 2011). Mas além dos casos previamente existentes, depois de estabilizada a situação econômica do país, empresas continuaram sendo recuperadas por trabalhadores.

Se em 2004, a equipe do Programa Facultad Abierta identificou a existência de 161 ERTs, em 2010 contabilizou 205 casos, envolvendo 9.362 trabalhadores. Depois de 2007, período de alto crescimento econômico no país, surgiram 10,2% das iniciativas mapeadas até 2010, ou seja, pouco mais de 20 iniciativas. Neste último mapeamento, uma das novidades foi a identificação de uma tendência de crescimento das experiências no interior do país. Se em 2002 essas representavam menos de 20% dos casos, hoje as fábricas fora da área metropolitana de Buenos Aires já representam pouco mais de 40% (RUGGERI ET AL., 2005; RUGGERI ET AL., 2011).

Na Argentina, o principal setor das ERTs é o metalúrgico, com 23,4% das experiências, seguido pela indústria alimentícia, gráfica e têxtil, com 12,6%, 7,8% e 6,3%, respectivamente, segundo

Ruggeri et al. (2011). O setor gráfico se organiza em uma rede[119] que agrega 19 gráficas com intuito de comercializar e comprar insumos de forma coletiva, além de ser um importante instrumento político de negociação com o Estado e de apoio à recuperação de novas gráficas. Em 2011 também se formou uma rede de empresas metalúrgicas de Quilmes.

Que fatores podem explicar o surgimento, proliferação e aproximação de ERTs na Argentina? Os dados apresentados demonstram que há uma forte relação entre a recuperação de empresas e o período mais agudo da crise, mas também revelam que antes do estopim da crise e depois de seu fim, tal ferramenta fez parte das estratégias de luta dos trabalhadores argentinos.

Julian Rebón (2007), que traçou o perfil de trabalhadores de 17 ERTs da cidade de Buenos Aires, buscou problematizar a visão de alguns autores sobre a gênese dessas experiências na Argentina. Segundo ele, as duas visões predominantes são de que o ativismo e a crise de 2001 foram os responsáveis pela proliferação de ocupações de fábricas. Em sua opinião, nenhuma das duas é suficiente para explicar o fenômeno, que deve ser entendido por fatores exógenos e endógenos às empresas que foram recuperadas, que, por sua vez, devem ser revistas sob a força social que possuíam e as alianças sociais que foram alinhavadas. Tais fatores ajudam a explicar porque não foram todas as fábricas falidas entre 2001 e 2002 que foram recuperadas por seus trabalhadores.

Não significa dizer que a crise de 2001 seja um fator pouco relevante para explicar o fenômeno. Como relata Rebón (2007), se na perspectiva do capital continuar produzindo não se tornou mais atrativo durante a crise, para os trabalhadores representavam a única alternativa de obtenção de renda, como pode ser compreendido a partir da fala de um trabalhador reproduzida por ele: “Esta es nuestra última oportunidade como trabajadores, después de acá, no hay nada, es um vacío total” (REBÓN, 2007, p.49).

Rebón (2007) acha que a recuperação produtiva de empresas é a resultante da alteração das identidades sociais e morais pré-existentes por conta da crise, o que possibilitou a realização de novas articulações. Tais articulações foram possíveis devido a uma total perda de credibilidade nos políticos e em boa parcela do empresariado, cujas imagens fugindo do país em carros fortes cheios de dinheiro no estopim da crise podem ser vistas no documentário “La Toma”, de Avi Lewis e Naomi Klein.

Em boa parte das empresas que foram recuperadas na Argentina houve tentativas de fraudes no processo de falência. Além de a recuperação ter se tornado uma eficaz ferramenta contra

[119] Red Gráfica Cooperativa - http://www.redgraficacoop.com.ar/ apresentada no capítulo 5.

fraudes e para melhoria das condições de trabalho nas empresas que continuavam sob o comando do capital, como denota Ruggeri (2009), há nos casos de recuperação um forte sentimento de que se trata de um processo de salvação da indústria nacional, que sofria com a fuga de capital para o mercado financeiro[120]. Álvarez (2009), ao analisar o discurso dos legisladores na aprovação da expropriação de uma empresa, identifica haver um apelo à imoralidade dos seus proprietários, diante das fraudes cometidas, ao que se contrapõe a moralidade dos trabalhadores que ocuparam as fábricas para manter a produção. Não se tratava, portanto, de uma afronta ao capital. Como bem observou Ruggeri (2009), havia uma situação paradoxal na atitude dos trabalhadores que ao lutar contra as fraudes, impediam que o capital roubasse a si mesmo.

Foi a partir das articulações feitas para evitar a fraude à indústria nacional argentina que ganhou legitimidade a luta dos trabalhadores por recuperar suas fontes de renda. Sem o apoio dos vizinhos das fábricas ocupadas, de sindicatos, assembleias de bairro e de movimentos sociais, entre eles, os que surgiram para apoiar especificamente as ERTs, a recuperação de empresas não teria alcançado a mesma magnitude. Como relatam Ruggeri et al. (2011), em 62% dos casos foi necessária a realização de ações direta para a recuperação, sendo a principal delas, em 73,5% dos casos, a ocupação, seguida do acampamento na porta das fábricas (30,1%) dos que não conseguiram acessar o interior da fábrica ou que foram expulsos das instalações. Metade dessas experiências sofreu repressões ou tentativas de despejo e as ocupações duraram, em média, de cinco a seis meses (RUGGERI ET AL., 2011).

Para se ter ideia da relevância que tem a legitimidade conquistada pelas ERTs na Argentina, cabe dizer que eles utilizam o lema do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST) – Ocupar, Resistir, Produzir -, que no Brasil representa uma afronta ao direito de propriedade, sendo visto com muito maus olhos por grande parte da população. Como observou Ghibaudi (2004), o momento histórico vivido pela Argentina, durante uma de suas crises mais agudas, permitiu que os discursos referentes ao direito ao trabalho se sobrepusessem aos discursos referentes ao direito à propriedade. E isso fez com que durante o período em que os trabalhadores estavam acampados, dentro ou fora das fábricas, recebessem apoios da população argentina[121]. Alguns desses apoios, relato abaixo em três dos casos mais conhecidos de ERTs na Argentina.

---

[120] Até a crise de 2001, a política econômica argentina sustentava a paridade com o dólar, que fragilizou muito a indústria nacional.

[121] A pesquisa de Ghibaudi (2004) também auxilia a compreender a legitimação dessas experiências. Fugindo de uma explicação economicista, Ghibaudi (2004) realizou três estudos de caso que fortalecem a compreensão do fenômeno enquanto uma ação coletiva e uma articulação territorial engendrada

4.1.1 Três casos ilustrativos do apoio popular

Indústria Metalúrgica e Plástica Argentina (IMPA)

Durante o ano de 2011, quando realizei o trabalho de campo para esta tese, pude notar que o ato de recuperar empresas era não só conhecido como também bem aceito por grande parte dos argentinos. Um fato ilustrativo dessa afirmação ocorreu na Indústria Metalúrgica y Plástica Argentina (IMPA)[122], situada no bairro de Almagro da cidade de Buenos Aires. A empresa que tem escrito em sua porta "La Fábrica - Ciudad Cultural", devido ao espaço aberto para realização de peças de teatro, shows e oficinas[123], sofreu durante o período em que estive no país um processo de espionagem, por meio de uma visita judicial clandestina. Uma pessoa entrou na fábrica dizendo querer conversar sobre uma vaga no curso de educação de jovens e adultos[124] para sua empregada doméstica. Ao sair da fábrica, entrou no taxi, onde aguardava uma mulher e conversou com ela sobre uma possibilidade de despejo dos trabalhadores da empresa durante seu trajeto de volta. O taxista ouviu a conversa, deixou os passageiros no Juizado Comercial e voltou para contar a história para os trabalhadores da fábrica.

Rapidamente uma forte mobilização ocorreu em torno do fato. Pude presenciar uma reunião dentro do teatro da fábrica que contava com mais de cem pessoas e alguns movimentos sociais. Foi decidido que nos próximos dias haveria vigília na porta da fábrica durante a noite e que seriam colocadas bandeiras dos movimentos sociais ao seu redor. Em menos de uma semana pude retornar a IMPA para fazer uma entrevista a um de seus integrantes e notei que a fachada havia sido toda pintada para simbolizar a luta pela manutenção do espaço sob o comando dos trabalhadores. Reproduzo abaixo as fotos dos dois momentos:

---

pelas ERTs. O autor descreve a importância do relacionamento externo para legitimação das fábricas recuperadas diante da opinião pública.

[122] Essa empresa já era uma cooperativa, que, entretanto não funcionava sob a gestão dos trabalhadores. Parte da história da empresa é contada no livro de Julieta Avalos (2009), chamado "Imparables".

[123] O teatro aberto na fábrica que abriga essas manifestações se chama Nora Cortiñas, em homenagem a uma integrante da linha fundadora das Mães da Praça de Maio.

[124] Que na Argentina tem o nome de "bachillerato popular".

Figura 2 - Entrada da IMPA

Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 3 - Entrada da IMPA após mobilizações

Fonte: Elaborada pelo autor

Pude retornar à fábrica em duas outras ocasiões para acompanhar as primeiras aulas da Universidad de los Trabajadores, uma iniciativa de apoiadores da empresa e alguns de seus membros para dar formação gratuita a qualquer interessado. O primeiro curso oferecido teve como tema a história do movimento operário. Tal fato serve para ilustrar como o apoio recebido pelas fábricas se tornam uma relação de reciprocidade com a população de seus entornos.

Figura 4 – Universidade dos Trabalhadores

Fonte: Elaborada pelo autor

Hotel Bauen

Outro caso de grande repercussão que conta com forte apoio popular é o do Hotel Bauen. Situado no centro nevrálgico da cidade de Buenos Aires, o hotel de quatro estrelas foi recuperado no ano de 2003, mas os trabalhadores sofrem constantemente ameaças de despejo, devido a não terem conseguido regularizar a situação jurídica da empresa. A última sentença desfavorável aos trabalhadores ocorreu em julho de 2011, quando a Corte Suprema da Argentina negou recurso que tramitava desde 2009 para regularizar a propriedade do hotel. Com isso, no dia 11 de julho de 2011, pude presenciar uma assembleia convocada pelos trabalhadores do hotel para que fossem discutidas as ações possíveis.

A assembleia contou com a presença de representantes de outras empresas recuperadas, pesquisadores, estudantes, movimentos sociais, representantes do poder público e do Prêmio Nobel da Paz, Adolfo Pérez Esquivel. Elaborou-se naquela reunião um plano de lutas, que deveria incluir atos públicos, estratégias de difusão da luta do hotel[125], eventos culturais e uma campanha por uma lei de expropriação nacional[126]. Abaixo uma foto de uma manifestação cultural feita em frente ao Congresso pela expropriação do Hotel Bauen, antes de ter sido recusado o pedido:

Figura 5 – Evento cultural pela expropriação do hotel

Fonte: Elaborada pelo autor

Têxtil Brukman

Outra história que merece ser brevemente relatada diz respeito à têxtil Brukman, uma das mais conhecidas ERTs argentina, devido ao acentuado conflito de sua recuperação, relatado no filme "La Toma". Trata-se de uma empresa de médio porte, composta majoritariamente por mulheres, que fabrica ternos, sobretudos e casacos esportivos para homens, como relatam Fernandéz et al. (2008). Os trabalhadores que estavam há muitos dias sem receber, decidiram no dia 18 de dezembro[127] de 2001 continuar na fábrica até que tivessem parte de suas dívidas saldadas. Segundo Fernandez et. al (2006), no dia 19 de dezembro, em uma assembleia

[125] Uma das estratégias era a difusão internacional da luta e por conta disso publiquei uma nota no informativo do MST-RJ sobre o que estavam passando os trabalhadores do hotel, que se encontra no link http://mstrio.casadomato.org/trabalhadores-do-hotel-bauen-resistem-a-decisao-judicial-com-plano-de-lutas/.

[126] Embora muitas empresas tenham conseguido resolver sua situação jurídica por meio da expropriação da antiga fábrica (63%, segundo Ruggeri et al., 2011), os casos ainda são analisados individualmente e julgados em suas províncias. O Hotel Bauen foi um dos casos que não conseguiu a expropriação e a empresa IMPA teve a expropriação anulada judicialmente, o que motivou o processo de espionagem acima relatado.

[127] "18 de diciembre" acabou sendo o nome da cooperativa, criada posteriormente para regularizar a propriedade da têxtil Brukman.

realizada na fábrica, decidiu-se que os 54 trabalhadores que se mantiveram em seu interior tomariam a fábrica.

Figura 6 – A fábrica de mulheres

Fonte: Elaborada pelo autor

Embora esta data coincida com o auge da manifestação no país, em que se decretou estado de sítio pelo governo, a partir do relato de trabalhadoras da empresa, reproduzidos por Lavaca (2007), pode-se concluir que elas sequer sabiam do que estava ocorrendo fora da fábrica e chegaram a pensar que o barulho produzido pelo panelaço representava a força militar de segurança argentina que iria desalojá-las.

O processo de recuperação da têxtil Brukman contou com uma participação ampla de diversos atores da sociedade: assembleias de bairro, vizinhos, partidos políticos de esquerda e movimentos sociais, que foram responsáveis pela criação de uma vigília externa em frente à fábrica. Isto não impediu que a mesma sofresse intervenção militar por três vezes, o que eclodiu em ações de despejo dos seus trabalhadores. A aliança entre esses diversos grupos e os operários não ocorreu sem tensões e disputas, como pode ser observado nos textos de Fernandéz et al. (2008) e Lavaca (2007).

Inicialmente, influenciadas pelos partidos de esquerda trotskistas, os trabalhadores de Brukman pleiteavam a estatização sob controle operário, rechaçando a ideia de criação de

uma cooperativa[128]. Essa é uma decisão polêmica, que ainda traz um sentimento a alguns trabalhadores de terem sido usados pelos partidos políticos, como é relatado por uma operária na publicação de Lavaca (2007). Na reprodução de duas entrevistas de operárias de Brukman, pode-se ver que há divergência em torno do ocorrido histórico. Enquanto Matilde Adorno afirma que o tema da estatização não saiu de uma assembleia da fábrica, mas sim de um partido político, Célia Martínez, que hoje integra o Partido de los Trabajadores Socialistas (PTS), afirma que toda condução do processo de recuperação de Brukman passou por assembleia de trabalhadores.

Durante uma das três visitas que fiz à fábrica, pude notar que essa divisão interna ainda existe. Depois de terem levantado a bandeira da estatização, os trabalhadores de Brukman passaram a fazer parte do Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores (MNFRT)[129], com um viés mais conservador, buscando agir dentro da legalidade. Entretanto, ainda há diferenças internas que fazem com que um grupo dialogue com Luis Caro, advogado e líder do MNFRT e outro busque apoio em outros atores sociais. Pude presenciar uma discussão interna sobre a nova lei de falências, aprovada em 2011, na qual houve no mesmo dia, uma palestra de Luis Caro sobre o tema e outra de um grupo da Universidade de Buenos Aires, que contém profissionais das áreas de direito e de ciências contábeis.

4.1.2 Conquistando legitimidade em outros espaços

Os três casos que foram apresentados não representam a maior parcela das ERTs argentinas. São empresas de médio porte, enquanto a maioria dos casos é de pequenas empresas. Também não é a maioria das iniciativas que contou com apoio tão amplo da sociedade e que alcançou o mesmo nível de politização. Mas são de fundamental importância, pois são casos que ajudaram a pautar as empresas recuperadas como tema de políticas públicas. E isso também faz parte de um processo que fez com que tais experiências ganhassem legitimidade.

Em primeiro lugar cabe discutir as mudanças legais que tiveram como pano de fundo as ERTs. Uma publicação da Secretaria de Desenvolvimento Social da cidade de Buenos Aires, de 2003, apresentou a mudança da lei de falências de 2002 e a lei de expropriação que começava a ser

---

[128] Este tema será abordado nos estudos de caso, pois duas fábricas estudadas nesta tese sustentam essa bandeira até hoje. Cabe nesse momento mencionar que foram identificados apenas dois casos de estatização de empresas recuperadas na Argentina e ambos se dissolveram em pouco tempo na estrutura do Estado. Hopstein (2007) cita o caso da Clínica Medrano de Buenos Aires, cujos funcionários acabaram diluindo-se nas repartições do governo e do Hotel Nogaró, da província de San Juan, que depois de recuperado sofreu intervenção do Estado, que contratou a cooperativa, por seis meses, mas depois fez uma licitação para concedê-lo a um grupo privado.

[129] Na sessão 4.1.4 será abordado o tema das entidades de representação. Cabe relatar que embora a direção de Brukman tenha decidido que institucionalmente ela esteja vinculada à MNFRT, Eduardo Murúa, dirigente do MNER informa que por conta da divisão citada, parte dos trabalhadores de Brukman participa das reuniões do MNER.

utilizada na capital naquele período. A própria existência dessa publicação, que tinha como objetivo identificar as fragilidades das experiências para construção de políticas públicas voltadas para o setor, mostra que o tema entrou na pauta política[130].

A lei de falências 25.563 de 02/2002, que teve como principal objetivo frear o alto índice de falências do país[131], aumentava o prazo de exclusividade para realização de acordos preventivos com os credores. O artigo 190 desta lei permitia que o síndico depois de decretada a falência colocasse a unidade produtiva sob a administração dos trabalhadores organizados em cooperativas de trabalho com funcionamento temporário até que ocorresse o leilão. Com essa lei, o momento de liquidação dos ativos da empresa falida seguia sendo uma ameaça às cooperativas, o que fez com que se continuasse pleiteando mudanças legais para que houvesse prioridade de compra para os trabalhadores (SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD, 2003).

Diante do vazio legal, sobretudo na cidade de Buenos Aires, foram sancionadas leis de expropriação e ocupação temporária[132], baseadas na Lei Nacional 21.499 e no caso de Buenos Aires na Lei Municipal 238/199. Para que uma expropriação possa ser executada se faz necessário que o bem seja declarado de utilidade pública. Este passa a ser de propriedade do governo da cidade, que tem um prazo para pagamento dos mesmos. Por sua vez, os trabalhadores que recebem o bem do Estado, têm um prazo de até 20 anos para pagamento das dívidas (SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD, 2003). O que ocorreu ao longo dos anos foi que o governo de Buenos Aires, assim com o de outras províncias não pagou a expropriação, deixando a situação legal destas empresas ainda em aberto. A partir de 2012, o prefeito de Buenos Aires e empresário Maurício Macri passou a vetar leis que aumentavam o prazo para quitação das expropriações pelo Estado, deixando as ERTs em uma situação legal ainda mais difícil.

Ruggeri et al. (2011) demonstram que 45,7% das expropriações ocorreram entre os anos de 2002 e 2004. No projeto de lei de expropriação de uma das fábricas, analisado por Álvarez (2009), pode-se identificar que no contexto agudo da crise, a declaração de utilidade pública e posterior expropriação tinha o objetivo de manter abertas as unidades produtivas para não aumentar o nível de desemprego e subemprego no país. No mesmo trabalho, a autora apresenta algumas das políticas de trabalho argentinas, como o Plano “Más y Mejor Trabajo”

---

[130] Será demonstrado ainda nesta seção que há uma crítica ao fato da política voltada para as ERTs serem políticas de inclusão social e não econômica.

[131] Segundo a mesma publicação, depois dessa lei, as falências caíram em 41%.

[132] Segundo dados de Ruggeri et al. (2011), 63% das empresas de todo país tiveram sua situação legal parcialmente resolvida dessa forma.

de 2003, que contemplavam as ERTs, sendo mais um indício de que o processo de recuperação passava a ganhar legitimidade dentro do Estado.

Entretanto, na pesquisa de Ruggeri et al.(2005), realizada em 2004, identificou-se haver falta de coesão entre as distintas políticas adotadas para as ERTs, além de uma arbitrariedade resultante da falta de legislação adequada, que fez com que os casos fossem analisados individualmente. Como bem observou Rebón (2007), a maioria dos empresários que perderam suas fábricas representa frações periféricas do capital. Em fábricas de maior porte, como nos exemplos citados acima, os conflitos foram maiores e o apoio do Estado dependeu de lutas intensas dos trabalhadores e seus aliados.

Na pesquisa realizada em 2010, Ruggeri et. al (2011), embora ainda falem da falta de uma política unificada, relatam que 85% das empresas entrevistadas disseram ter recebido algum benefício do Estado, predominando os subsídios financeiros do governo federal. No entanto, problematizam o que significa "algum benefício", pois podem ser irrisórios diante da demanda real desses empreendimentos.

Ruggeri (2009), em outra publicação fala da tendência do Estado de integrar as empresas recuperadas dentro do movimento cooperativo, ou englobá-las dentro das políticas de economia social e solidária. Assim como ele, Trinchero (2009) critica a noção de "exclusão social" que está subjacente a essas ideologias, pois estaria implícita a ideia de que basta incluir os desempregados e subempregados na economia do capital para resolver a questão. Ambos os autores defendem a demarcação de um campo das empresas recuperadas, que demandaria questões específicas das ERTs, como por exemplo, crédito condizente às necessidades de uma fábrica ao invés do microcrédito destinado aos empreendimentos de economia social e solidária. Ao invés de situar as ERTs no campo das políticas sociais, os autores reforçam a necessidade de incluí-las nas políticas econômicas.

Concordo com as críticas feitas por eles, assim como a demarcação de necessidades específicas das ERTs, mas vejo com bons olhos que essa discussão se dê com os desempregados e subempregados que estão buscando se associar para resolver seus problemas. Defendo, portanto, que haja uma interseção entre o movimento de empresas recuperadas e o movimento de economia social e solidária e que nela se discuta um projeto político voltado para os trabalhadores autogestionários.

Para finalizar o tema da legitimação das ERTs no âmbito estatal, cabe mencionar que, em 2011, foi aprovada uma nova lei de falências que, na visão de quase todas as entidades de representação, com exceção do MNER, foi um avanço para a luta das ERTs. Nessa nova lei, os trabalhadores passam a ser os compradores prioritários da massa falida desde que possam

pagar o piso do valor do estabelecimento e desde que tenham um plano de viabilidade econômica aprovado pelo juiz responsável pela falência. A nova lei gera expectativas no sentido de resolver a falta de coerência no julgamento dos casos.

O argumento contrário à nova lei está vinculado ao medo de não ser mais utilizada a lei de expropriação e ao fato de que dificilmente os créditos trabalhistas, mesmo podendo-se utilizar a partir de agora 100% dos últimos seis meses, alcançariam o valor mínimo para compra das fábricas. Além disso, a dependência de decisão do juiz é uma incógnita para os que trabalham no setor. Eu, particularmente, compactuo do temor que o MNER tem desta nova lei, pois dificilmente os créditos trabalhistas permitiriam a compra de empresas de médio e grande porte pelos trabalhadores, o que pode significar que o tema de recuperação de empresas fique restrito aos setores em que o grande capital não esteja presente. Mas não há, a princípio, uma impossibilidade legal de novas expropriações, apenas um temor que só o decorrer da história poderá demonstrar se faz sentido.

O fato é que mesmo discordando do quanto a nova lei de falências e as políticas públicas beneficiam as ERTs, não se pode negar que tais experiências estão pautadas nas políticas governamentais. A legitimidade alcançada com os vizinhos, assembleias de bairro e movimentos sociais exerceram pressão para que esse tema entrasse na pauta política.

4.1.3 Qual a potencialidade dessas experiências?

É comum que diante de um quadro em que se constrói uma forte aliança social baseada em uma ação coletiva que atua no âmbito da produção de bens, haja muitas expectativas acerca dos possíveis desdobramentos desses casos. Trata-se de uma alternativa ao sistema capitalista de produção?

Assim como Ruggeri (2009), Rebón (2007) reconhece que não foi uma consciência crítica prévia que alimentou o fenômeno[133], mas, sim, a necessidade de preservação da fonte de renda de milhares de trabalhadores, ou, como qualificou o autor, de maneira muito feliz, tratou-se de uma desobediência ao desemprego. Não se tratava de uma luta por trabalhar sem patrão, mas de uma luta por trabalhar[134] (REBÓN, 2007).

---

[133] Embora o autor reconheça a importância de alguns quadros políticos envolvidas com as experiências, 61% dos entrevistados por Rebón nunca tinham participado de uma ação coletiva, como, por exemplo, uma manifestação, antes da recuperação.

[134] Nesse sentido os trabalhadores de ERTs foram muito bem sucedidos. Conforme aponta Ruggeri et al. (2011), há uma alta taxa de permanências das empresas que foram recuperadas, que sugerem uma nova conceituação do que seria viabilidade econômica, pois a primeira vista, diante da visão tradicional, muitas dessas fábricas que continuam gerando trabalho e renda, seriam inviáveis.

Entretanto, em sua opinião, não se pode explicar a recuperação de empresas negando a compreensão que tiveram seus protagonistas da situação que viviam e das saídas que tinham em mãos. Ancorado na definição de "consciência de classe" de Lucaks, Rebón (2007) sugere que os trabalhadores das empresas recuperadas[135] tiveram condições de captar a situação que vivenciavam, conscientizarem-se das ações possíveis, se organizaram e agiram coletivamente.

Não necessariamente a consciência adquirida se transforma numa crítica direta ao modelo capitalista. Uma das perguntas feitas por Rebón foi sobre o que achavam os trabalhadores da recuperação de uma empresa em funcionamento que não estivesse devendo a seus trabalhadores. O resultado indica que 92% dos entrevistados acha injusto que isso aconteça, demonstrando que, embora haja questionamento às fraudes dos empresários que resultam em não pagamento de salários e demissões, não há uma crítica precisa ou ao menos uma postura de enfrentamento no que diz respeito à relação capital e trabalho. Por conta disso, Rebón (2007) acha que tais experiências não se configuram como um processo anticapitalista, por não questionar o sistema em seu conjunto.

Mas o que se produziu durante o processo de recuperação, que Rebón (2007) qualifica como uma crítica prática ao modelo capitalista de produção, são inovações sociais que merecem atenção, pois ampliam a perspectiva empresarial com aspectos e atividade diferentes da lógica da reprodução do capital, como assinala Ruggeri (2009). Tais inovações, que serão exploradas no próximo capítulo ocorrem tanto no âmbito produtivo[136] como em outros aspectos que passam a fazer parte da gestão do empreendimento, como a formação de centros culturais, escolas de formação de jovens e adultos e centros poliesportivos, caracterizando também a ampliação do conceito de gestão.

Na pesquisa feita por Rebón com 150 trabalhadores de Buenos Aires, pode-se observar que 63,3% dos entrevistados participaram de atividades com outras ERTs, o que sugere a formação de laços também entre os diferentes casos. Este número aumenta para 78,9% se considerarmos apenas os casos de alta conflituosidade, seguindo critérios definido pelo autor, o que o faz sustentar uma tese de que quanto mais intenso o conflito, há uma maior propensão de que se construa uma aliança social que ultrapasse o âmbito da empresa, vinculando-os com outros trabalhadores. Ruggeri et al. (2011) identificaram que, dentre 47 empresas entrevistadas, 57% realizam atividades solidárias ou culturais, como colaboração técnica e política com outras ERTs; doações; colaborações com o bairro, atividades educativas entre outras. Na mesma pesquisa foi identificada que 56% das ERTs praticam a remuneração

[135] Que define também como "empresa de la autonomia".

[136] Diminuição das hierarquias, espaços de tomadas de decisões coletivos, rodízio de funções, diminuição do ritmo de trabalho e liberdades para pausas e entretenimento no espaço de trabalho.

igualitária entre todos os trabalhadores e que apenas 10% dos trabalhadores não são associados às ERTs.

Ghibaudi (2004) acredita que o período de ocupação não só ajudou as fábricas a abrirem suas portas para os vizinhos depois de finalizado o processo de recuperação, como foi importante para a existência de uma maior igualdade das relações no interior das fábricas.

> En las ERT donde el processo se dio menos conflictivamente, las relaciones jerárquicas preexistentes tienden a conservarse más que en aquellas donde el processo de toma y ocupación igualó a todos en la defensa de la fuente de trabajo, reforzó los lazos solidários entre los trabajadores y cimentó un compromiso de igualdad en la adversidad, que tiende a mantenerse aun cuando la situación mejora (RUGGERI, 2009, p.44).

É evidente que há maiores espaços de participação dos trabalhadores no que tange às tomadas de decisões estratégicas relativas aos empreendimentos. Como relatam Ruggeri et al. (2011), 44% das empresas realizam assembleias semanais e 79% realizam uma vez a cada mês. Nos Conselhos de Administração, que são eleitos, em geral a cada dois anos, dependendo do estatuto de cada ERT, há uma forte participação de trabalhadores vinculados à área de produção. Segundo Ruggeri et al. (2011), 63% dos conselheiros das empresas entrevistadas no ano de 2010 trabalhavam no chão de fábrica.

Há, entretanto, conforme identificado na mesma pesquisa, uma alta taxa de permanência nos cargos por mais de um período (67% dos casos), indicando uma baixa rotatividade nos quadros de direção. Não se trata, portanto, de uma situação fácil de analisar, pois é comum ouvir dos membros da direção que há muita resistência dos operários em assumir esses cargos, já que exigem a readaptação a uma nova função. Há ainda muitos limites impostos pelos trabalhos feitos por contratos de facção, nos quais os compradores fornecem toda a matéria-prima e acabam tendo poder dentro das empresas que contratam. Segundo Ruggeri et al. (2011), pouco mais de 30% das ERTs dependem quase que exclusivamente desse tipo de contrato.

Muitas pesquisas, entretanto, focam suas atenções na tentativa de compreender mudanças subjetivas nos trabalhadores que apontariam para a possibilidade de configuração de novas relações sociais. A pesquisa de Rebón (2007), por exemplo, relatou haver uma identificação dos trabalhadores de ERTs com a classe operária, trabalhadores desempregados e uma relação de diferenciação com empresários e, em menor medida, com políticos e sindicalistas. Embora tal fato sugira haver um sentimento classista que pode ter surgido do processo de conflito, dados que foram apresentados neste capítulo apontam que ainda não há um pensamento anticapitalista guiando os trabalhadores de ERTs. Isso não significa que não ocorreram

mudanças de consciência, pois, como bem aponta Ruggeri (2009), reduzí-las ao que o pesquisador gostaria de ouvir seria pouco rigoroso.

O fato de não haver uma crítica consciente e imediata à relação entre capital e trabalho não retira dessas experiências a potencialidade de criar novas relações sociais e a partir de uma crítica prática promover espaços não capitalistas, ou implantes socialistas como sugere Singer (1998). Não é pouco importante, entretanto, que as inovações sociais produzidas nessas experiências sejam compartilhadas entre as ERTs e que sejam situadas em torno de um projeto político mais amplo. Neste sentido, faz-se necessário entender o funcionamento das assessorias das ERTs na Argentina.

4.1.4 As entidades de representação das ERTs na Argentina

Além do apoio popular que legitimou a luta das ERTs na Argentina perante a opinião pública, é inegável a importância da articulação entre as diversas iniciativas em torno dos movimentos de empresas recuperadas que surgiram a partir de 2001, que passaram a exercer o papel que muitos sindicatos não souberam cumprir. Por vezes, esses grupos são formados por trabalhadores das empresas recuperadas, em outros casos por agentes externos como pesquisadores, advogados e lideranças sindicais. Como revela Rebón (2007), em 90% dos casos analisados por ele a sugestão de recuperar a empresa após o período de ocupação para reivindicar os direitos trabalhistas foram de agentes externos.

Nesta sessão, serão abordadas as entidades de representação das empresas recuperadas na Argentina, em especial, as que têm as ERTs como foco de atuação[137]. Baseio-me na revisão de literatura e em entrevistas feitas a lideres de seis entidades de representação[138]: Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores (MNFRT), Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA), Unión Productiva de Empresas Autogestionadas (UPEA), Unión Obrera Metalúrgica (UOM) de Quilmes [139] e Associación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA) [140].

---

[137] A Federação de Cooperativas de Trabalho (FECOOTRA) e a Confederação Nacional de Cooperativas de Trabalho (CNCT) embora representem algumas das ERTs na Argentina, atuam com um setor mais amplo, abrangendo as cooperativas em seu conjunto. Na origem dessas experiências também existiu a Federação Nacional de Cooperativas de Trabalho e Empresas Reconvertidas (FENCOOTER), que como assinala Ruggeri (2009) deixou de existir logo após a entrada de Néstor Kichner no poder. Tanto a atuação da FECOOTRA como da FENCOTER foram analisadas por Rebón (2007).

[138] O roteiro de entrevistas utilizado encontra-se no APÊNDICE A desta tese

[139] Muitas das ERTs vinculadas a UOM de Quilmes estão reunidas na Federação de Empresas Recuperadas e Cooperativas de Trabalho (FERyCOOTRA), como relatam Ruggeri et al. (2011), mas a entrevista realizada foi com um assessor da seção sindical e não da federação. Metalúrgicas recuperadas vinculadas à seção de Quilmes fundaram a Rede Metalúrgica Nacional, que assim como a

Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER)

> El MNER lo que hace generalmente bien es que cuando hay un conflicto los compañeros del MNER se organizan para ser solidarios con ese conflicto y de ver cómo se encarrila el conflicto y cómo se conquista una nueva empresa recuperada (Eduardo Murúa, entrevista concedida em 12.05.2011)

O MNER surgiu no fim de 2001[141] como resultado de uma reunião dentro da fábrica IMPA, na qual estiveram presentes representantes de outras ERTs e cooperativas das províncias de Buenos Aires, Córdoba e Santa Fé, além de membros da FECOOTRA, da Federação de Cooperativas Portuárias (FECOOAPORT) e do Instituto Nacional de Economia Social (INAES), vinculado ao governo, como relata Rebón (2007). Nem todos os presentes convergiram para a formação do MNER, dado que uma parte deu origem à FENCOOTER e outra seguiu atuando no âmbito da FECOOTRA.

Logo o MNER alcançou o protagonismo na luta de recuperação de empresas na Argentina, sendo para Rebón (2007) o grupo responsável por cunhar o termo "recuperação" para conceituar as práticas que estavam sendo desenvolvidas. Foi também o MNER que passou a utilizar o lema "Ocupar, Resistir, Produzir" do MST do Brasil e foi a instituição que teve maior participação nos processos de ocupação de fábricas. Como relata Ruggeri (2009), o ponto forte do MNER sempre foi a organização da solidariedade durante a ocupação e a pressão exercida sobre os poderes públicos para obtenção de apoio estatal. Um exemplo disto foi relatado por Eduardo Murúa[142], um dos dirigentes mais emblemáticos do MNER:

> Sí, en realidad se lo ganamos cuando en la crisis del 2009 el Estado Argentino inventó una cosa para las grandes empresas y las pequeñas y medianas empresas del país, empresas capitalistas (...), que era un subsidio de compensación del salario; como las empresas capitalistas no querían pagar todo el salario el estado pagaba parte del salario que eran seiscientos pesos. Cuando nosotros vemos eso convocamos una reunión de –acá en IMPA fue una reunión del MNER- y decidimos reclamar lo mismo. No me olvido más, confeccioné una carta donde firmaron todos los compañeros, donde le pedíamos al ministro de trabajo y al subsecretario de empleo que no entendíamos cómo le estaban pagando a la General Motors los seiscientos pesos y las empresas recuperadas no los recibían. Entonces a

---

Red Gráfica Cooperativa, que será apresentada no próximo capítulo, é uma interessante experiência de articulação política e econômica das ERTs.

[140] As duas últimas instituições são vinculadas a organizações sindicais. Poderia ainda citar o Sindicato Operário de Ceramistas de Neuquén (SOCEN), pois sua atuação também teve um caráter de representação e apoio na recuperação de distintas fábricas, mas o caso deste sindicato será mais bem detalhado no próximo capítulo, quando for apresentada a experiência da Fábrica Sin Patrones (FaSinPat Zanón).

[141] Embora Ruggeri (2009) informe que apenas em setembro de 2002 que o movimento foi oficializado durante ato em uma fábrica metalúrgica (La Baskonia).

[142] Passou a trabalhar na fábrica IMPA em 1998, no momento do conflito para sua recuperação. Na década de 80 foi da juventude peronista e ligado aos Montoneros, movimento de guerrilha urbana que atuou durante a ditadura. Atuou também na Oposição Sindical da União Operária Metalúrgica (UOM) da Capital

> partir de esa presión que hicimos y esa movida que hicimos conseguimos que las empresas recuperadas también cobraran los seiscientos pesos (Eduardo Murúa, Entrevista concedida em 12.05.2011).

Tendo a fábrica IMPA como um laboratório para poder aplicar ações que estivessem de acordo com sua proposta política-ideológica, já que alguns de seus membros, como Murúa, são associados da cooperativa, tenho a hipótese de que o MNER exerceu influência não só sobre os métodos de recuperação, mas também em determinados aspectos que caracterizaram parte das ERTs argentinas.

Um deles diz respeito à adoção de retiradas igualitárias para o conjunto de trabalhadores dos empreendimentos. Questionado sobre o motivo de haver muitas ERTs argentinas que praticam isso, Murúa disse o seguinte:

> Yo creo que IMPA jugó un papel importante en esa decisión, porque IMPA fué la que fué marcando el criterio, si bien nosotros no exigíamos a todos los compañeros. Pero cuando hacíamos las reuniones con los compañeros de organización, cuando se iba creando la cooperativa le contábamos nuestra experiencia de cómo había sido nuestra experiencia en la organización y en el retiro. Y de por qué considerábamos nosotros importante mantener el retiro igualitario y romper con la cultura anterior del tema de las categorías y en ese tema. Cuáles serían las mejorías, aparte de hablar del estímulo moral, empezar a discutir los estímulos materiales y los estímulos morales. Nosotros en principio creímos necesario esto de la igualdad del salario por dos cuestiones: una porque al principio era muy poco el salario que sacábamos, entonces diferenciar en un salario que es tan pobre ya era complicado; y después porque considerábamos que iba a ser muy difícil romper la estratificación en el trabajo, sigue siendo muy difícil romper la estratificación en el trabajo, entonces como no se puede romper la estratificación en el trabajo es injusto también que un compañero que no puede acceder a otro puesto de trabajo tenga que ganar menos. Esa es la explicación material de por qué, porque si es imposible romper que yo al compañero lo pueda pasar, que pase de nivel a otro trabajo por la misma problemática de la empresa, por un problema de la empresa, que no es problema del compañero, entonces debería ganar el mismo salario. Y cada uno cumple su función en IMPA, todos cumplen su función que le destina el conjunto, entonces no nos parece injusto que todos ganen lo mismo (Eduardo Murúa, Entrevista concedida em 12.05.2011).

Outro aspecto tem relação com a abertura das fábricas para a realização de atividades para além do âmbito produtivo. Na entrevista concedida, Murúa relatou a atuação que o MNER teve durante o *Argentinazo* de dezembro de 2001, as críticas que tem ao modelo impulsionado pelos governos kirchneristas, mas também falou do exemplo dado por IMPA no que diz respeito à abertura da fábrica: "(IMPA) fué la que abre sus puertas y enseña qué camino es abrir las puertas a la cultura, al trabajo, a la educación, a la salud, dentro de la propia fábrica" (Eduardo Murúa, Entrevista concedida em 12.05.2011).

O MNER, entretanto, não se propõe a ser uma entidade de assessoria continuada, que forneça apoio técnico aos empreendimentos que fazem parte do movimento. Nas palavras de Murúa:

> Nosotros no nos metemos en la gestión de cada una de las empresas, eso es tarea del colectivo de cada una de las empresas. Eso fue una definición política desde el comienzo de nuestro Movimiento. Había algunos planteos de compañeros que planteaban que teníamos que nosotros comprometernos con esa gestión y los que planteábamos que no, que no había que hacer eso. Ganó, primó la posición nuestra que era que nosotros teníamos que ayudar a la consolidación, en la pelea en la fábrica pero cada colectivo de trabajadores tenía que autogestionarse. Porque sino lo que iba a parecer era como que íbamos a cambiar el patrón por un gestor. Si nosotros ayudábamos en la gestión no iba a ser una ayuda sino que iba a ser como una imposición y que el compañero iba a ver en ese hombre que nosotros poníamos del Movimiento como el nuevo patrón (Eduardo Murúa, Entrevista concedida em 12.05.2011).

Esse fator talvez explique a queda verificada por Ruggeri et al. (2011) no grau de intensidade da relação entre as empresas e o MNER, dado que houve uma diminuição da taxa de recuperação nos últimos anos e é aí onde se dá a atuação principal desta organização. Segundo a pesquisa, enquanto 63% das ERTs vinculadas ao MNFRT indicam que a relação é intensa e 100% das vinculadas à FERyCOOTRA, apenas 47% das que estão no MNER entendem a relação dessa forma.

Este não é o único motivo que enfraqueceu o MNER nos últimos anos. Uma série de fraturas ocorreu e com isso a formação de novas entidades de representação das ERTs, que passaram a disputar a filiação das empresas. Murúa, entretanto, entende que a participação no MNER está para além das decisões oficiais das empresas. Como já relatado, a empresa Brukman se filiou ao MNFRT, mas parte de seus trabalhadores seguem participando das reuniões quinzenais do MNER. É inegável, entretanto, que nos últimos anos, sobretudo a partir de 2005, há um enfraquecimento desta instituição a partir das rupturas ocorridas.

Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores (MNFRT)

A primeira cisão ocorreu ainda em 2003. Luis Caro, advogado que havia participado da reunião em 2001 que deu origem ao MNER, seguiu naquele momento trabalhando com a FECOOTRA. Logo em seguida, passou a compor o grupo do MNER, o que também não durou muito. Em janeiro de 2003, o advogado saiu da organização e formou o Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores (MNFRT)[143].

Em 2000, quando atuava com a FECOOTRA, Caro ajudou a empresa Unión y Fuerza a conseguir a primeira lei de expropriação, abrindo espaço para que outras seguissem o mesmo caminho. A partir dessa conquista e com um discurso contrário à “radicalização” e “politização” do

[143] Na entrevista concedida por Luis Caro, ele data a atuação do MNFRT a partir 2000, período em que atuava por outras instituições. Em geral, a cisão ocorrida com o MNER é atribuída ao personalismo de Caro, além do fato de haver fortes divergências políticas e ideológicas. Mas não se pode negar que datar o início do movimento a partir de sua atuação pessoal é um forte indício de personalismo.

MNER, como relata Rebón (2007)[144], muitas empresas passaram a se associar ao MNFRT, seja porque necessitavam do apoio jurídico, seja porque havia muita desconfiança de alguns trabalhadores em torno das questões políticas, como foi exemplificado no caso da têxtil Brukman. No mapeamento de 2010, numa amostra de 65 ERTs, 41% estavam vinculadas ao MNFRT contra 23% ao MNER. Em 2004, as duas entidades possuíam a mesma proporção de 34% (RUGGERI ET AL., 2005; RUGGERI ET AL., 2011).

Magnani (2003), Rebón (2007) e Ruggeri (2009) reforçam a ideia de que o MNFRT buscou sair de uma visão que considerava esquerdista e fez isso reforçando um discurso produtivista, que salientava a necessidade de foco na produção, que pode se exemplificar com a declaração de Caro, em entrevista concedida para esta tese, sobre o tema da estatização sob controle operário, que para ele acaba por retirar o trabalhador da perspectiva da produção, ou ainda com a fala abaixo sobre a relação com o Estado:

> Ahora existen subsidios de un lado, del otro, pero yo les digo a los muchachos, "no vayan a perder tiempo en las oficinas públicas, que te van a ir hacer veinte veces, treinta veces, perder horas y horas de trabajo. No, organizá con tus compañeros, producí, vendé, cobrá, pagá, volvé a comprar de vuelta, volvé a producir, volvé a vender, y ahí está" (Luis Caro, Entrevista concedida em 04.07.2011).

Os autores acima referidos também reforçam a característica de Caro como uma liderança personalista, que tende a concentrar poder na relação com as fábricas. Na entrevista concedida, o advogado negou essa interferência na autonomia das fábricas, dizendo que tenta ajudar no momento inicial para que possam caminhar com as próprias pernas. Entretanto, ao tentar agendar visita em duas iniciativas vinculadas ao MNFRT, fui perguntado se havia conversado com Caro antes. Claro que esta atitude pode advir de um medo dos trabalhadores que querem se resguardar de problemas com pessoas externas, mas este fato não ocorreu em nenhuma das outras 17 fábricas que visitei, sendo que uma destas, na cidade de Córdoba, também faz parte do MNFRT.

Dois pontos ainda merecem ser mencionados: um deles está relacionado ao fato do MNFRT, ao contrário do MNER, se propor a prestar assessoria técnica, seja contábil, jurídica ou administrativa, como relatou Luis Caro, além de apoio financeiro a partir de um fundo criado pelas cooperativas. O outro aspecto está relacionado ao tema das retiradas igualitárias, que também foi ressaltado por Murúa na entrevista sobre o MNER. Perguntado sobre o diferencial do MNFRT, Caro respondeu: "una de las diferencias más claras es el reparto igualitário" (Luis

[144] O autor diz, a partir da análise de uma entrevista feita a Caro, que ele também era contra a formação de centros culturais nas fábricas, dizendo que essas deveriam apenas produzir. Entretanto, ao entrar no sítio do MNFRT (http://www.fabricasrecuperadas.org.ar/) pude notar a divulgação de algumas atividades culturais em fábricas filiados ao movimento, como shows de música e projeção de filmes.

Caro, Entrevista concedida em 04.07.2011). Em visita a Cooperativa Vieytes, antiga Ghelco, tive a mesma resposta de um de seus trabalhadores:

> Acá por eso te digo, nosotros vamos al retiro igualitario. Retiro igualitario para todos, no porque vos seas presidente, o seas secretario, seas tesorero, seas lo que seas, tengas un carguito, vas a llevar más plata que el compañero (Trabalhador da Ghelco, Entrevista concedida em 04.07.2011)

É perceptível que entre os trabalhadores das fábricas que fazem parte de distintas organizações há muito menos diferenças do que entre as entidades de representação. As divergências políticas explicitadas nas entrevistas dos dirigentes não são tão claras quando se conversa com os trabalhadores de cada fábrica. Estes vivenciaram dificuldades similares, assim como compartilham caminhos parecidos na luta pela recuperação.

Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA)

Em 2006, por conta de outra ruptura do MNER, foi fundada a FACTA. Embora esta entidade também incorpore outras cooperativas de trabalho que não sofreram processo de recuperação, mantém sua ação mais forte diante das ERTs, o que pode ser verificado pela forte influência do Hotel Bauen nesta federação, que tem como presidente um de seus trabalhadores. Segundo Ruggeri et al. (2011), com uma amostra de pouco menos de 1/3 das ERTs, 11% das empresas estão filiadas a esta entidade.

Um dos principais motivos para a ruptura com o MNER diz respeito ao posicionamento desta entidade com relação ao governo de Cristina Kirchner. Em entrevista concedida pelo vice-presidente da FACTA, Júlio Lopez, trabalhador da Gráfica Associados de Mendoza, informou que a federação mantém relações estreitas com o governo que estaria dando apoio permanente à entidade.

Júlio relatou que o principal apoio dado pela instituição se dá no momento de novas recuperações, mas também oferecem assessorias jurídicas e contábeis às empresas filiadas. Segundo o entrevistado, a federação, por meio de sua advogada, Marcela Macellari, teve importância fundamental na formulação e aprovação da nova lei de falências de 2011[145]. E quando questionado sobre o motivo das fraturas dentro dos movimentos de fábricas, de forma muito sincera, disse que se deve às disputas pela liderança da representação das ERTs.

Unión Productiva de Empresas Autogestionadas (UPEA)

A UPEA surgiu em 2010 e no momento da entrevista, em 2011, ainda não havia sido institucionalizada, embora já contasse com a filiação de mais de uma dezena de empresas. O

[145] Luis Caro do MNFRT também teve atuação na redação do primeiro projeto de lei, parcialmente modificado nas instâncias de aprovação.

entrevistado foi Hugo Fucek, presidente da entidade, sócio da cooperativa Viniplast e ex-montonero, como Murúa.

Fucek definiu a UPEA como uma entidade oficialista, que, entretanto, apresenta críticas ao governo Kirchner. Assim como os membros da FACTA, chegaram a pertencer ao MNER e possuem, segundo o entrevistado, advogados e contadoras que prestam assessoria às fábricas da entidade. Embora tenha questionado por três vezes, não ficou claro o motivo da criação de uma nova entidade, não tendo encontrado um fator que os distinguisse de todas as demais pré-existentes. Com relação ao MNER, está claro que se trata da relação que esta entidade tem de enfrentamento ao atual governo, assim como as diferenças ideológicas com a liderança do MNFRT, que reivindica um discurso legalista, mas qual seria a diferença com relação à FACTA?

A primeira resposta foi relacionada à visão de política pública para as ERTs:

> Nosotros creemos que bueno, nosotros nacimos con la idea de generar un fuerte impulso a la generación de políticas públicas concretas, o sea ¿Por qué? Porque todas las empresas, las recuperadas, vamos individualmente a buscar paliativos, a desarrollo social, a trabajo, ¿Si? A las distintas instancias y siempre en un marco de políticas subsidiarias, un subsidio para esto, un subsidio para seguridad industrial, un subsidio para capital de trabajo. Y nosotros después de mucho tiempo creemos que el subsidio es importante, ayuda en los inicios pero no va a la cuestión de fondo de la viabilidad de las empresas. Un subsidio para nosotros es como una lluvia después de un período de sequía, viene a paliar algo de lo mucho que perdés. Pero no implica la humedad y el agua constante que uno necessita (Hugo Fucek, entrevista concedida em 29.06.2011)

Como não creio que essa visão seja suficiente para gerar um rompimento com as demais instituições, pois não acho que discordariam desta análise, continuei buscando as motivações para a nova cisão. Na entrevista Hugo falou inúmeras vezes da necessidade de demarcar um campo distinto do cooperativismo tradicional, com foco na autogestão, o que poderia ser uma crítica à FACTA, por estar ligada a uma Confederação de Cooperativas. No decorrer da conversa essa hipótese se confirmou quando Hugo disse: “Y con el tema de FACTA pasa eso, porque además FACTA a su vez está dentro de la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo, que a su vez forman parte de Cooperar, que es todo el cooperativismo formal” (Hugo Fucek, entrevista concedida em 29.06.2011).

De qualquer forma, quando indagado sobre o fato de não haver a mesma divergência entre os trabalhadores de empresas das distintas entidades, Hugo concordou que se tratava também de um problema entre dirigentes. Tais entrevistas reforçaram a hipótese de que como as representações das empresas recuperadas passaram a se configurar como espaços de poder, muitas das cisões tiveram mais motivações na manutenção destes espaços do que em

diferenças políticas sobre o tema das ERTs. Não falo especificamente do caso do MNER e do MNFRT, por exemplo, em que há de fato divergências de cunho político e ideológico, mas a formação de quatro entidades de representação, que a princípio cumprem o mesmo fim, parece estar relacionada, sobretudo, ao personalismo das lideranças.

Unión Obrera Metaúrgica –Quilmes e Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados

Segundo Ruggeri et al. (2011) os sindicatos apresentaram posturas muito díspares com relação aos processos de recuperação, sendo que 87% das empresas, entre as 74 questionadas pela pesquisa, estavam ligadas a algum sindicato, sendo que em apenas 43% os delegados sindicais tiveram um papel ativo na recuperação.

Como já relatado neste capítulo, a Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes (UOM Quilmes) tem uma importância significativa na gênese das ERTs na Argentina. Na tentativa de aprofundar o apoio sindical, entrevistei Horacio Vitale, diretor da ONG Fundemos, que trabalha em parceria com o sindicato no apoio às empresas recuperadas, ofertando assessoria técnica, capacitação e apoio na gestão a 12 ERTs da região de Quilmes. A entidade atua não só nas questões gerenciais como na administração da produção, como relata Horácio:

> Dentro de Fundemos tenemos un equipo ingenieril que trabaja en cuestiones de la gestión productiva propiamente dicha. Todo lo que hace a la innovación, a rediseño, mejoras y [...] de planes estratégicos para la innovación dentro de una empresa (Horácio Vitale, Entrevista concedida em 06.07.2011).

Assim como reforçado pelo dirigente da UPEA, Horácio concorda com a necessidade de se diferenciar as ERTs do movimento cooperativo de forma geral.

Também atuando no âmbito sindical, a Associación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA) se formou em 2007 e se oficializou em 2008. Não se trata de nenhuma cisão com relação aos demais movimentos, mas de uma tentativa de se criar uma organização sindical das ERTs no âmbito da Central de Trabajadores de la Argentina (CTA). A principal fábrica que sustenta a atuação da ANTA é a Unión Solidária de Trabajadores, que será apresentada no próximo capítulo, com base na visita feita a essa cooperativa e na entrevista com seu presidente, Mario Barrios.

Cabe citar, entretanto, uma das bandeiras da entidade que é de criar um marco jurídico do trabalhador autogestionado. Como revela a pesquisa de Ruggeri et al. (2011), estes trabalhadores se encontram em um vazio legal e por isso acabam sendo enquadrados na categoria de monotributistas, que faz com que percam diversos direitos do sistema único de seguro social argentino, além de terem que aposentar-se com o salário mínimo. Num

contexto, em que 85% das ERTs analisadas pela pesquisa possuem trabalhadores aposentados ou a ponto de se aposentar, trata-se de um tema urgente.

4.2 A experiência brasileira de ERTs

Os primeiros casos de recuperação de empresas no Brasil ocorreram no início da década de 1980, antes do estopim da crise do modelo neoliberal. Um dos primeiros casos ocorreu no Rio Grande do Norte, na cidade de Natal em 1982, quando trabalhadores de uma fábrica do setor têxtil que faliu quatro anos antes, conquistaram parte de seu maquinário e adquiriram o galpão em leilão com os direitos trabalhistas formando a Cooperativa Mista dos Têxteis do Rio Grande do Norte (COMTERN).

Este é um caso pouco conhecido e registrado. Por conta disso, é comum se referirem ao caso de retomada da empresa Wallig Sul como o primeiro caso brasileiro de recuperação de empresa, em 1984. A formação de duas cooperativas a partir da falência da Wallig foi relatada na tese de doutorado de Lorena Holzmann, de 1992, que foi o primeiro estudo de caso sobre uma empresa recuperada no Brasil que pude identificar, o que talvez explique o fato desta ser por muitos considerada a primeira empresa recuperada do país[146].

Ainda na década de 1980 surgiram outros casos, como a recuperação da fábrica de máquinas de escrever Remington[147] e da Companhia Brasileira Carbonífera Araranguá (CBCA) de Criciúma, que deu origem à COOPERMINAS, relatada no capítulo anterior devido à forte luta sindical existente na sua formação.

Na década de 1990, sobretudo a partir da segunda metade, com a abertura do mercado brasileiro e aprofundamento da crise do modelo neoliberal, sugiram inúmeros casos de recuperação de empresas. No ano de 1994 formou-se a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), que passou a auxiliar a luta pela recuperação de novas empresas, além da formação e estruturação das mesmas depois de estarem legalizadas sob o controle dos trabalhadores. Foi, portanto, neste período, em paralelo ao surgimento dos primeiros fóruns de economia solidária, como relatado no primeiro capítulo, que ganharam impulso as iniciativas autogestionárias no setor industrial.

---

[146] A tese de Holzmann foi publicada em livro no ano de 2001 com o título "Operários Sem Patrão: gestão cooperativa e dilemas da democracia".
[147] Relatado por Tiriba (1994).

4.2.1 As pesquisas sobre autogestão industrial

Até o fim da década de 1990, as pesquisas publicadas se limitaram a estudos de caso, sobretudo das primeiras empresas que foram recuperadas no Brasil na década de 1980 e início de 1990[148]. Nos anos 2000 foram publicadas as primeiras pesquisas mais abrangentes que a partir de estudos multicasos tentaram compreender o fenômeno, ressaltando suas potencialidades e identificando suas fragilidades.

A primeira foi realizada por Candido Giraldez Vieitez e Neusa Maria Dal Ri entre os anos de 1998 e 2000 a partir de pesquisa de campo com 19 empresas autogestionárias do setor industrial e publicada no ano de 2001. Em 2002, em publicação organizada por Rogério Valle, foi relatada uma pesquisa empírica que ocorreu entre 1997 e 2000, envolvendo nove empresas que passaram por processos de recuperação. Em 2001, em uma parceria entre o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e a ANTEAG, foram entrevistados 367 trabalhadores de 13 empresas filiadas à Associação, dentre as quais, oito eram provenientes de processos de recuperação. E em 2005, foram visitados 27 empreendimentos provenientes de massa falida pela equipe de pesquisa coordenada por José Ricardo Tauile.

Em nenhuma dessas pesquisas foi utilizada a expressão "empresas recuperadas" para designar as experiências. A primeira utilizava o conceito de "empresas de autogestão", enquanto a segunda, "empresas sob autogestão" [149]. A pesquisa realizada pelo IBASE/ANTEAG utilizou o conceito de "empresas autogestionárias" e a coordenada por Tauile, "empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida". O foco, em geral, de todas elas era o de experiências de associação entre trabalhadores do setor industrial ou agroindustrial[150], que tinham poder de participação em decisões estratégicas das empresas. Apenas duas delas (Valle, 2002 e Tauile et al., 2005) estudaram exclusivamente empresas que surgiram de processos de falência ou a partir de dificuldades financeiras das empresas anteriores.

Apesar disso, os motivos que me fazem utilizar nesta tese o conceito de empresas recuperadas por trabalhadores são os seguintes: por considerar que a limitação do conceito de "empresas de autogestão" e seus variantes às experiências do setor industrial um equívoco, uma vez que o que define as práticas de economia solidária, que são mais amplas que o setor industrial, é a prática da autogestão; pelo foco desta pesquisa ser justamente as empresas que passaram por processos de recuperação por seus produtores diretos e não toda a gestão coletiva que ocorre

---

[148] São alguns exemplos os trabalhos de: Holzmann (1992), Fantin (1994), Tiriba (1994), Sardá de Faria (1997) e Martins (1998).
[149] Embora também tenha trabalhado com várias experiências de cogestão.
[150] Há também um caso de extração de carvão mineral.

no setor industrial[151], sendo este conceito, portanto, mais preciso para delimitar o universo trabalhado; porque o conceito de autogestão possui um teor ideológico que por vezes faz com que experiências que efetivamente praticam a gestão coletiva não se identifiquem com ele[152]; e por ser esse o conceito utilizado nos demais países da América Latina, entre eles a Argentina, que é estudada nesta tese, o que permite a adoção de um conceito unificador.

Mesmo sem terem tido o objetivo de englobar a totalidade das experiências de empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil, os estudos supracitados são importantes pontos de partida para caracterizar a atual situação das ERTs no país. Vieitez e Dal Ri (2001) buscaram compreender a estrutura das relações de trabalho nas empresas estudadas, avaliando o estágio de democratização dessas relações. Identificaram haver "modificações significativas na estrutura empresarial, particularmente na organização do trabalho (p.19)", sendo que para eles as principais modificações ocorreram na variável "controle do trabalho", que nestas empresas passa a ter o significado de "regulação do trabalho".

Os autores abordam quatro temas sobre os quais incidem a regulação do trabalho: divisão do trabalho entre planejamento e execução, parcelamento das funções, ritmo e análise do processo de trabalho. O fato de os associados serem ao mesmo tempo trabalhadores e dirigentes subverte em um primeiro momento a divisão tradicional entre funções intelectuais e manuais; a substituição dos cargos de chefia por coordenações, que dialogam com os produtores diretos, transforma a hierarquia das organizações, o que também se dá pelo fato de haver uma maior emergência de deliberações coletivas; a polivalência e o rodízio de funções também foram identificados pelos autores em alguns casos, o que representaria a atenuação da *taylorização* do processo de trabalho; e ainda, a ausência de pressão direta exercida por um capitalista, "faz com que o coletivo trabalhe, em geral, num ritmo mais lento" (VIEITEZ e DAL RI, 2001, p.53) [153].

Há uma mudança de natureza do controle exercido pelos capitalistas. Não significa que deixa de haver normas que regulem o trabalho coletivo[154]. Para Vieitez e Dal Ri (2001):

---

[151] Inicialmente utilizava o conceito de fábricas recuperadas, mas pelo fato de haver no universo de pesquisa iniciativas do setor de serviços, o conceito de "empresa" se mostrou mais adequado. No mapeamento feito no Brasil, que será relatado ainda neste capítulo, foram considerados casos de recuperação de empresas do setor de serviços, como um colégio, um hotel e um restaurante.

[152] Este é o caso da Flaskô, que será relado no próximo capítulo.

[153] Em relatos de trabalhadores presentes nessa publicação nota-se que em geral trabalha-se sob um ritmo mais lento com picos de intensidade, dependendo da necessidade do trabalho.

[154] Vieitez e Dal Ri (2001) relatam um caso em que foi adotado um estudo de métodos e tempos na fábrica com objetivo de criar maior equidade de trabalho. Essa técnica criada por Frederick Taylor tem nas empresas capitalistas o objetivo de retirar o máximo de cada trabalhador, configurando-se em uma das principais estratégias de extração de mais-valia relativa.

> 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 (p.58).

Os autores também identificaram maior equidade na distribuição das retiradas. Entre 15 empresas que responderam a essa questão, a diferença média entre o valor mínimo e máximo foi de 7,7 vezes. Extraindo-se duas empresas que praticam diferenças similares da empresa anterior, esse número cai para 3,1 vezes[155]. A distribuição das sobras tende a ser igualitária, como foi identificado em 71% dos casos que responderam a essa pergunta, o que fez os autores concluírem "que as EAs [empresas de autogestão] remuneram essencialmente o trabalho e não o capital" (VIEITEZ; DAL RI, 2001, p.65).

Há, entretanto, limitações nessas experiências que estão relacionadas ao fato de ainda estarem inseridas numa economia hegemonizada pelo sistema do capital, que produz valores condizentes com sua lógica de acumulação. As empresas recuperadas que emergem da luta dos trabalhadores pela manutenção dos seus postos de trabalho, ou como diz Rebón (2007) pela desobediência ao desemprego, relacionam-se com fornecedores, clientes, agentes financiadores e competidores que atuam sob a lógica do trabalho heterogerido. Tal relacionamento não ocorre sem que haja uma forte influência da lógica capitalista de produção nas ERTs. Como relatam Vieitez e Dal Ri (2001), mesmo no âmbito interno das empresas há características próprias do trabalho alienado com relação à organização do processo de trabalho, à segmentação profissional, ao baixo nível de escolaridade, às diferenciações distributivas e à gestão de quadros.

Sobre este último ponto, mesmo que Vieitez e Dal Ri (2001) tenham identificado e valorizado os novos espaços criados para participação dos trabalhadores, não deixaram de notar a formação de uma elite político-administrativa, que tende a se perpetuar nas funções gerenciais com relativa autonomia do coletivo de trabalhadores e que podem futuramente representar o retorno das empresas às condições anteriores de funcionamento. Holzmann (2001) por meio de um estudo de caso identificou que os seguintes fatores prejudicavam a ampla participação dos trabalhadores que recuperaram a Wallig Sul: a timidez e a internalização por parte deles de que são inferiores para dominarem processos que vão além de suas atividades rotineiras e parciais.

As mudanças identificadas são, portanto, incipientes, mas não deixam de ser importantes, uma vez que são fatos que ajudam a visualizar a inutilidade e transitoriedade de elementos da

[155] Em IBASE/ANTEAG (2003) a diferença média entre a menor e maior remuneração foi de quatro vezes.

economia capitalista, como a existência de patrões e de uma acentuada hierarquia para o funcionamento de empreendimentos produtivos.

Na pesquisa realizada pelo IBASE e a ANTEAG, publicada em 2003, foram entrevistados 367 trabalhadores de 13 empreendimentos ligados à ANTEAG, sendo oito deles empresas recuperadas, com objetivo de avaliar mudanças comportamentais decorrentes da nova composição da organização do trabalho vivenciada por eles. De acordo com a publicação, 66% dos entrevistados consideraram que trabalhavam de forma distinta de quando eram empregados e 39% destes acham que a principal alteração está no maior empenho e compromisso com o trabalho, enquanto 30% acredita que a principal diferença está na maior liberdade de trabalho.

Estes são números que ajudam a ver que boa parte dos trabalhadores identifica haver mudanças e valoriza a maior liberdade e autonomia que passou a possuir. Há, entretanto, limitações na base técnica, com relação às tecnologias físicas e de gestão, que fazem com que esta liberdade não se traduza em uma transformação radical do modo de produção capitalista, o que faz que por vezes ideólogos da autogestão refutem a utilização deste termo para designar as experiências de ERTs. Seria, entretanto, muito difícil encontrar outro cenário, dado que a maioria dos trabalhadores[156] passou a participar de empresas autogestionárias como uma alternativa de emprego e não por uma opção ideológica e ainda porque há um cenário inicial de muitas dificuldades, com pouco capital para investimento, em que alterações na base técnica não são prioridades.

As dificuldades não existem apenas no que diz respeito às mudanças de paradigma de gestão. As pesquisas coordenadas por Rogério Valle e José Ricardo Tauile enfatizam as limitações técnicas, organizacionais e de mercado dessas experiências para poderem sobreviver no mercado capitalista. Maciel e Souto (2002)[157], por exemplo, revelam a falta de sistematização da estratégia gerencial das empresas e a baixa inovação em produtos nas experiências estudadas. Valle et al. (2002) enfatizam a falta de crédito para capital de giro e investimentos como a maior dificuldade relatada pelos trabalhadores. Tauile et al. (2005) também entendem ser a questão do crédito o maior gargalo para desenvolvimento destas experiências e ainda relatam como dificuldades: a falta de formação nas áreas administrativa, financeira e comercial entre os trabalhadores que permaneceram nas empresas; a defasagem tecnológica com relação às empresas concorrentes, sendo a média de idade do maquinário de 40 anos; a falta de continuidade de apoio e assessoria dos sindicatos e instituições de representação e

[156] 60,6% dos entrevistados na pesquisa realizada pelo IBASE/ANTEAG (2003).
[157] Em um capítulo do livro organizado por Rogério Valle.

fomento; a aquisição de matéria-prima, que em boa parte dos casos os fornecedores exigiam, no momento da pesquisa, pagamento a vista; e a dificuldade de mudança cultural dos trabalhadores acostumados com o trabalho heterogerido.

Foram encontrados, portanto, nesses estudos um bom ponto de partida para a compreensão do universo das experiências de ERTs no Brasil. Vários estudos de caso complementam essas análises a partir do aprofundamento das questões levantadas em experiências específicas, como as relatadas por Rufino (2005), Novaes (2007), Kleiman (2008), Melo Neto e Lima (2010) entre outras.

Entretanto, ainda não havia até então uma pesquisa com intuito de gerar informações sobre a totalidade de empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil, uma vez que o Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária (SIES) não permitia que se separassem os dados das ERTs dos demais Empreendimentos de Economia Solidária (EES)[158]. A partir de um esforço coletivo envolvendo dez universidades, foi realizada uma força tarefa para analisar dados de livros, teses, artigos, além das bases de dados do SIES, ANTEAG e UNISOL para, em primeiro lugar, definir o número atual de ERTs no Brasil. Em seguida, buscou-se visitar a totalidade das experiências com intuito de realizar uma pesquisa censitária.

Como parte do trabalho de campo desta tese, participei desse grupo, que conseguiu identificar 67 ERTs em funcionamento no Brasil e 78 casos de ERTs que já faliram ou se reconverteram em empresas privadas comuns. Entre as que estão em funcionamento, foram visitadas 52 ERTs, das quais pude conhecer 30 experiências. As demais empresas que não puderam ser visitadas[159] forneceram dados básicos por correio eletrônico ou telefone, o que permitiu que fosse traçado um quadro geral das ERTs no Brasil.

4.2.2 Mapeamento das ERTs no Brasil

Nesta sessão serão apresentados de forma sintética os resultados da pesquisa acima relatada que contou com a participação de professores, pesquisadores e alunos de dez universidades do país, quais sejam: GAPI/UNICAMP; SOLTEC/UFRJ; NESOL/USP; INCOP/UFOP; CEFET-RJ/Nova Iguaçú; NETS/UFVJM; UFSC; INCUBES/UFPB; PEGADAS/UFRN e Org & Demo/UNESP Marília[160].

---

[158] E também pelo fato de nem todas as empresas que foram recuperadas por trabalhadores terem sido consideradas como experiências de economia solidária, seja porque não se reconhecem dessa forma, seja porque não praticam princípios básicos da economia solidária.

[159] Seja porque recusaram a visita, seja porque foram descobertas depois de finalizado o trabalho de campo.

[160] O questionário adotado na pesquisa está no ANEXO A desta tese.

Todos os dados e gráficos apresentados nesta sessão foram produzidos no âmbito desta pesquisa, financiada pelo CNPq, cuja publicação ainda está sendo finalizada[161].

Na definição do que seria um processo de recuperação foi necessário distinguir a característica principal desse estudo que é o fato de serem empresas recuperadas por trabalhadores, ou seja, pelo esforço dos produtores diretos, muito embora, em alguns casos possa ser identificada a permanência, mesmo que minoritária, de alguns quadros da direção. Não foram considerados casos de recuperação judicial em que o antigo proprietário dos meios de produção conseguiu sanar suas dívidas e retomar o processo de produção sob seu controle.

Foram consideradas, portanto, as experiências em que ocorre algum processo de gestão coletiva, entendendo isso não apenas como a participação pontual de decisões no interior da empresa, mas como a possibilidade de interferir nas decisões estratégicas do empreendimento. Sendo impossível avaliar o grau de democratização das relações de cada fábrica em apenas uma visita, a autodeclaração foi o principal critério utilizado para que fosse definido o universo de pesquisa, além de terem sido consultados informantes-chave sobre o funcionamento das iniciativas.

Por conta disso, há uma grande heterogeneidade entre os casos, que seguindo a classificação de Tauile et al. (2005) envolve desde empresas dos trabalhadores em autogestão, casos de cogestão até cooperativas que se tornaram grandes negócios para seus sócios, que tendem a não associar novos trabalhadores, que Tauile et al. (2005) chamaram de "Cooperbusiness"[162]. Buscou-se com isso traçar um panorama para que se possa avaliar os distintos caminhos tomados pelas empresas que foram recuperadas por trabalhadores no Brasil.

Dados gerais

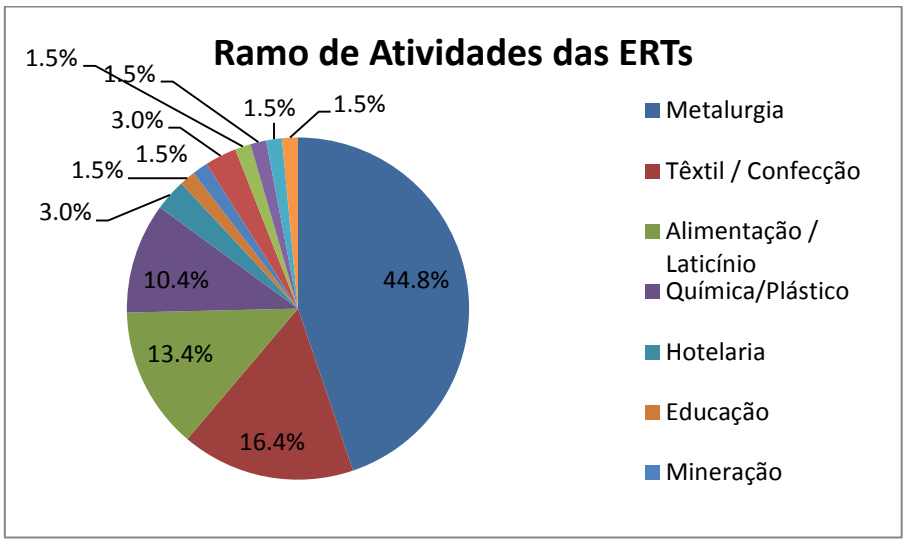
Como já dito, foram identificadas 67 ERTs em funcionamento no país. Entre estas, 44,8% (30 casos) pertence ao ramo metalúrgico, 16,4% (11 casos) ao ramo têxtil, 13,4% (9 casos) ao setor

[161] Os autores do livro resultante da publicação são Flávio Chedid Henriques; Vanessa Moreira Sígolo; Sandra Rufino; Fernanda Santos Araújo; Vicente Nepomuceno; Mariana Baptista Giroto; Alejandra Paulucci; Thiago Nogueira; Maíra Rocha; e Maurício Sardá de Faria.

[162] As empresas chamadas de Cooperbusiness em Tauile et al. (2005) tinham como característica a contratação de trabalhadores assalariados em um número muito superior ao número de sócios. Quanto a isso, Desroche (2006), na sua análise sobre o projeto cooperativo na década de 1970, já sinalizava que os assalariados compunham um dos vértices do quadrilátero cooperativo, sendo, portanto, de longa data essa prática em experimentos cooperativos. A complexidade das contratações nas ERTs brasileiras não permite análises simplistas sobre esse processo, pois há desde os casos em que o caráter sazonal do produto impede que todos se tornem sócios até experiências em que os novos trabalhadores incorporados recusam a ideia de serem sócios devido às dívidas das empresas. Entretanto, as iniciativas chamadas de Cooperbusiness extrapolam essas características e, por deliberação do conjunto de sócios, deixam de associar novos trabalhadores para que esses não se beneficiem dos mesmos direitos dos fundadores e os contratam em regime de CLT como qualquer empresa tradicional.

alimentício e 10,4% (7 casos) à indústria química. Há ainda dois casos no setor de hotelaria, dois casos na indústria sucroalcooleira e um caso nos seguintes ramos: educação, cerâmica, papel, calçados, mineração e moveleiro.

Figura 7 - Ramo das Atividades das ERTs. Amostra: 67.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

A maior parte das ERTs encontra-se nos estados de São Paulo (38,8%) e Rio Grande do Sul (22,4%). Foram identificados casos em todas as regiões do país, com exceção do Centro-Oeste. Os casos por estado podem ser observados na tabela abaixo:

Tabela 1 - Distribuição por estado. Amostra: 67.

ESTADO	TOTAL DE ERTs	% por estado	TOTAL de trabalhadores (as)	% de trabalhadores (as)
AC	2	3,0%	344	2,9%
BA	2	3,0%	74	0,6%
MG	6	9,0%	310	2,6%
PB	1	1,5%	94	0,8%
PE	2	3,0%	1.130	9,6%
PR	1	1,5%	10	0,09%
RJ	5	7,5%	479	4%
RN	1	1,5%	38	0,3%
RS	15	22,4%	4.511	38,5%
SC	5	7,5%	1.046	8,9%
SE	1	1,5%	115	1%
SP	26	38,8%	3.553	30,3%
Total Brasil	**67**	**100%**	**11.704**	

Fonte: Henriques et al. (no prelo)

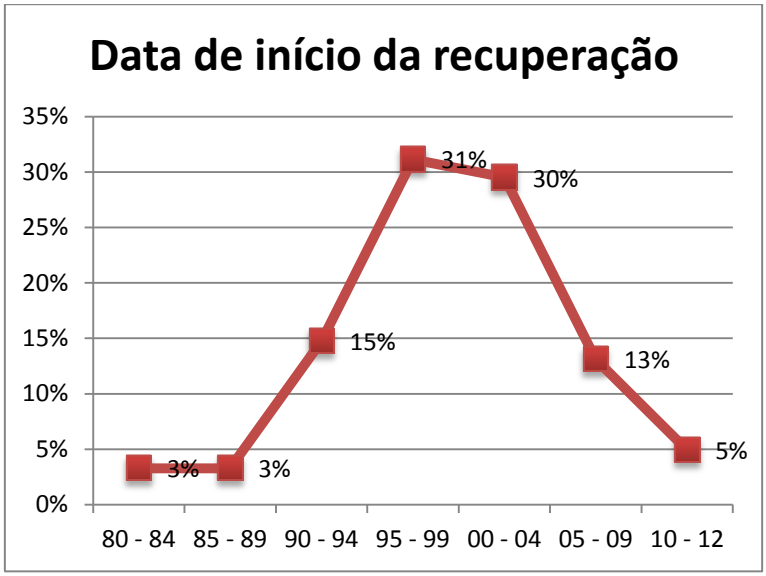
Processo de recuperação

Entender o processo que levou os trabalhadores a recuperarem seus meios de produção se demonstrou relevante no caso argentino, uma vez que muitos estudos relacionaram determinadas características da gestão das empresas com as estratégias de lutas que foram adotadas, como por exemplo, a tendência a uma retirada igualitária como consequência da solidariedade compartilhada nos longos períodos de ocupação das ERTs argentinas.

Em uma pergunta aberta sobre como se deu o processo de recuperação no Brasil, 80,7% dos entrevistados comentaram o processo de crise ou falência da antiga empresa; 52,6% falaram em luta pela sobrevivência; 45,6% relataram que havia motivação dos trabalhadores para trabalharem com seu próprio negócio; e 43,9% fizeram menção ao não cumprimento dos deveres trabalhistas por parte do empregador.

A maior parte das recuperações se iniciou na década de 1990, com 46,6% dos casos, mas os anos 2000 também foram muito relevantes, com 26 processos de recuperação, totalizando 43,3% dentre as 60 empresas que responderam a essa questão. Entretanto, a maior parte das ERTs que ainda estão em funcionamento no Brasil só iniciou as atividades produtivas sob gestão dos trabalhadores nos anos 2000, com 52,9% dos casos em funcionamento, contra 37,2% nos anos 90. Há ainda 3,9% casos que começaram suas atividades nos anos 1980 e 5,8% a partir de 2010.

Figura 8: Início da Recuperação Amostra: 61.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Em uma pergunta aberta sobre o apoio recebido no processo de recuperação, 22 empresas citaram os sindicatos ou centrais sindicais; 11 citaram o poder público, seja o governo federal, estadual ou municipal; 16 casos fizeram referências às entidades de representação, sendo 9 casos a ANTEAG, 6 casos a UNISOL e 1 caso o Movimento de Fábricas Ocupadas.

Dentre 49 ERTs, 44,8% (22 casos) informaram ter sido necessária alguma medida de força na tomada de controle da empresa. Destas, 17 realizaram acampamentos ou ocupações, o que corresponde a apenas 34,6% dos casos que responderam a essa questão. O tempo de ocupação também é um fator que difere muito da experiência argentina. Entre 14 ERTs que precisaram o tempo de ocupação, identificou-se uma média de 52 dias de ocupação, contra mais de 5 meses no país vizinho.

Com exceção de alguns casos[163], pode-se dizer que o processo de recuperação de empresas no Brasil foi muito menos conflitivo do que na Argentina. Mais da metade dos casos (55,2%) foram resolvidos sem ações de força por parte dos trabalhadores, por meio de acordos com os antigos patrões ou com a compra dos ativos com os direitos trabalhistas.

Marco legal

A grande maioria das ERTs (85%) se regularizou como cooperativa (57 casos). Dois casos de associações de trabalhadores exercem a cogestão de empresas privadas. Há um caso de comissão de fábrica que gerencia uma cooperativa que está em processo de falência[164] e sete iniciativas estão legalizadas como empresas privadas. Destas sete, algumas já foram cooperativas e fizeram a mudança legal por acharem que a figura jurídica de empresa onerava os empreendimentos com menos tributos[165], mas afirmaram manter a gestão coletiva, apesar da mudança.

Dentre as 50 ERTs que responderam sobre a situação jurídica do espaço físico, 44% alugam o imóvel de terceiros e 36% conseguiram comprá-lo, seja do antigo dono ou de terceiros. Com relação à propriedade do maquinário, das 51 que responderam, 66,6% das ERTs adquiriram o maquinário, enquanto 19,6% ainda alugam. Uma parcela utiliza o maquinário por autorização judicial (11,7%) e por concessão de terceiros (13,7%).

---

[163] Em 9 entrevistas foram relatadas medidas coercitivas tomadas pelo Estado ou pelo patrão em resposta às ações dos trabalhadores.

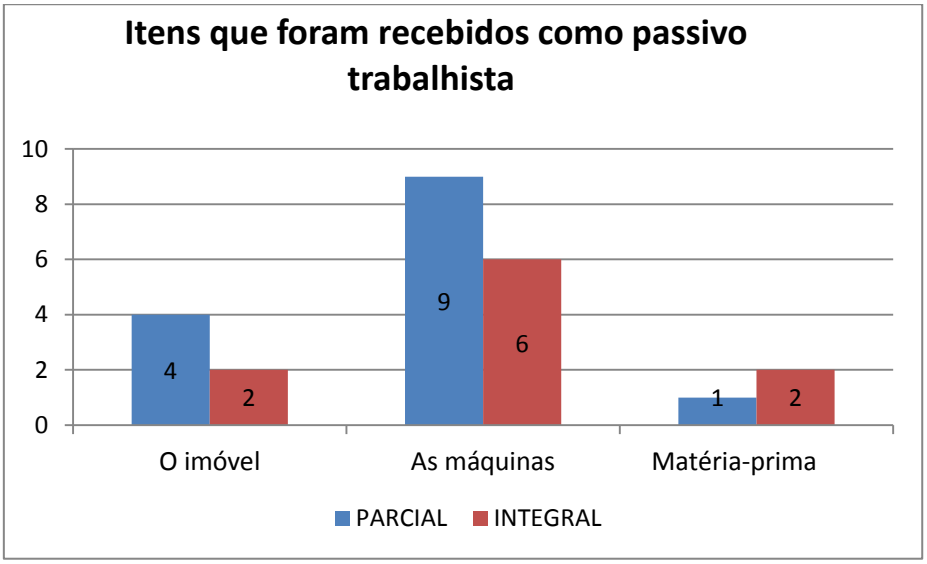
[164] Nas empresas privadas em que a participação direta dos trabalhadores se dá por meio de associações foram consideradas as associações e no caso da cooperativa, em que a participação se efetiva pela comissão de fábrica, foi considerada a comissão. Optou-se por considerar a instância na qual os trabalhadores efetivam sua participação.

[165] Houve muitos relatos de cooperativas que estão pensando em alterar a figura jurídica pelo fato de haver vantagens fiscais que só são válidas para empresas privadas.

Como a maior parte das ERTs é de cooperativas, buscou-se compreender como foram integralizadas as quotas partes entre elas. Em uma pergunta aberta foram identificadas três estratégias distintas, quais sejam: integralização obtida com desconto na retirada mensal de cada trabalhador até chegar ao valor da quota (27%); o trabalhador integraliza o valor proposto pela empresa (40%); e casos em que a integralização é indireta por meio de bens ou créditos dos trabalhadores (23%). Em 10% dos casos não houve integralização da quota parte pelo fato do processo jurídico estar inconcluso.

Uma das formas de aquisição de equipamentos e imóveis pelos trabalhadores associados é por meio da troca dos direitos trabalhistas. Entretanto, foram identificados apenas 15 casos entre as 52 que foram visitadas, ou seja, 28,8%, em que houve a troca do passivo por algum ativo da antiga empresa[166]. Na maior parte dos casos, há uma compra integral das máquinas seguida pela compra parcial delas e do imóvel. Há apenas dois casos em que o imóvel foi integralmente adquirido com os direitos trabalhistas, demonstrando que esta é uma estratégia limitada para que os trabalhadores efetivem a compra dos ativos da antiga empresa. O gráfico abaixo sintetiza os resultados desta questão:

Figura 9: Itens recebidos como passivo trabalhista Amostra: 15.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

[166] Além desses dados, há ainda 4 casos em que o processo de utilização do passivo está em tramitação e outros 4 em que os diretos foram pagos a cada trabalhador individualmente. Em uma das fábricas em que as máquinas serviram para pagamento de direitos trabalhistas, a minoria que seguiu com o processo de recuperação assumiu dívidas com os demais trabalhadores da antiga fábrica que optaram por não fazer parte da cooperativa.

Estrutura ocupacional e perfil dos trabalhadores

Considerando o universo de 66 ERTs[167], há um total de 6.054 trabalhadores sócios e 5.650 trabalhadores contratados, totalizando 11.704 trabalhadores. Entretanto, há uma empresa que sozinha tem mais de 3.000 trabalhadores e com características muito peculiares, pois a maioria é de trabalhadoras contratadas. Sem esta empresa na análise, há 8.376 trabalhadores, reduzindo o número de contratados para 2.450 e a média que era de 85,6 contratados por empresa, cai para 38,9.

Há uma maior incidência de ERTs com o número de trabalhadores entre 0 e 50, totalizando 28 empresas. De 50 a 100, há 12. De 100 a 500, 22 e com mais de 500, apenas quatro. Seguindo a definição do IBGE para o setor industrial – que é o preponderante dentre as ERTs -, 60,6% do universo é de pequenas empresas (até 99 trabalhadores), 33,3% é de empresas médias (100 a 499) e apenas 6,1% dos casos são de grandes empresas (mais de 500).

Há 16 casos que possuem mais contratados do que sócios. Em 39 ERTs (59%), o número de contratados não ultrapassa 10 e em 19 empresas (28,3%) todos os trabalhadores são sócios ou têm o mesmo poder na empresa. Isto porque há dois casos de empresas que não se formalizaram como cooperativa, portanto a categoria "sócios" não se aplica a elas. Nestes casos, foram avaliadas a possibilidade de participação nas assembleias e a participação nas decisões estratégicas da empresa e diante das práticas nessas empresas todos seus trabalhadores foram considerados na categoria "sócios".

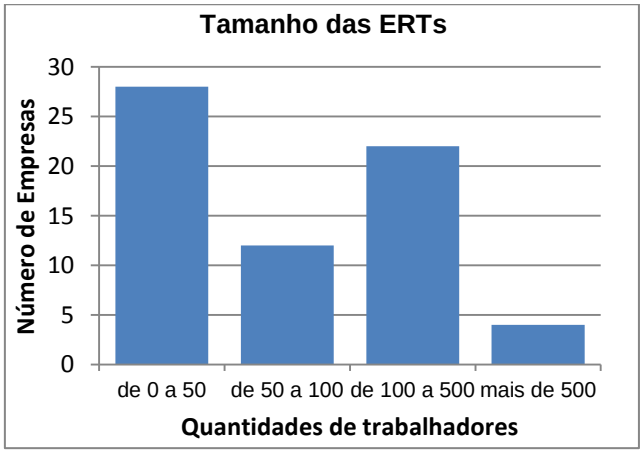
Tabela 2 - Número de empresas por número de trabalhadores. Amostra: 66.

Número de trabalhadores (sócios + contratados)	Quantidade de empresas	Percentual
de 0 a 50	28	42,4%
de 50 a 100	12	18,1%
de 100 a 500	22	33,3%
mais de 500	4	6,1%

Fonte: Henriques et al. (no prelo)

[167] Uma das empresas que foi entrevistada por telefone não forneceu os dados de número de trabalhadores.

Figura 10 - Tamanho das ERTs visto através do número de trabalhadores. Amostra: 66.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Com relação ao período de maior expansão das empresas originais, lembrado pelos trabalhadores, 48 empresas responderam, e com esses dados identificou-se uma média de quase 600 trabalhadores por empresa. O período considerado áureo para os trabalhadores encontra-se na década de 1980, onde 20 empresas se identificaram dessa forma, com predomínio da primeira metade da década, com 14 casos. Em quatro entrevistas, a década de 1970 foi apontada como a de maior expansão; 11 indicaram a década de 1990; e sete os anos 2000.

Já no ano da falência, 45 empresas responderam que, até então, em média, 355 trabalhadores estavam em cada empresa, significando a falência o fim de quase 16.000 postos de trabalho para essas que responderam. A retomada da produção se deu com uma média de 135 trabalhadores por empresa, totalizando 6.914 trabalhadores (respondido por 50 empresas). Desses, 47 empresas responderam que 1.961 “recuperadores” se mantêm até hoje, totalizando uma média de 41,7 por empresa.

No esforço de detalhar o perfil dos trabalhadores que compõem as ERTs no Brasil, foram criadas quatro tabelas que deveriam ser preenchidas pelo setor de Recursos Humanos (RH) das empresas, sendo que 22 empresas retornaram, correspondendo a pouco menos de 1/3 dos casos.

A primeira tabela referia-se à distinção de gênero, etária e de posição na cooperativa (sócio ou contratado). Vinte e duas empresas distinguiram o número de sócios e contratados, e também o número de homens e de mulheres. Vinte empresas, além disso, fizeram a divisão etária apenas dos sócios e apenas 18 empresas preencheram a tabela como previsto, definindo o número de sócios e não sócios por faixa etária e gênero.

Entre essas 18, encontra-se uma cujos dados distorcem a realidade estudada (a mesma que foi acima relatada). Trata-se de uma empresa do setor calçadista, com atuação internacional, que possui mais de 3.000 trabalhadores contratados, sendo a maioria de mulheres. Pelo fato de ser um caso que dá um panorama equivocado da realidade sobre o perfil dos trabalhadores, optou-se por retirar dessa análise. Se fosse incluída, por exemplo, a maioria dos trabalhadores de empresas recuperadas seria de mulheres, com pouco mais de 50%, o que não condiz com a realidade das demais ERTs. A relação entre sócios e contratados também seria bastante alterada. Ao invés de 37% de contratados sem essa empresa, considerando apenas as demais, haveria 72% de trabalhadores contratados nas empresas recuperadas.

Com isso, o universo de trabalhadores das ERTs que preencheram esta primeira tabela é de 1.856, sendo 420 mulheres e 1.436 homens, ou seja, 23% e 77%, respectivamente. Desses, 272 mulheres são sócias, assim como 896 homens, totalizando, no somatório geral, 63% de sócios contra 37% de contratados.

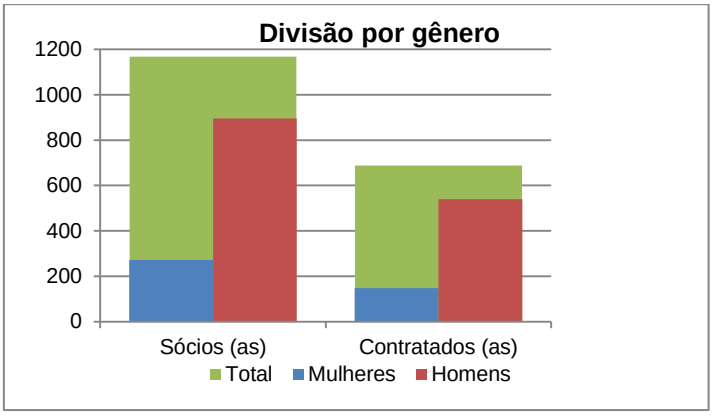
Tabela 3 - Número de trabalhadores desta análise. Amostra: 21.

Descrição	Nº	%
Total de trabalhadores entre as 21	1856	
Total de mulheres	420	23%
Total de homens	1436	77%
Total de mulheres sócias	272	15%
Total de mulheres contratadas	148	8%
Total de homens sócios	896	48%
Total de homens contratados	540	29%
Total de sócios	1168	63%
Total de contratados	688	37%

Fonte: Henriques et al. (no prelo)

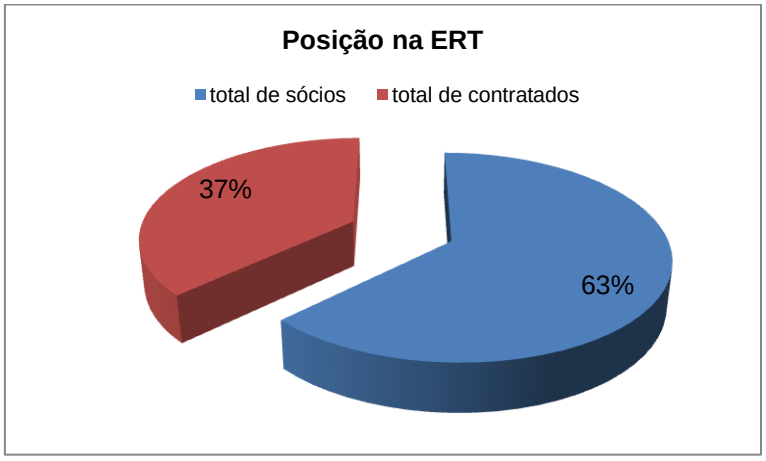
Nos gráficos abaixo, pode-se visualizar essa relação:

Figura 11 – Divisão por gênero. Amostra: 21.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Figura 12 - Percentual de sócios e contratados nas ERTs. Amostra: 21.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

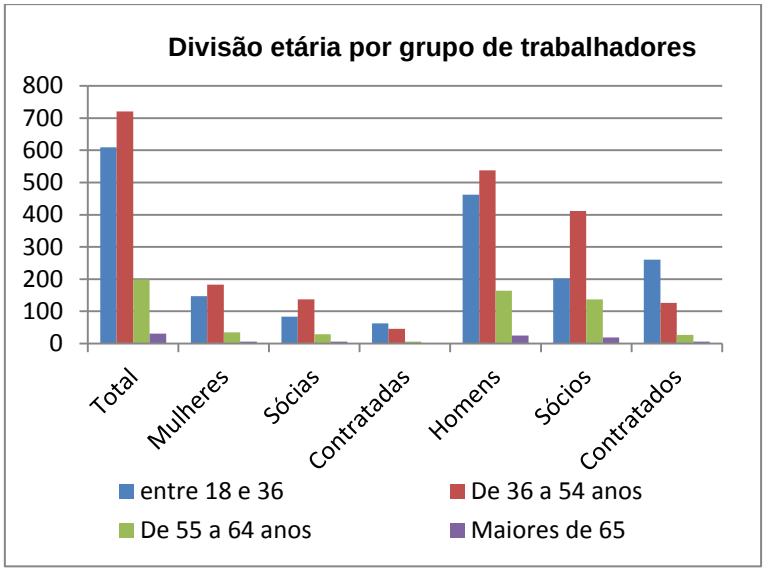
Considerando apenas 17 empresas que preencheram corretamente o item da faixa etária, encontrou-se a maior incidência entre homens de 36 a 54 anos, com 538 casos, em que 412 são sócios. A faixa etária que apresenta maior número de trabalhadores é a de 36 a 54 anos, com 46,2%, seguida de 39% de trabalhadores entre 18 e 36 anos A tabela abaixo apresenta todos esses dados, assim como os gráficos que aparecem em seguida:

Tabela 4 - Tabela de faixa etária dos trabalhadores por grupos de pessoas. Amostra: 17.

Grupos de pessoas	Faixas Etárias				
	entre 18 e 36	**De 36 a 54 anos**	**De 55 a 64 anos**	**Maiores de 65**	**%**
Entre todos os trabalhadores das 17 empresas	609	721	199	31	
Mulheres	147	183	35	6	24%
Homens	462	538	164	25	76%
Mulheres Sócias	84	137	29	6	16%
Mulheres Contratadas	63	46	6	0	7%
Homens Sócios	202	412	137	19	49%
Homens Contratados	260	126	27	6	27%
Total de Sócios	286	549	166	25	66%
Total de Contratados	323	172	33	6	34%
Percentual	**39%**	**46,2%**	**12,7%**	**19%**	

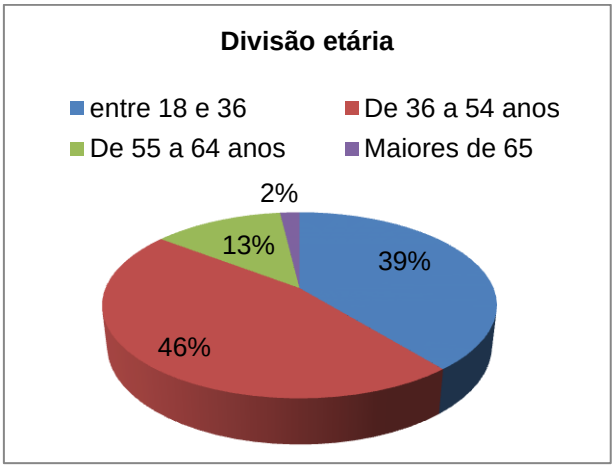
Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Figura 13 - Divisão etária por grupos de trabalhadores das ERTs. Amostra: 17.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Figura 14 - Percentual da divisão etária geral dos trabalhadores. Amostra: 17.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

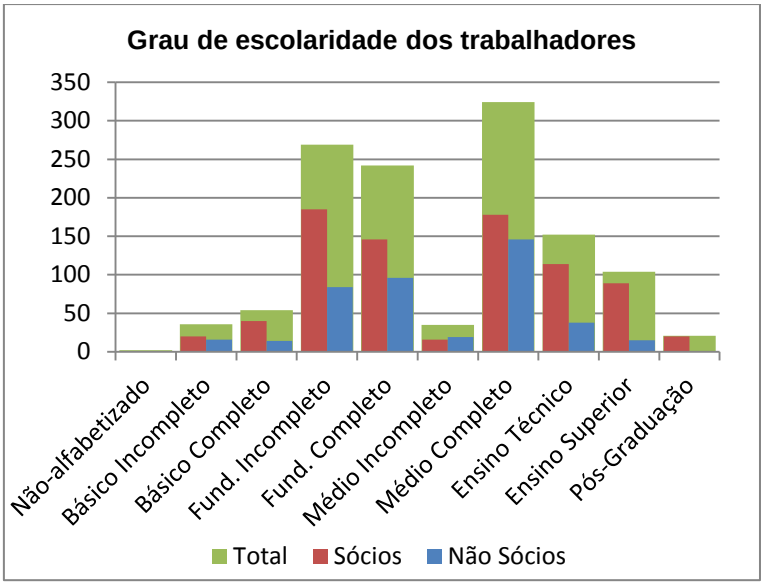
A segunda tabela buscou identificar o grau de escolaridade dos trabalhadores de acordo com suas posições na cooperativa (sócios e não sócios). Apenas 16 empresas, que preencheram os dados de escolaridade de sócios e não sócios, foram consideradas. O percentual de trabalhadores com ensino médio completo é de 26,1% e com fundamental completo é de 19,5%. O percentual de trabalhadores com fundamental incompleto é de 21,7%. Apenas 10% possui ensino superior, considerando graduação e pós-graduação. O percentual de trabalhadores sem o ensino básico é de pouco menos de 3% e apenas dois casos de analfabetismo foram relatados.

Tabela 5 - Nível de escolaridade dos contratados e sócios das ERTs. Amostra: 16.

	Não alfabetizado	Básico Incompleto	Básico Completo	Fundamental Incompleto	Fundamental Completo	Médio Incompleto	Médio Completo	Ensino Técnico	Graduação	Pós-Graduação	Total
Total	2	36	54	269	242	35	324	152	104	21	1239
Sócios (as)	1	20	40	185	146	16	178	114	89	20	65%
Contratados (as)	1	16	14	84	96	19	146	38	15	1	35%

Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Figura 15 - Grau de escolaridade dos trabalhadores Amostra: 16.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

A terceira tabela buscou identificar a distribuição dos trabalhadores por setores de produção segundo suas condições de sócios ou contratados. Das 22 empresas que enviaram respostas, apenas 13 preencheram essa parte de forma correta[168]. Dentre estas, há um total de 1.355 trabalhadores. A maior incidência é de homens sócios na área de produção, com percentual de 40,6%, seguido por homens contratados na área de produção, com 20,8%. Os dados das mulheres demonstram que a maioria também está na área de produção, com 14,5% somando sócias e contratadas com relação aos números gerais. Somando todos os trabalhadores da área de produção, chega-se a 75,9% do universo considerado.

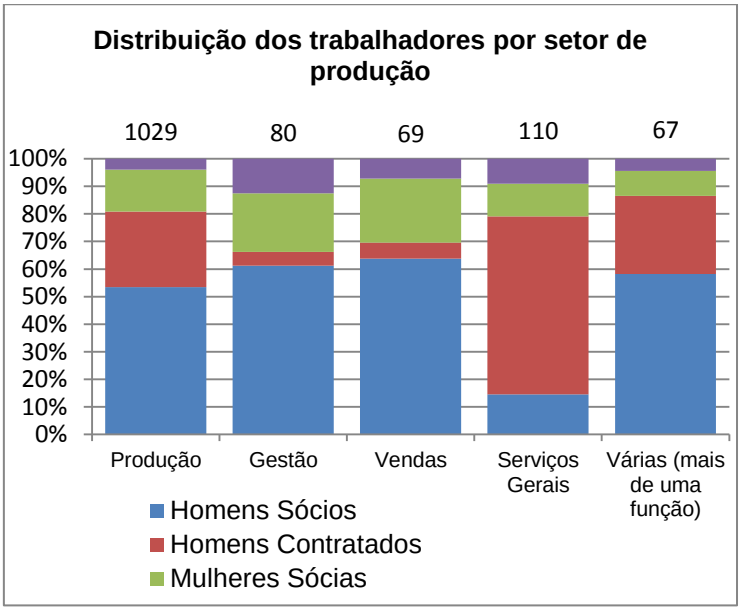
[168] Alguns dos erros de preenchimento foram cometidos pela falta de percepção de que havia uma coluna específica para trabalhadores que exerciam várias funções. Ao repetir o mesmo trabalhador em funções distintas, essa planilha tende apresentar nos seis casos um número de trabalhadores maior do que informado inicialmente.

Tabela 6 - Distribuição dos trabalhadores por setor de produção. Amostra: 13.

	Produção	Gestão	Vendas	Serviços Gerais	Várias	Total
Homens Sócios	550	49	44	16	39	698
Homens Contratados	282	4	4	71	19	380
Mulheres Sócias	156	17	16	13	6	208
Mulheres Contratadas	41	10	5	10	3	69
Percentual	75,9%	5,9%	5%	8,1%	4,9%	

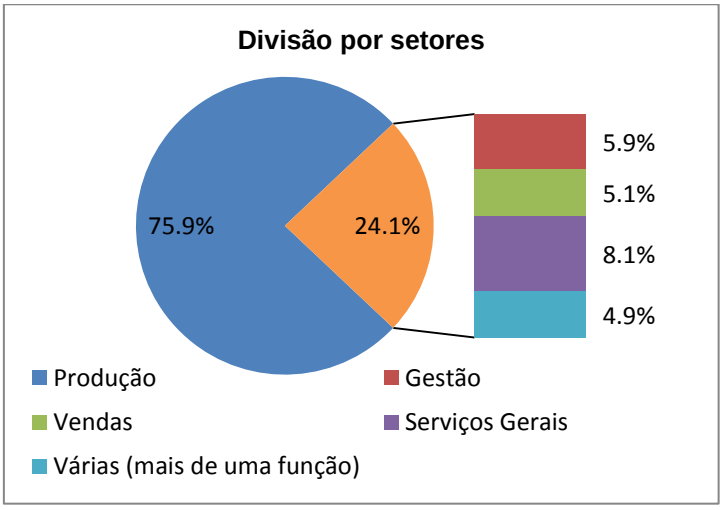
Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Figura 16 - Distribuição dos trabalhadores por setor de produção, gênero e classe. Amostra: 13.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Figura 17 - Divisão percentual de trabalhadores por setor de produção. Amostra: 13.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

A quarta tabela buscou conhecer a situação dos contratados das empresas. Para sua análise foi possível compilar e sistematizar respostas de apenas 11 ERTs, totalizando 540 trabalhadores. Trata-se neste caso de um universo muito pequeno e com possibilidades de distorções altas, dado que a tendência é de que as respostas tenham sido fornecidas pelas empresas mais estruturadas, que são também as que associam menos. Desse total de trabalhadores, 340 (63%) são contratados que não são aspirantes a sócios, enquanto 200 (37%) têm essa perspectiva. Em sete empresas que responderam a essa tabela, não há qualquer perspectiva de associação dos contratados. Mesmo com a possibilidade de distorção relatada, é fato que mais de 10% das ERTs no Brasil não permitem a entrada de novos sócios, o que sugere haver uma tendência destas empresas a reproduzirem a lógica de diferenciação entre patrões e empregados por meio da cisão entre sócios e contratados.

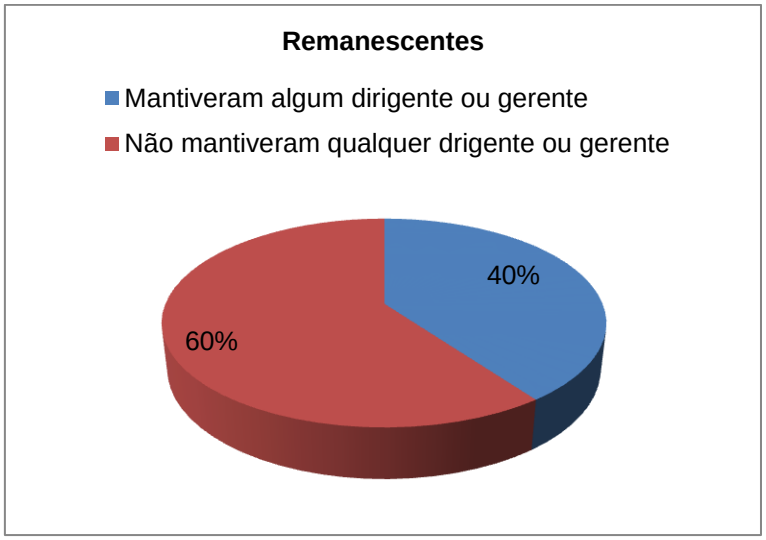
Algumas justificativas para não contratação de novos sócios merecem destaque, sendo muito comum a ideia de que os que participaram da luta inicial deveriam ter mais privilégios, como pode ser observado na fala de um entrevistado: “Seria injusto depois de toda luta por que passamos”.

Esse não é o único motivo. É comum que não haja interesse de trabalhadores de se associarem em uma empresa com dificuldades financeiras, como pode ser observado na resposta abaixo: “Porque não há interesse dos que entram como contratados em se associar”.

Mas a realidade apresenta outras dificuldades que fazem com que a lógica de contratação prevaleça. Um dos entrevistados relatou que por volta de 2003/2004, quando a cooperativa conseguiu acumular certo capital, muitos cooperados pediram para sair e retiraram sua parte do capital. Isso levou a uma grande descapitalização da cooperativa. A partir daí foi decidido que eles não admitiriam mais ninguém como cooperado e todos os novos entrariam como funcionários, sendo que muito dos cooperados que saíram voltaram como funcionários.

Com relação a diretores ou gerentes da antiga empresa, 40% das empresas que responderam (50) informaram que ao menos um gerente continuou na empresa depois da recuperação, enquanto 60% afirma não haver a participação desses quadros após o período da recuperação. O fato que talvez não seja demonstrado por esses dados é que a grande maioria dos trabalhadores das ERTs trabalhava anteriormente no setor da produção, ou seja, eram e muitos continuam sendo trabalhadores de chão de fábrica.

Figura 18 - Permanência de diretores e gerentes. Amostra: 50.

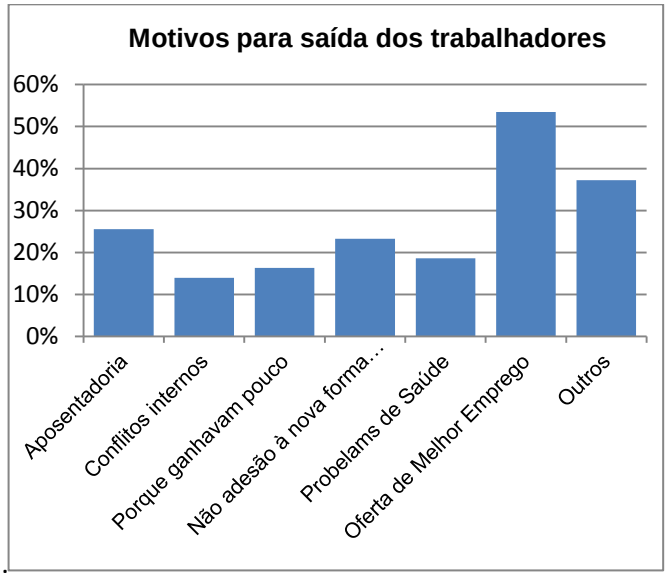


Fonte: Henriques et al. (no prelo)

A maioria das empresas entrevistadas, 70%, considera não haver uma grande rotatividade de trabalhadores. O principal motivador para saída de trabalhadores é a oferta de melhor emprego, assinalado em 53% dos casos, mas apenas em 32% como o motivo principal. A aposentadoria e a não adesão à nova forma de gestão aparecem com 25% e 23%, respectivamente. Conflitos internos correspondem a 14% dos casos, sendo que apenas metade assinalou esse campo como sendo o principal motivo. No campo "outros" aparecem 37% dos casos e temas como falecimento, problemas com gestão anteriores e busca por CLT foram identificados.

O gráfico abaixo não identifica a prioridade estabelecida pela empresa e, portanto, o somatório é superior a 100%:

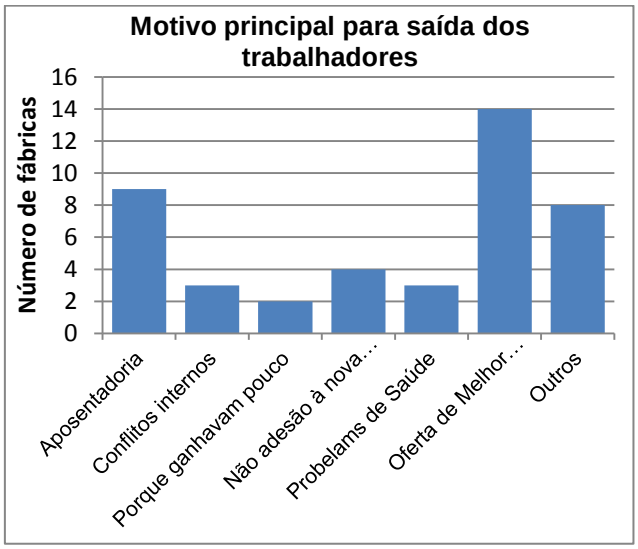
Figura 19 – Motivos para saída dos trabalhadores. Amostra: 43 Respostas Múltiplas.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

No gráfico abaixo, pode-se visualizar a motivação principal para saída:

Figura 20 – Motivo principal para saída dos trabalhadores. Amostra: 43 Respostas Múltiplas.

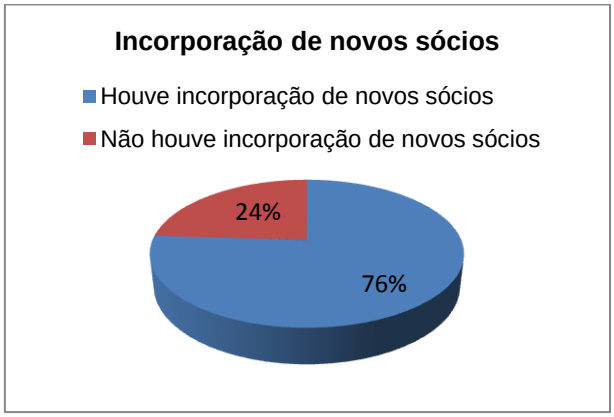


Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Com relação ao setor que apresenta maior rotatividade, a produção aparece como opção em 87% dos casos, sendo em 84% como setor principal. O setor administrativo foi citado por 23% das empresas, mas apenas em 10% dos casos como o setor que tem maior rotatividade.

Sobre a incorporação de novos sócios, obteve-se a resposta de 50 empresas, em que 76% responderam que houve incorporação e 24%, que não. Dos que responderam que sim, apenas 39 indicaram quem são esses novos sócios.

Figura 21 - Incorporação de sócios. Amostra: 50.

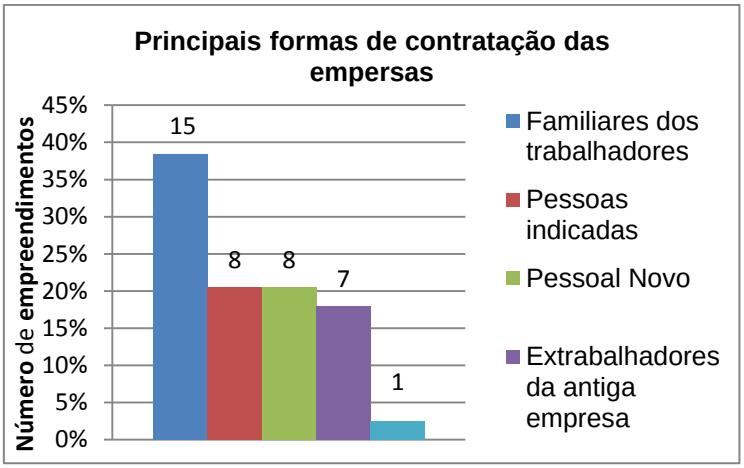


Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Em 53% das vezes, a presença de familiares aparece assinalada, sendo em 38% assinalada como principal forma de contratação de novos sócios. Em segundo lugar, com 43% aparecem pessoas indicadas por trabalhadores e amigos. Em 33% das vezes, pessoal novo e, em 28%, trabalhadores da antiga empresa. Estes dados corroboram a pesquisa de Vieitez e Dal Ri (2001) que assinalou ser a forma de contratação de novos trabalhadores uma distinção das empresas de autogestão, pois há uma tendência a se contratar trabalhadores que já possuem vínculos.

No gráfico abaixo, apresenta-se as principais formas de contratação das empresas, seguindo a primeira opção escolhida por elas:

Figura 22 - Principais formas de contratação das ERTs. Amostra: 39.

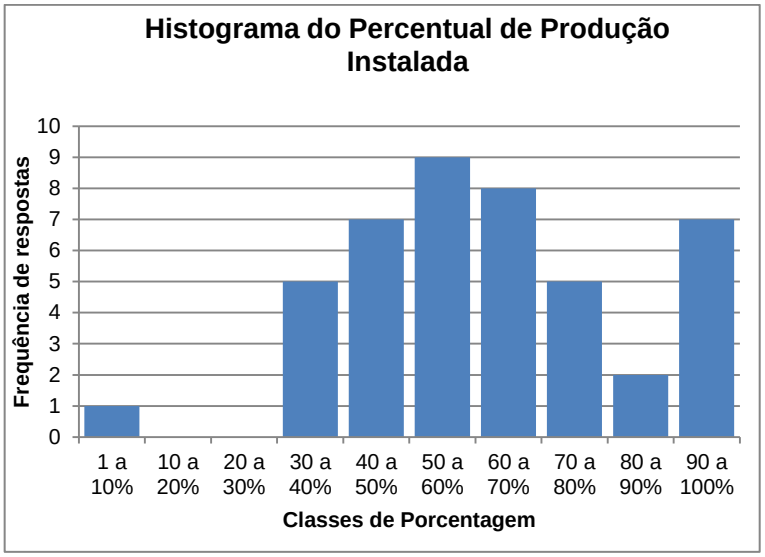


Fonte: Henriques et al. (no prelo)

<u>Produção e tecnologia</u>

Dentre 44 ERTs que responderam sobre a produtividade com relação à capacidade instalada, 70,4% trabalha com um percentual acima de 50%, sendo que a maioria se encontra na faixa de 50 a 60%. Em 7 empresas (15,9%) trabalha-se quase com a capacidade total e em outras 7 com percentual entre 70 e 90%. O gráfico abaixo sintetiza os dados obtidos com esta questão:

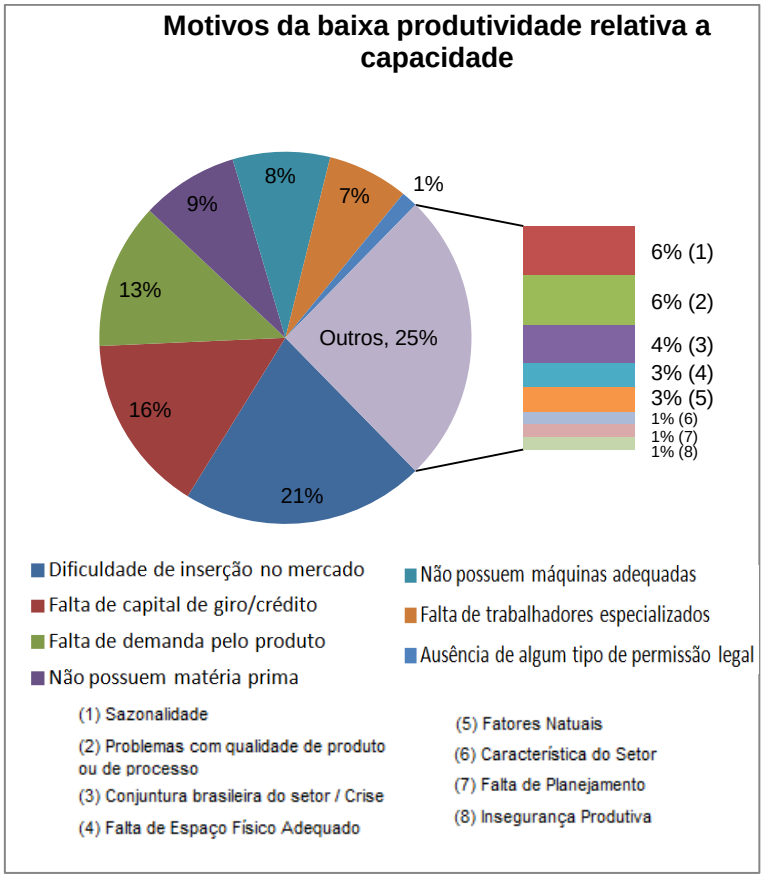
Figura 23 - Frequência de empreendimentos por classes de produção instalada. Amostra: 44.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Entre as empresas que apontam produtividade abaixo de 90%, identificou-se que o principal motivo, relatado por 21% delas, é a dificuldade de inserção no mercado, seguido pela falta de capital de giro e crédito (15%). O gráfico abaixo detalha as respostas obtidas:

Figura 24 - Motivos da baixa produtividade relativa à capacidade. Amostra: 45.

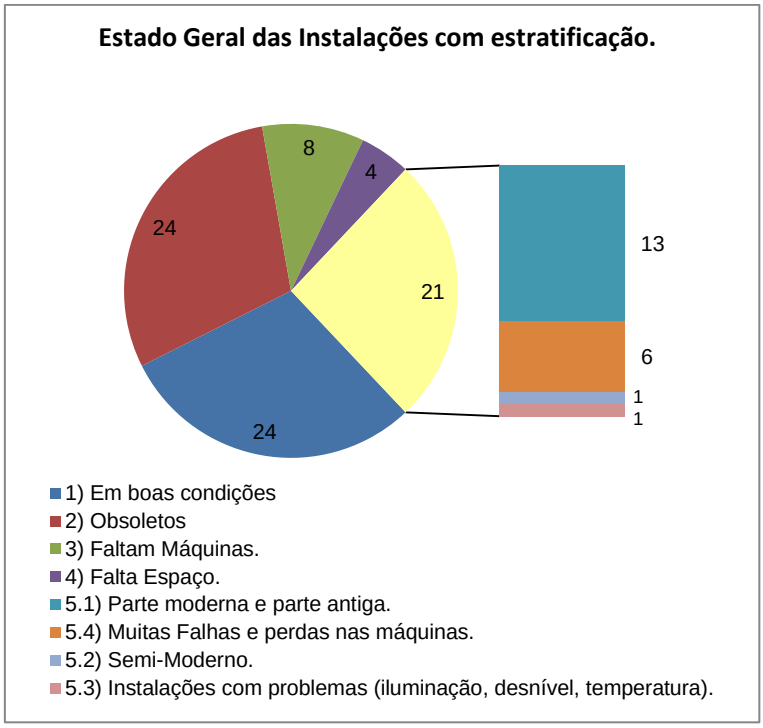


Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Na análise dos dados sobre produtividade, identificou-se que quase 70% das ERTs (24 de 35) já tiveram como produtividade máxima de 80 a 100% da capacidade instalada, sendo que todas elas relataram que o pior momento da produção foi inferior a 60%. Isto ocorre sobretudo no período inicial da recuperação, pois a retomada exige um resgate da confiança de fornecedores e clientes e ocorre num momento em que há muita dificuldade de obtenção de capital de giro.

Sobre a percepção dos trabalhadores com relação às condições do maquinário, 52 ERTs responderam, mas como havia possibilidade de respostas múltiplas, foram registradas 81 respostas. Para 24 empresas (46,2%), as instalações estão em boas condições. O mesmo percentual de ERTs considera as instalações obsoletas. Há casos híbridos, em que parte do maquinário foi modernizada e outra ainda é da antiga fábrica. O gráfico abaixo sintetiza as respostas obtidas:

Figura 25 - Relato do estado Geral das instalações. Amostra: 52.

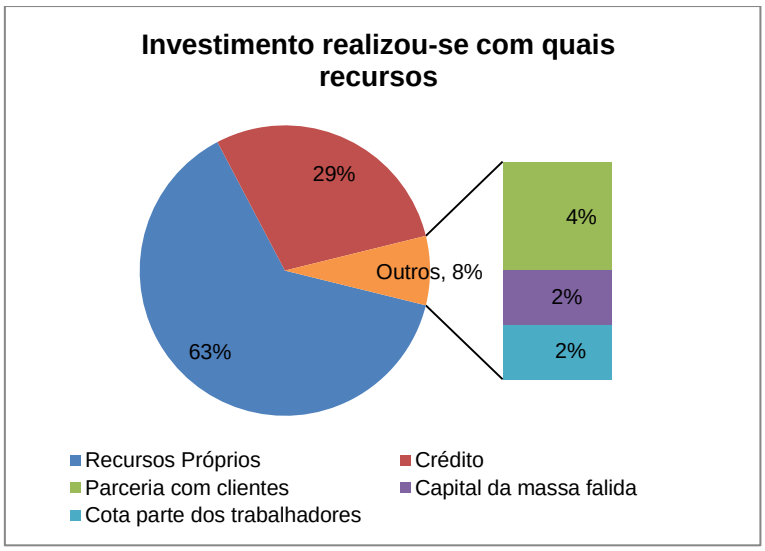


Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Sobre a aquisição de maquinário novo, 16% (8 ERTs) não renovaram ou ampliaram as instalações após o processo de recuperação. Enquanto isso, 84% (43 ERTs) informam ter promovido algum tipo de inovação no maquinário ou melhorado as instalações desde a recuperação da empresa.

O valor dos investimentos realizados é muito variável. O menor valor exposto foi de R$ 6.000,00 e o maior de R$ 80.000.000,00, sendo que a grande maioria investiu com recursos próprios (63%), sobretudo pelo fato de haver dificuldade de obtenção de crédito.

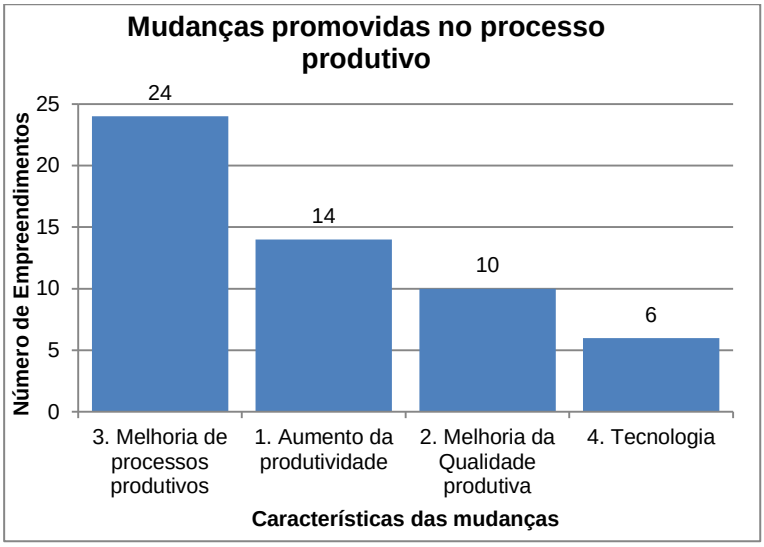
Figura 26 - Tipo de recurso com o qual se realizaram os investimentos. Amostra: 43.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Para além do investimento de capital, procurou-se compreender as adaptações realizadas no maquinário e no processo produtivo pelas ERTs e 74% das empresas declararam ter realizado inovações em alguma parte ou componente dos maquinários ou em alguma etapa do processo produtivo. Em quase 70% das empresas a inovação ocorreu no processo produtivo, sendo que 6 delas afirmaram ter alterado a organização do trabalho, aumentando a polivalência funcional ou implantando novos sistemas, como o Sistema Toyota de Produção.

Figura 27 - Mudanças promovidas no processo produtivo. Amostra: 35.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

A justificativa para as inovações esteve normalmente ligada: à necessidade de ampliação do escopo de trabalho das empresas, para diminuir custos com processos terceirizados; à busca de aumento da produtividade e redução de custos; à necessidade de atendimento das exigências dos clientes e do mercado; e ao cumprimento das normas e à redução dos riscos de acidente e melhoria da qualidade de vida no trabalho. Curioso notar que em nenhum momento as inovações são justificadas pela necessidade de adequação a um trabalho autogestionário, evidenciando que este não é um objetivo a ser alcançado pelos trabalhadores das ERTs. A tese defendida neste trabalho é que estas inovações, entretanto, existem, mesmo que dispersas entre as inúmeras experiências e convivendo com as características do modo capitalista de produção.

Relações de trabalho e Educação

Nesta parte são analisadas as inovações nas relações de trabalho produzidas pelas ERTs, o que será feito a partir da compreensão de como se estrutura, controla e executa o trabalho nas ERTs, ou seja, de como se concretiza a autogestão. É dada ênfase também aos processos formativos realizados, uma vez que podem ser pistas importantes para compreender as inovações.

Inicialmente, perguntou-se sobre as alterações na organização do trabalho. Dentre 49 ERTs que responderam, 88% consideraram ter realizado alterações na organização do trabalho. Entretanto, a compreensão sobre o que significa "organização do trabalho" foi muito distinta, tendo alguns entrevistados citado o fato de haver maior motivação e comprometimento dos trabalhadores como uma alteração na organização do trabalho. A tabela abaixo sintetiza os dados obtidos, tendo sido a descentralização de poder e de níveis hierárquicos a principal mudança identificada:

Tabela 7 - Tipos de mudanças ocorridas nas ERTs. Amostra:49.

Mudanças ocorridas na organização do trabalho	ERTs
Descentralização de poder e nível hierárquico	18
Colaboração, Comprometimento e Motivação	15
Rodízio e polivalência	10
Flexibilidade (horário, função, posto de trabalho, etc)	8
Melhoria do diálogo e relacionamento	6
Autonomia e Liberdade	6
Acesso à informação	4

Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Em 10 ERTs, o rodízio foi citado como uma das inovações, entretanto entre 40 ERTs, 60%, declararam já ter realizado rodízio, sendo que na maioria delas (12 casos) por necessidade da empresa. Isto ocorre, em geral, no momento inicial da recuperação em que muitos setores ficam descobertos, dado que não são todos trabalhadores da antiga empresa que decidem continuar. Nestes casos, mais que um rodízio, ocorre uma polivalência dos trabalhadores e um acúmulo de funções.

Em oito ERTs indicou-se haver rodízios periódicos por setor. Esta modalidade sugere haver uma preocupação não só com as necessidades da empresa, mas com a satisfação dos trabalhadores num processo de desalienação do trabalho a partir do conhecimento do processo produtivo como um todo. Mas seja por um motivo ou outro, há claramente entre os trabalhadores da ERTs maior conhecimento sobre a totalidade das atividades que ocorrem nas empresas. O quadro abaixo sintetiza as respostas obtidas sobre o rodízio:

Tabela 8 - Dinâmica de rodízios nas ERTs. Amostra: 40.

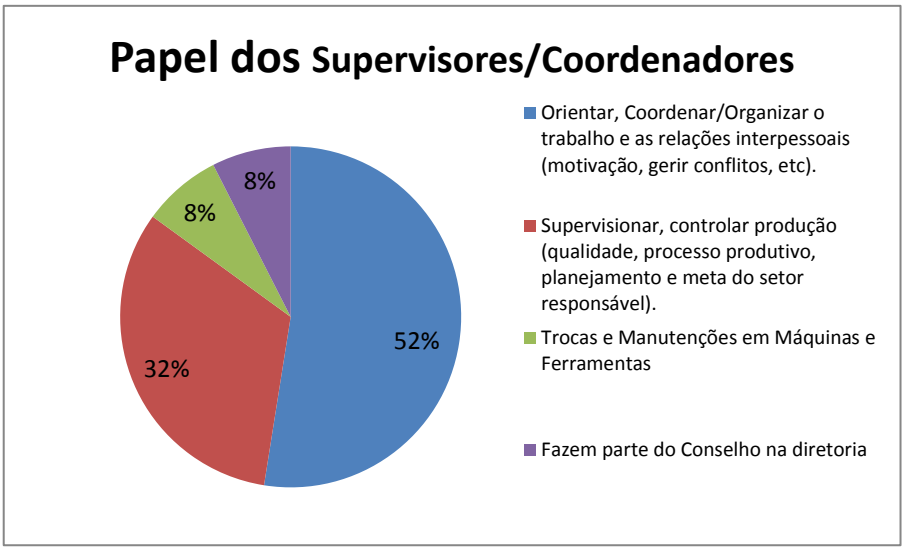
Como é o funcionamento do rodízio nas empresas	ERTs
Por necessidade/demanda	12
Rodízios periódicos por setor	8
A partir do interesse do cooperado	7
Indicações, assembleias, eleições de equipe coordenadora	2
Em alguns setores não acontecem pela especialidade requerida	1

Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Se a principal alteração identificada nas ERTs refere-se à descentralização de poder e níveis hierárquicos, é relevante compreender como se regula a atividade de trabalho. Como já dito neste capítulo, baseado no estudo de Vieitez e Dal Ri (2001), o fato de não haver mais o proprietário dos meios de produção não significa que não há formas de regulação de trabalho, nem que os níveis hierárquicos sejam eliminados.

Dentre 47 ERTs, 43 delas possuem coordenadores, líderes ou supervisores de setor, ou seja, 91,4%. Segundo os entrevistados, o principal papel dos supervisores ou coordenadores é de orientar e coordenar o trabalho e as relações interpessoais, que foi citado por 52% dos casos. Já em 32% das iniciativas acredita-se que o papel está mais vinculado ao controle do processo produtivo, como, por exemplo, o controle da qualidade. Não foi perguntado explicitamente sobre a diferença do papel do coordenador da antiga empresa, o que pode ser feito em estudos posteriores, mas na maioria das visitas que fiz foi explicitado que atualmente estes profissionais exercem muito mais um papel de coordenação do que o de coerção. O gráfico abaixo sintetiza as informações obtidas:

Figura 28: Qual o papel destes supervisores/ coordenadores? Amostra: 43.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Em apenas 6 empresas os coordenadores são escolhidos por eleições. Na maioria das vezes a escolha se dá pelo conhecimento técnico (22 ERTs) ou pela indicação da direção (20 ERTs).

Buscou-se avaliar também o papel exercido pelas mulheres nas ERTs. Para que sejam efetivamente avaliadas as relações de gênero se faz necessário um estudo mais aprofundado, pois numa entrevista não é comum que sejam expostos conflitos desta natureza. Utilizou-se uma questão aberta que foi respondida por 36 ERTs. As respostas foram categorizadas nos seguintes graus de participação:

Tabela 9 - Participação das mulheres nas ERTs. Amostra: 36.

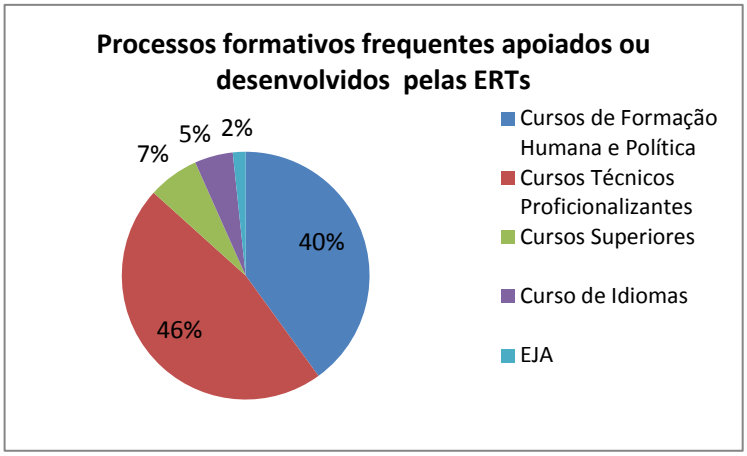
Grau de participação das mulheres nas ERTs	ERTs
Alta	11
Média	7
Baixa	17
Muito Baixa	1

Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Em metade das empresas que responderam a esta questão há uma participação baixa ou muito baixa, o que pode ser explicado pela pouca presença de mulheres no setor predominante, que é o metalúrgico. A presença de mulheres na área de produção é mais comum nas empresas dos setores têxtil e alimentício, enquanto que nas demais tendem a participar mais de setores administrativos e de serviços gerais. Embora tenham sido registrados casos de empresas em que há o protagonismo de mulheres em cargos de liderança, em 56% dos casos as mulheres mantiveram as mesmas funções da antiga empresa.

Os trabalhadores foram questionados sobre os processos de formação. Dentre 49 ERTs, 78% informaram que estes são frequentes. Foram detalhadas as atividades desenvolvidas em 38 ERTs e identificou-se o predomínio de cursos técnicos profissionalizantes, em 46% dos casos. Dentre os cursos técnicos foram citados os seguintes: gestão financeira, contabilidade, segurança do trabalho, caldeiraria, desenho técnico, soldagem, piscicultura, hortaliças entre outros. Em 40% dos casos houve cursos de formação humana e política, em geral oferecidos pelas entidades de representação e dentre os cursos foram citados os seguintes: autogestão, gestão política, cooperativismo, liderança e motivação. O gráfico abaixo sintetiza os processos formativos nas ERTs:

Figura 29: Processos Formativos. Amostra: 38.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Em 41% dos casos, os cursos são realizados a partir de parcerias e a avaliação de 67% das ERTs é de que os trabalhadores demonstram interesse, sendo que em 71% dos casos a maioria dos trabalhadores participa das atividades de formação. Em 84% dos casos há demanda para novos cursos, sendo que em 72% das que responderam é por formação técnica e profissionalizante. A demanda por formação política apareceu em 23% das respostas apenas.

Perfil Organizacional

Continuando a detalhar o funcionamento da autogestão nas ERTs brasileiras buscou-se compreender o organograma das empresas e as funções exercidas pelas distintas instâncias. Como a grande maioria dos casos é de cooperativas, é comum que haja uma estrutura similar entre as experiências, que contam com assembleia geral, conselho administrativo e coordenação de setor.

A assembleia geral (AG) é a instância máxima de decisão das ERTs. Quase todas as empresas pesquisadas dizem que realizam AGs, com apenas duas exceções: uma empresa que diz que não há necessidade de assembleias, pois eles conversam diariamente e decidem as coisas no dia-a-dia; e outra que é uma cooperativa de segundo grau, onde as AGs acontecem em suas cooperativas filiadas.

Por determinação da Lei do Cooperativismo, as empresas que assumem essa forma jurídica têm a obrigação de realizar assembleias gerais, no mínimo, uma vez por ano. Participam das AGs todos os cooperados, e em alguns casos também os trabalhadores não cooperados. A lei determina que as assembleias têm que ser registradas em ata, precisam ser convocadas com 10 dias de antecedência mínima, ser publicada em veículo de comunicação e contar com um quórum mínimo. Por conta dessas exigências, algumas ERTs realizam reuniões gerais com as mesmas características e finalidades das AGs, porém sem registrá-las formalmente para evitar

esses processos burocráticos e seus custos.

A frequência de realização das reuniões gerais desses encontros varia bastante, sem apresentar nenhuma tendência predominante, conforme apresentado no quadro abaixo:

Tabela 10 - Frequência das AGs. Amostra: 50.

Frequência de realização de AGs	ERTs
Uma vez por mês ou mais	19
Menos de uma vez por mês e mais de uma por ano	14
Anualmente	14
Não responderam a frequência	3

Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Foram observados em algumas entrevistas relatos de que no início eram realizadas assembleias com maior constância[169], mas depois a frequência foi sendo reduzida gradualmente. Segundo alguns entrevistados, isso ocorre, pois no começo há muito que debater e decidir sobre as regras de funcionamento da empresa, mas depois ela entra num ritmo de operação mais regular e a demanda por decisões com a participação ampliada de todos os trabalhadores é reduzida. Outro argumento citado para justificar essa redução é que com o tempo algumas lideranças (que em geral compõem o conselho administrativo) vão ganhando a confiança do coletivo, que passa então a se desinteressar por certas decisões e permitir que elas sejam tomadas pelos líderes.

As principais decisões tomadas nas assembleias são relativas à prestação de contas ou ao financeiro, tendo sido citado por 33% das empresas. Em 23% dos casos são tomadas decisões sobre investimentos e em 20% questões relacionadas à gestão de recursos humanos. Outras questões discutidas nas AGs que aparecem com menor frequência nos relatos dessa pesquisa são: retiradas e distribuição das sobras (15%, 6 ERTs), eleições (15%, 6 ERTs), planejamento (13%, 5 ERTs), produção (10%, 4 ERTs), estatuto (8%, 3 ERTs) e venda de ativos (5%, 2 ERTs).

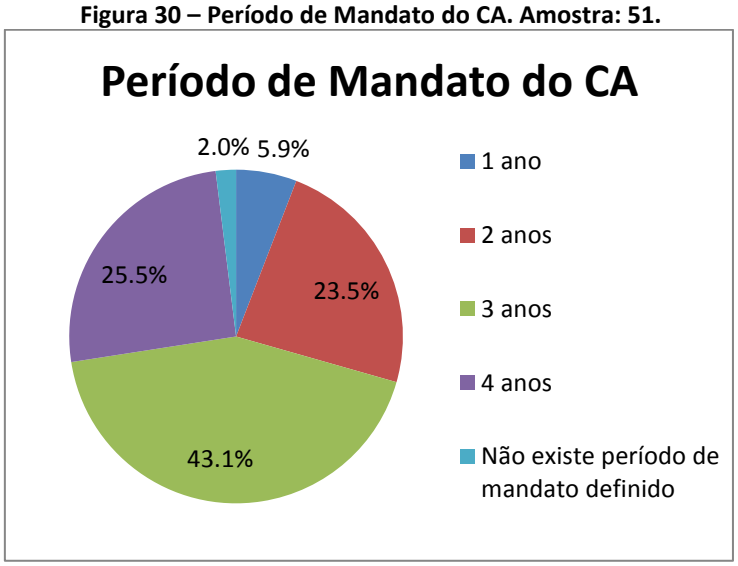
Com poucas variações entre os casos estudados, o Conselho Administrativo (CA) das ERTs é composto geralmente por um presidente, um vice, um secretário e um tesoureiro. Uma delas tem um cargo diferente – um coordenador de educação e cultura, que compõe o conselho administrativo, em outra, cerca de 20 trabalhadores fazem parte da comissão, divididos em subcomitês técnicos.

Quanto ao período de mandato do CA, em 92,1% das empresas está entre 2 e 4 anos, com maior incidência de 3 anos (43,1%). Há ainda um caso curioso em que não há período de

[169] Uma das empresas recuperadas mais recentemente, por exemplo, relatou realizar reuniões gerais todos os dias para discussão do estatuto.

mandato definido. O gráfico abaixo apresenta esses dados:

Figura 30 – Período de Mandato do CA. Amostra: 51.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Na maioria das empresas pesquisadas (80%, 41 ERTs) os membros do conselho administrativo mantêm seus cargos por mais de um mandato. Em três empresas (6%), o CA ainda está no seu primeiro mandato, e uma delas ainda não entrou em funcionamento pleno, portanto eles consideram como mandato transitório. Entre os seis casos (12%) que responderam que os conselheiros não mantêm seus cargos por mais de um mandato, um chama atenção ao relatar que as mesmas pessoas trocam de cargos dentro do CA, ou seja, o conselho não se renova.

Os entrevistados que responderam que os membros do conselho mantêm seus cargos por mais de um mandato foram interrogados ainda a respeito da justificativa para manutenção dos cargos. Em 15 empresas (45%) a razão apresentada tem origem nas cláusulas da Lei do Cooperativismo ou do estatuto da ERT, que determinam a renovação mínima de 1/3 do CA, em alguns casos, ou de 2/3, em outros casos de acordo com os estatutos das cooperativas. Ou seja, os demais membros podem permanecer no cargo e assim o fazem.

Ainda de acordo com o estatuto de algumas ERTs, os conselheiros podem permanecer por no máximo dois mandatos. Em seis empresas estudadas, essa é a justificativa apresentada para a manutenção dos membros no CA. Em outro caso, a justificativa é a mesma, porém o estatuto prevê até duas reeleições. Há ainda o caso de uma empresa onde não há limite para recondução.

Para além das permissões e restrições legais ou estatutárias, há outros aspectos que levam a recondução dos conselheiros. Foram relatadas em três entrevistas dificuldades para renovar o CA por falta de interesse dos trabalhadores em assumir esses cargos. Um entrevistado disse que os sócio-fundadores da empresa se mantêm na direção, pois os novos sócios não

assumem a responsabilidade da mesma forma[170]. Em outro caso pesquisado, o entrevistado argumenta que há pouca mudança no conselho por falta de capacitação das pessoas. Segundo ele, os mais capacitados estão à frente da gerência da cooperativa.

Pode-se notar que de maneira geral há pouca rotatividade na direção das empresas recuperadas pesquisadas, o que não necessariamente se deve a um desejo dos seus dirigentes de se perpetuarem no poder. Estes dados corroboram a pesquisa de Vieitez e Dal Ri (2001) que explicitaram uma tendência de haver nestes casos uma lógica de gestão de quadros. Identificou-se ainda uma tendência de que os conselheiros mantenham suas funções anteriores no período do mandato, sejam elas administrativas ou de produção.

Dentre 24 respostas válidas sobre as decisões mais frequentes no CA, se destacam as relacionadas a investimentos (58%) e financeiro (42%), seguida das questões de gestão de recursos humanos (33%) e à produção (25%). Foram citadas com menor frequência questões relacionadas a pendências gerais da empresa (13%), organização das assembleias (8%), compras e vendas (8%) e projetos, estratégia, política social, programação da semana e representação legal (com uma citação para cada uma dessas questões).

Com relação à jornada de trabalho, identificou-se que ela é quase sempre (em 85% dos casos), de 8 h/dia ou 44 h/semana. As que envolvem trabalho rural têm particularidades nesse ponto, pois o trabalhador do campo tem autonomia para definir seu horário e em geral recebem de acordo com a produção. Uma empresa do setor de serviços também apresenta uma particularidade, pois os trabalhadores recebem de acordo com as horas trabalhadas.

Entre os casos que fogem do padrão mencionado, cabe citar uma empresa que reduziu a carga horária para 6 horas diárias por acreditar ser essa uma bandeira importante da luta dos trabalhadores.

Na maioria das empresas (67%), todos os trabalhadores trabalham a mesma quantidade de horas por dia. Nas empresas que responderam que há diferenças de jornada entre os trabalhadores, a principal justificativa é a de que existem trabalhos em turnos ou outras distinções na natureza da atividade para as quais a legislação trabalhista limita a jornada.

Assim como relatado no caso argentino de ERTs, pesquisado por Ruggeri et. al (2011), parece haver um mito sobre o que seria a autoexploração dos trabalhadores de ERTs. Mesmo

[170] Em uma empresa do setor metalúrgico do Estado de São Paulo, o presidente que está no cargo há dez anos declarou querer que outro trabalhador assuma suas funções, mas nenhum aceita. Em outro caso, numa das ERTs mais antigas do Brasil, o presidente se emocionou ao declarar que estava preocupado com quem daria continuidade ao trabalho depois de sua saída.

sabendo que a resposta a um questionário impõe limites, os estudos de caso realizados parecem confirmar os dados apresentados. Mesmo quando há uma extensão da jornada de trabalho, é inegável que o ritmo de trabalho é distinto, definido nesses casos pelos próprios trabalhadores.

Com relação à remuneração, apenas uma empresa diz ter retiradas iguais para todos os trabalhadores e trata-se de uma empresa de pequeno porte que no momento da entrevista contava com apenas sete trabalhadores produzindo. Há outro caso que ainda está iniciando a produção e por isso ainda não tem retiradas. As demais 49 empresas que responderam a questão (96% entre aquelas que responderam) têm retiradas diferenciadas entre os trabalhadores.

A principal justificativa dada pelos entrevistados para a desigualdade de remuneração é a diferenciação por função. Eles dizem que por ter diferentes níveis de responsabilidade, ou níveis de qualificação, ou simplesmente porque o trabalho é distinto nas diferentes funções, a empresa estabelece categorias baseadas nas funções para remuneração de seus trabalhadores.

Outros fatores também aparecem nas justificativas para a remuneração desigual, entre eles: a produtividade, principalmente no caso das atividades rurais (e em uma de vestuário); a forma de vínculo, diferenciando cooperados de contratado, ou outras possíveis diferenças nas formas de vínculo; o tempo de empresa; os valores de mercado ou os valores de piso e teto salarial estabelecidos pelos sindicatos; e as referências da antiga empresa.

Em alguns casos as empresas dizem que as alterações sofridas são fruto de pressões do mercado. Ou seja, elas precisam se adequar ao mercado para não perderem seus trabalhadores, principalmente os mais qualificados. É comum que no momento inicial, em que os recursos ainda são muito escassos, todos recebam a mesma quantia e que com o passar do tempo sejam estabelecidas diferentes faixas[171].

Este é um dos pontos em que o caso brasileiro de ERTs mais difere do caso argentino. Ruggeri et al. (2011) identificaram que mais de 50% das 205 ERTs argentinas praticam a retirada igualitária e assim como outros estudos (REBÓN, 2007; RUGGERI, 2009), relacionam essa prática com a solidariedade que vivenciaram esses trabalhadores nos meses de ocupação, que foi em média de 5 a 6 meses. Isto não significa que no caso brasileiro a prática seja igual à de

[171] Em uma empresa do setor metalúrgico foi declarado que inicialmente todos recebiam o mesmo salário, mas foi necessário criar uma diferenciação para que houvesse estímulo entre os trabalhadores. A diferença entre o maior e menor salário, entretanto, não chega a ser de duas vezes e é comum que trabalhadores contratados, dependendo da função exercida, ganhem mais que alguns sócios.

uma empresa tradicional. Para avaliar isso, foram analisados os maiores e menores salários para que fosse identificada a real dimensão dessa diferença. Nesta questão, 50 empresas responderam sobre a diferença entre os valores de retirada mínima e máxima, sendo que três delas não mencionaram os valores, somente a diferença.

A média da diferença entre o mínimo e o máximo é de 4,76 (máximo/mínimo). Na tabela abaixo se apresenta o número de empresas por faixa.

Tabela 11 - Número de empresas por diferença de retiradas. Amostra: 50.

MAX / MIN	No. Empresas
<=2	10
entre 2 e 5	23
entre 5 e 8	8
entre 8 e 10	7
maior do que 10	2

Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Portanto, observa-se que apesar de estabelecer retiradas diferenciadas para as categorias de trabalhadores, essa diferença não passa de 5 para 1 na maioria dos casos (66%) e raramente passa de 10 para 1. A tabela abaixo ajuda a compreender um pouco mais sobre o tema das retiradas:

Tabela 12 - Valores de retiradas. Amostra: 50.

Média de retirada mínima	R$ 1.063,05
Menor retirada mínima	R$ 250,00
Maior retirada mínima	R$ 2.400,00
Média de retirada máxima	R$ 4.998,46
Menor retirada máxima	R$ 1.000,00
Maior retirada máxima	R$ 17.432,00

Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Por fim, com intuito de compreender o conceito de autogestão dos entrevistados, foi

perguntado se identificavam haver uma prática autogestionárias em suas empresas. Em 48 das 52 empresas visitadas (92,3%) os entrevistados consideram que em sua empresa trabalham sob a forma de autogestão. Três empresas (5,7%) responderam que não trabalham como autogestão e uma (1,9%) não apresentou resposta para essa pergunta pelo fato de não ter sido finalizada a aplicação do questionário.

Entre as justificativas para considerarem a empresa como autogestionária, os entrevistados citam principalmente a questão da democracia nas decisões. Essa questão aparece de diversas formas, ora com afirmações bastante enfáticas de que tudo é decidido coletivamente, ora de maneira mais branda, dizendo que os trabalhadores têm liberdade para opinar e participar das decisões. A gestão dos trabalhadores aparece seis vezes entre os argumentos para justificar a prática da autogestão (19% das respostas válidas). Aqui foram consideradas respostas como: “não há ninguém contratado para gerir”; “os trabalhadores têm responsabilidade na gestão”; “estão todos gerindo o negócio”; e “nós mesmos vamos decidindo”.

O fato de existir uma assembleia geral e dela ser a instância máxima de decisão é lembrado por entrevistados de quatro empresas. O mesmo número de relatos ressalta o fato de serem donos do próprio negócio como elemento que caracteriza a autogestão. Além dessas principais justificativas, foram registrados outros argumentos isolados (cada um apareceu uma vez entre as respostas) como: o cuidado com o meio ambiente e a segurança dos trabalhadores; a valorização e estímulo ao trabalhador; a transparência na gestão – acesso irrestrito a todas as informações da empresa; o controle coletivo do trabalho; e o próprio fato de ser uma cooperativa, que respeita um estatuto que foi construído em comum acordo entre todos, para um entrevistado já é suficiente para caracterizar a empresa como autogestionária.

É interessante observar ainda que algumas empresas afirmam que têm a autogestão como ideal, mas que ainda não conseguem implantá-la como gostariam por falta de formação, de amadurecimento ou da “mentalidade da autogestão”. Reconhecem que nem todos têm consciência de que são os gestores das ERTs.

Destacam-se ainda quatro casos onde a justificativa para a autodeclaração como autogestão demonstra um entendimento singular do termo. Neles os entrevistados dizem que são autogestionários, mas que um pequeno grupo de trabalhadores, em geral a direção da empresa, toma todas as decisões, e que os demais trabalhadores pouco participam.

Vale salientar que a perspectiva da autogestão que mais se aproxima da heterogestão está nos casos em que há uma barreira para entrada de novos sócios e que com relação aos trabalhadores contratados existe uma relação hierárquica como em qualquer empresa tradicional. Esses são os casos em que declararam haver autogestão dos sócios apenas, sem

perspectiva de que entrem novos sócios. Em algumas dessas ERTs comentou-se que em um futuro breve, quando o número de sócios for menor que vinte, a tendência é de que a cooperativa se torne uma empresa privada comum.

Por fim, entre as que responderam que não se vêem como empresas autogestionárias, há uma que desconhece o termo "autogestão", outra que diz que tentam implementar a gestão coletiva, mas não obtém sucesso e uma última prefere dizer que é a mesma empresa do período patronal, só que agora sob o controle dos trabalhadores. Segundo os entrevistados, a autogestão geralmente está ligada não apenas ao controle, mas a posse e à propriedade do empreendimento, que nesse caso ainda não é dos trabalhadores. Na prática desta empresa encontram-se muitos elementos que configuram o que foi entendido como autogestão nas demais empresas. O não enquadramento nessa categoria deve-se à linha ideológica seguida por seus trabalhadores.

Estes casos foram considerados no universo de pesquisa porque os motivos alegados para não se considerarem autogestionários não significam que não buscam implementar um processo de gestão coletiva na empresa.

Comercialização e relação com mercados

Na tentativa de entender a relação das ERTs com seus fornecedores, foi perguntado de que tipos de empresa costumam comprar suas matérias primas. O quadro abaixo sintetiza as respostas obtidas.

Tabela 13 - Fornecedores das ERTs. Amostra: 49.

Categoria[172]	Quantidade de respostas	Percentual
Empresas monopólicas no setor	16	32,6%
Outras grandes empresas	36	73,4%
Pequenas/Médias Empresas	28	57,1%
Empresas Recuperadas	1	2%
Empreendimentos solidários	2	4%
Microempreendimentos	1	2%
Empresas Estatais/Entes Federativos	0	0%
Outro	3	6,1%

Fonte: Henriques et al. (no prelo)

As principais fornecedoras são grandes, médias e pequenas empresas. A empresa que disse ter um fornecedor "Empresa Recuperada" declarou ser muito pequena a parcela de participação

[172] Vale lembrar que a classificação "pequenas, médias e grandes empresas" é nesse caso subjetiva, pois os dados foram computados a partir da percepção do entrevistado.

deste no total de suas compras. Das três ERTs que responderam “outros”, uma delas refere-se a “agricultores familiares” e as outras aos “próprios clientes”. É alto o índice de fornecedores que monopolizam o setor, o que pode ser explicado pela forte presença do setor metalúrgico.

A maior parte das fábricas (56,5%) mantém os fornecedores da empresa anterior e entre as que mudaram de fornecedores o fizeram, em geral, por conta de preço (33,3%) ou qualidade (26,7%). A maior parte das empresas (61,4%) disse não ter dificuldade de escolha de fornecedor e entre as que disseram ter, o preço e a disponibilidade do produto aparecem como principais barreiras.

Na caracterização do mercado consumidor das ERTs, identificou-se que 76,4% vendem para o consumo intermediário, 35,2% para o consumidor final e 15,6% prestam serviços[173]. Assim como os fornecedores, os principais clientes são grandes, pequenas e médias empresas, como pode ser verificado no quadro abaixo:

Tabela 14 - Consumidores das ERTs. Amostra: 49. Respostas Múltiplas

Categoria	**Quantidade**
Empresas monopólicas no setor	2
Outras grandes empresas	28
Pequenas/Médias Empresas	31
Empresas Recuperadas	2
Empreendimentos Solidários	1
Microempreendimentos	5
Empresas Estatais/Entes Federativos	4
Público em geral	6
Outro	2

Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Esta tabela, entretanto, não é suficiente para compreender a dependência das ERTs de determinadas empresas, o que se buscou fazer estimando o percentual da produção vendido para os principais clientes, conforme apresentado na tabela abaixo.

[173] As respostas podiam ser múltiplas, o que faz com que o somatório exceda 100%.

Tabela 15 - Percentual de vendas das ERTs. Amostra: 35.

Porcentagem sobre o total das vendas[174]	Para o principal cliente		Para os 3 principais clientes	
0% -20%	15	42,9%	7	20,0%
21% - 40%	6	17,1%	8	22,9%
41% - 60%	6	17,1%	6	17,1%
61% - 80%	3	8,6%	2	5,7%
81% - 100%	5	14,3%	12	34,3%

Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Quando considerado somente o principal cliente, não são muitas as empresas que aparentam ter forte dependência deste. Apenas 14,3% das ERTs que responderam a questão vendem mais 80% da sua produção para um único cliente. E quase a metade delas (42,9%) concentra menos de 20% do total de sua comercialização no seu maior cliente.

No entanto, se forem considerados os três maiores clientes de cada ERT, nota-se um grau de dependência considerável. Em cerca de 1/3 (34,3%) das ERTs, mais de 80% da produção é voltada apenas para 3 clientes.

Embora seja um índice alto, há uma razoável diversificação de clientes entre as ERTs, sendo o principal problema a dependência de venda para grandes e médias[175] empresas, que possuem maior poder de barganha do que as ERTs. Mais da metade das experiências entrevistadas (59,2%) afirma ter dificuldades de comercialização, sendo a principal delas a forte concorrência do mercado.

Crédito

A dificuldade de acesso ao crédito frequentemente é apontada como um dos principais gargalos para a viabilidade econômica das ERTs, como pode ser observado em Vieitez e Dal Ri (2001), Valle (2002) e Tauile et al. (2005). É comum encontrar falas de que o fato de haver um alto passivo financeiro impede as ERTs de conseguirem financiamento. Mas sobre o passivo deixado pela empresa original, 79,2% das empresas que responderam à questão (38 ERTs) declararam não possuir mais dívidas dessa natureza.

E apesar das enormes barreiras para concessão de créditos a cooperativas, 71% das ERTs já acessaram algum crédito, sendo que 37,9% vem de bancos públicos, 34,5% de bancos privados e 27,6% de e outras instituições como cooperativas de créditos, sindicatos, prefeituras e órgãos de fomento federais

[174] É importante observar que esses dados não são precisos, pois não foram extraídos dos registros e controles das empresas, mas sim baseados numa impressão geral e aproximada dos entrevistados.
[175] Em uma futura pesquisa seria interessante separar médias de pequenas empresas para que se possa compreender melhor o tamanho dos clientes das ERTs.

Apesar do acesso ao crédito ter se mostrado possível para uma boa parte das ERTs pesquisadas, 62,2% dos entrevistados (28 ERTs) afirmam que esta ainda é uma das dificuldades enfrentadas.

A dificuldade de acesso ao crédito se dá pelo fato de os bancos não possuírem uma política adequada para atender às características das empresas que estão iniciando suas atividades como recuperadas. Para liberar o empréstimo, os bancos exigem termos como balancete positivo e bens para serem dados como garantia e, muitas vezes, as cooperativas não possuem isso. Há casos onde a empresa possui bens, como maquinário, mas não têm a nota fiscal deste para ser apresentada como garantia. Há muitos anos que o BNDES mantém uma linha de crédito voltada para a autogestão, mas devido às exigências foram poucas ERTs que conseguiram acessar esse recurso.

Seguridade social e segurança do trabalho

Dentre 47 ERTs, 62% das empresas mencionaram que possuem serviço de cobertura médica, sendo que 87% delas oferecem planos privados de saúde. Em relação ao plano privado, a maioria contrata o seguro para os funcionários, mas há alguns casos distintos: uma das empresas informou que paga 50% dos gastos do trabalhador com saúde; outra mencionou ter contratado um médico alocado na fábrica; outras relataram que pagam o plano apenas para uma parte dos funcionários.

Pouco mais de 40% das empresas possuem seguros contra acidentes de trabalho, sendo na grande maioria dos casos seguros privados. Em 61% das empresas entrevistadas há programas de segurança do trabalho, sendo que três ERTs dentre as 18 que informaram não possuir um programa de segurança do trabalho alegaram que não tinham acidentes.

Nesse caso é importante destacar que a legislação do trabalho para as cooperativas é distinta das empresas convencionais. Enquanto uma empresa capitalista com mais de 21 funcionários precisa instalar uma CIPA – Comissão interna de prevenção de acidente -, entre outras obrigações legais, no caso das cooperativas, isso não ocorre.

Entre os programas de segurança mencionados pelas ERTs, o mais mencionado foi a CIPA. Também foram mencionados EPIs e palestras de conscientização. Uma empresa relatou que quando não há acidentes, ela compra brindes com o dinheiro que seria gasto com o afastamento e os sorteia. Outra empresa relatou que contrataram uma empresa para elaborar um plano de prevenção de acidentes, mas não tinham recursos para implementar as medidas até o momento da entrevista.

Dentre 42 ERTs, 71,5% mencionaram que os acidentes diminuíram depois da recuperação, sendo que nenhuma empresa mencionou que os acidentes aumentaram. Em uma das visitas, pude visitar as instalações de uma nova mina de extração de carvão que estava em construção e notei que houve muita preocupação com questões de segurança de trabalho, sendo uma das medidas a iluminação de toda a mina. Mas não é esse o principal fator de diminuição de acidentes, até porque há muitos casos em que não são utilizados os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs). Uma das hipóteses desta pesquisa é que a alteração do ritmo de trabalho e a consequente diminuição da pressão são fundamentais para a queda do número de acidentes.

Dentre 42 ERTs, 90,5% disseram que há mudanças com relação à pressão, sendo que em 78% dos casos essa pressão diminui. Buscou-se identificar um padrão de respostas do motivo da diminuição ou da intensificação, dado que a pergunta do questionário era aberta. A maioria incidência de respostas é de que a diminuição da pressão está relacionada à diminuição do controle e da hierarquia, que pode ser simbolizada em um dos relatos: “Quem determina o ritmo hoje é o próprio trabalhador”.

Entre as empresas que mencionaram a intensificação da pressão do trabalho destacam-se algumas falas que sugerem maior responsabilidade (3 ERTs), número menor de funcionários (2 ERTs), novas formas de gestão com maior controle (1 ERT). Apesar destes casos, é nítida a percepção dos trabalhadores da grande maioria das ERTs de que há uma atenuação do ritmo de trabalho. Isto é mais um elemento para desmistificar a ideia de autoexploração em empresas de autogestão. Mesmo que haja casos em que há uma jornada de trabalho maior que 8 horas, essas ocorrem em um ritmo ditado pelo próprio trabalhador.

Dentre 46 ERTs, 42% contribuem para a aposentadoria. Em 97,6% dos casos há trabalhadores aposentados ou na iminência de se aposentarem, sendo a maior incidência de 10 a 20% de trabalhadores nestas condições por empresa.

Relação com a sociedade, movimentos sociais e sindicatos

Dentre 47 ERTs, em 93% dos casos os trabalhadores estavam sindicalizados antes da recuperação, sendo que 71% relataram que havia muitos trabalhadores sindicalizados, sendo a maior parcela (35%) do setor metalúrgico. Em 61% das iniciativas, a ERT declarou ter recebido apoio do sindicato na recuperação da empresa e em 41% o apoio foi intenso, segundo os entrevistados. Entre as ajudas do sindicato estão: doação de cestas básicas, assessoria jurídica e administrativa e em 6 ERTs foi declarado que a ideia de recuperação partiu do sindicato.

Apenas 2 casos relataram que o sindicato dificultou a recuperação, o que refuta a hipótese de que os sindicatos são contrários a essas experiências por conta da perda da contribuição dos trabalhadores que passam a ser cooperados. Até porque em 65% dos casos foi relatado que se conservou algum vínculo com o sindicato mesmo após a recuperação. Entre estas, 60%, que correspondem a 39% das ERTs, seguem afiliadas com plenos direitos e em 50% dos casos a avaliação sobre a relação com o sindicato foi “boa” ou “muito boa”.

Dentro desta análise existem ERTs que tiveram contato com o sindicato apenas no início do processo de recuperação e logo depois, por diferentes razões, o vínculo foi se deteriorando ao longo do tempo até que deixasse de existir. Além desses casos, existem ERTs onde a relação com o sindicato se mantém desde o início da formação da empresa e ocupam um lugar central na mesma com participação em assembleias, tomando decisões junto com os trabalhadores, que em alguns casos são dirigentes sindicais. Isto ocorre pelo fato de uma das assessorias (UNISOL) ser ligada à Central Única dos Trabalhadores (CUT).

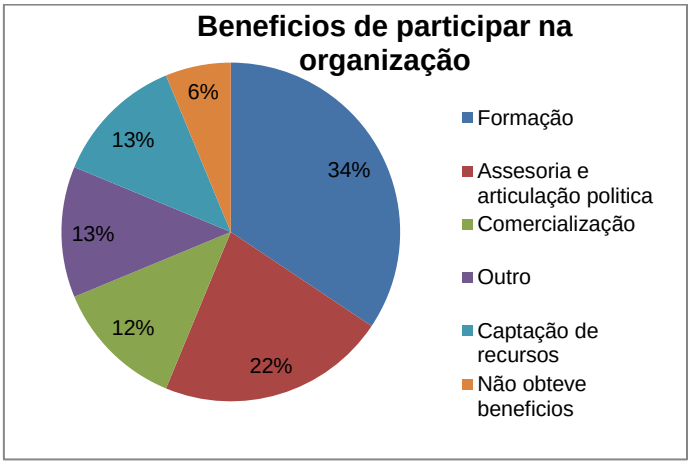
Como dito no início desta tese, há três entidades de representação que assessoram as empresas geridas por trabalhadores no Brasil. A ANTEAG surgiu em 1994, em meio ao início do fenômeno. Em 1999, dentro da Central Única dos Trabalhadores surgiu a UNISOL e em 2002, o Movimento de Fábricas Ocupadas, com a proposta de estatização sob controle operário. A maioria dos estudos de ERTs no Brasil tende a se restringir às empresas filiadas a estas entidades. Entretanto, foram identificados que 26% das ERTs mapeadas não participam e nunca participaram de nenhuma dessas entidades, o que corresponde a 17 casos.

Filiadas à UNISOL foram identificados 26 casos, assim como 15 à ANTEAG e 1 ao Movimento de Fábricas Ocupadas. Em paralelo a essa relação foram identificados 14 casos em que as ERTs estão filiadas à Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), que é uma entidade que representa o cooperativismo tradicional, não se relacionando com o movimento de economia solidária.

Na maioria dos casos (56%), a relação com a assessoria foi definida como esporádica e apenas 13% relataram haver uma relação intensa. Com relação à UNISOL, 44% afirmaram possui uma relação intensa e à ANTEAG apenas 30%, o que pode ser explicado pelo momento atual por que passa esta entidade, com sérias dificuldades de se manter funcionando.

Do total das ERTs filiadas a alguma entidade, 32 responderam sobre os benefícios ou ganhos dessa participação. Em 34% dos casos foi mencionado como vantagem a possibilidade de realizar cursos de formação, em 22% de receber assessoria e se beneficiar com a articulação política e em 8% de obter benefício para comercializar os seus produtos e na captação de recursos, como pode ser visualizado no gráfico abaixo:

Figura 31 - Quais são os benefícios de estar nesta organização?. Amostra: 32.



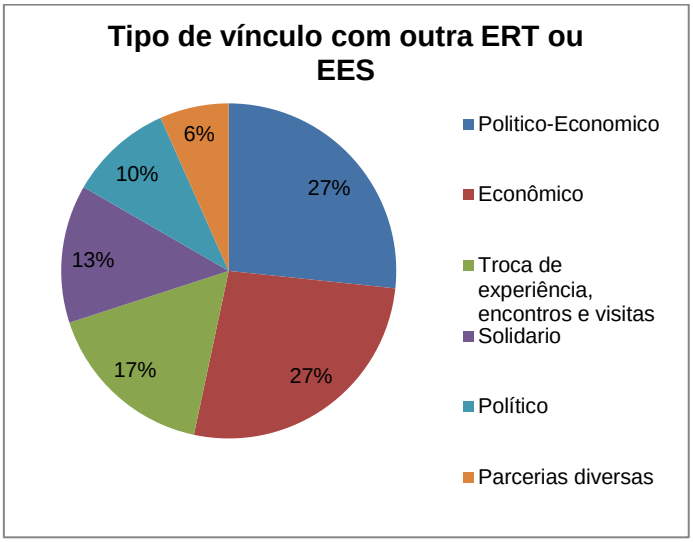
Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Pode-se observar que foram poucas as respostas sobre o processo de recuperação em si mesmo, o que pode se dever ao fato da maioria das experiências já ter passado por esse processo há muito tempo. Mas comparando o caso brasileiro com o argentino, pode-se notar que as entidades de assessoria não possuem mais um papel indutor na recuperação de empresas. No seu início a ANTEAG cumpriu esse papel, enquanto a UNISOL teve uma atuação maior na assessoria após a recuperação ser concretizada. Já o Movimento de Fábricas Ocupadas chegou a organizar a ocupação de mais de uma dezena de fábricas, mas foram poucas que chegaram a reativar a produção.

Soma-se a isto o fato de tanto a ANTEAG como a UNISOL terem diversificado seus escopos de atuação para toda a economia solidária, não tendo mais a característica de atuar apenas com as ERTs. Enquanto na Argentina as representações das ERTs passaram a se caracterizar como movimentos sociais, no Brasil o movimento que engloba a grande parcela das experiências é o de economia solidária. Entretanto, há uma baixa participação das ERTs nos Fóruns de Economia Solidária, dado que as especificidades de uma empresa do setor industrial as distinguem de tal forma dos demais empreendimentos de economia solidária que o vínculo pela realização do trabalho associado não se concretiza em ações conjuntas. Em 61% das ERTs identificou-se não haver qualquer tipo de vínculo com movimentos sociais ou partidos políticos. Entre as que possuem, apenas 33% citaram o movimento de economia solidária.

Já com relação aos vínculos entre os empreendimentos, em 71% dos casos relatou-se que há algum vínculo. Pode-se observar no gráfico abaixo que prevalecem as relações político-econômicas.

Figura 32. Qual tipo de vínculo estabelece com outra ERT ou EES? Amostra: 30.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

O fato é que mesmo que haja um percentual significativo de casos onde se estabeleceram vínculos, estes não são sistemáticos e não configuram a formação de um movimento coeso, capaz de se mobilizar em torno de um tema, como, por exemplo, por uma mudança da lei de falências brasileiras, que para alguns entrevistados dificulta muito a formação de novas ERTs. Tampouco para que legitime a prática de recuperação de empresas perante a sociedade brasileira, o que se evidencia na falta de ações voltadas para as comunidades do entorno.

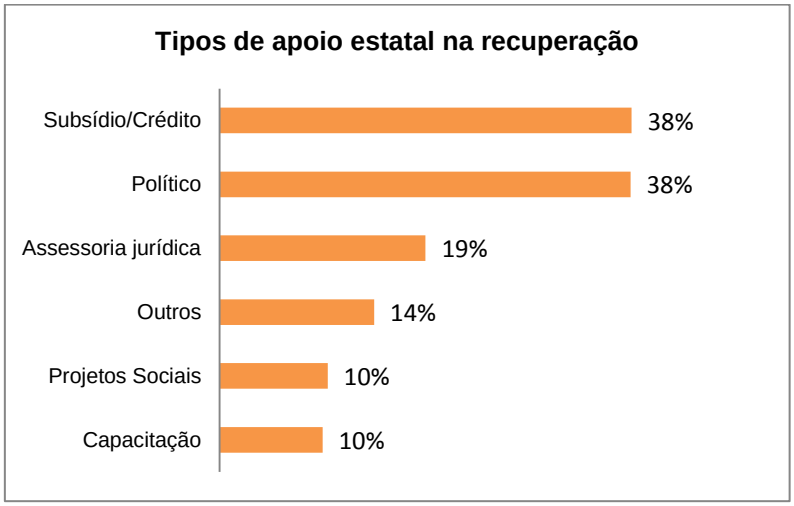
Apenas 38% das experiências entrevistadas declararam realizar atividades solidárias, sendo a maior parte delas (61%) atividades pontuais como doações e realizações de festas. A maior parcela das entrevistadas (41%) entende que seu papel para a sociedade se restringe à geração de emprego e renda e apenas 26% acredita que o papel é o de criar vínculos de solidariedade. Como exemplos, há uma ERT que criou uma biblioteca aberta à comunidade e cedeu parte de seu terreno para construção de uma escola e também o caso de uma empresa que apoia a ocupação de uma parte do seu terreno por 500 famílias, o que confere moradia a cerca de 2.000 pessoas[176].

Relação com o Estado

Dentre 50 ERTs, 58% informaram não ter recebido apoio do Estado no momento da recuperação. Entre os que receberam, os governos estaduais e prefeituras aparecem como principais apoiadores, sendo as principais formas de apoio (ambas com 38%), a concessão de crédito e apoios políticos, como pode ser visualizado no gráfico abaixo:

[176] Este caso será explorado no próximo capítulo.

Figura 33 - Tipo de apoio estatal na recuperação Amostra: 21.



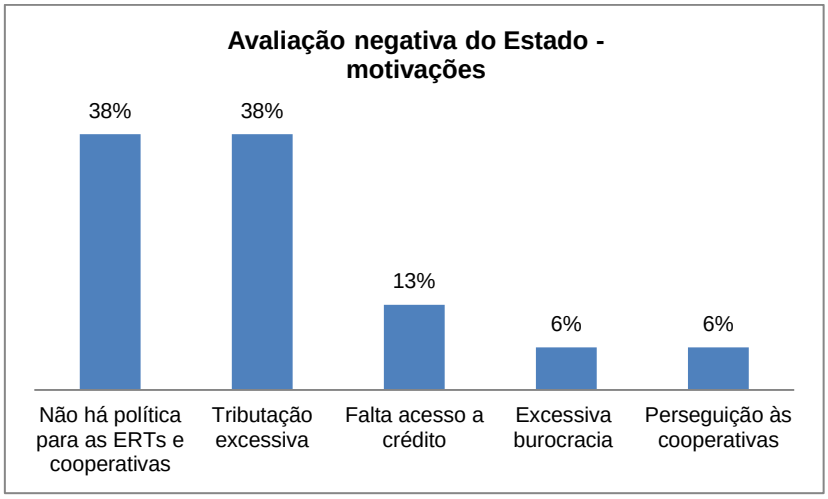
Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Uma parcela muito similar (59%) revelou não ter contado com apoio do estado para manutenção da empresa. Entre os que receberam, as prefeituras foram citadas por 40% delas, o governo estadual por 25% e o governo federal em 15% dos casos. Os demais apoios foram concedidos por senadores, deputados e vereadores e a maior parcela deles (50%) refere-se a subsídios e créditos.

Pouco menos da metade das experiências (45%) afirma não ter tido nenhum apoio de órgãos públicos vinculados à economia solidária, sendo que apenas 16% identifica apoio da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES). Isto se deve em parte pelo fato da SENAES ter priorizado apoios indiretos, como o financiamento das entidades de assessoria, como na criação em 2005 do programa "Ação de Recuperação de Empresas pelos Trabalhadores em Autogestão".

O fato é que esta percepção faz com que 70% das ERTs avaliem o apoio do Estado como ruim (55%) ou insatisfatório (15%). O quadro abaixo sintetiza os principais motivos para a avaliação negativa:

Figura 34 - Avaliação negativa do Estado – motivações. Amostra: 36.



Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Por fim, as empresas foram questionadas sobre o que esperam do poder público, e entre as 43 respostas destacam-se:

Tabela 16 – Demandas ao Estado Amostra: 43.

Demandas ao Estado	casos	%
Força política e incentivos às cooperativas e empresas recuperadas	16	37%
Incentivos fiscais, redução da burocracia e transparência na prestação de contas do Estado	14	33%
Acesso à crédito e subsídios	10	23%
Assessoria técnica, educação adequada, acesso à tecnologia e apoio das universidades	5	12%
Cessão de terreno, regularização de propriedade e infra-estrutura de transporte	5	12%
Não discriminação das cooperativas e empresas recuperadas e mudanças na legislação do cooperativismo	4	9%
Não esperam nada do Estado	4	9%
Políticas integradas para cadeias produtivas	1	2%

Fonte: Henriques et al. (no prelo)

Os resultados demonstram que apesar do crescimento de políticas públicas voltadas para a economia solidária nos últimos anos, o mesmo não aconteceu para as ERTs. Essa não é uma prioridade da política neodesenvolvimentista implementada nos últimos anos no Brasil.

Auto-avaliação e perspectivas

Na parte final do questionário, buscou-se sintetizar as principais mudanças identificadas pelos entrevistados na passagem de um trabalhador assalariado para trabalhador associado, assim

como as perspectivas futuras para as ERTs. A principal mudança relatada por 39 dos entrevistados diz respeito às relações de trabalho, em que foram enfatizados: o trabalho em autogestão; o maior respeito às opiniões dos trabalhadores; e maior conscientização e responsabilidade dos trabalhadores. As condições de trabalho e o aprendizado obtido também foram citados, mas apenas em duas entrevistas foi ressaltada a ocorrência de mudanças ideológicas por parte dos trabalhadores.

Apenas três ERTs relataram haver uma piora com relação ao período da empresa capitalista, sendo que uma delas atribui isso a uma crise causada pela entrada de novos trabalhadores e duas por conta dos longos períodos de dificuldade financeira.

Em 87,5% das ERTs há a percepção de que a relação entre os trabalhadores melhorou depois da recuperação e apenas 9,3% dos casos apontou piora na relação. O fator mais ressaltado (57%) foi a mudança no ambiente de trabalho, gerando maior confiança entre os companheiros de trabalho. Uma das justificativas comumente colocadas pelos trabalhadores é de que antes os demais trabalhadores eram concorrentes a substituí-los em seus cargos, o que gerava um clima de competição ente eles. Na ERT o outro trabalhador é visto como um aliado na execução das atividades.

Sobre as perspectivas de futuro das ERTs, 55% das empresas demonstraram ser positivas e 12% declararam ter esperança de melhores dias. Em 26% dos casos foram sinalizadas incertezas quanto ao futuro e apenas 7% dos casos verbalizaram uma expectativa negativa.

4.2.3 A invisibilidade das ERTs brasileiras

O quadro das ERTs brasileiras evidencia uma prática da classe trabalhadora que salvou milhares de postos de trabalho desde a década de 1980 e que se encontra num período de claro declínio. Cerca de 80 empresas que passaram por processos de recuperação ou fecharam as portas ou se reconverteram em empresas tradicionais e há muito poucos novos casos de recuperações nos últimos anos. Isto ocorre num período de ascensão desta estratégia de luta em outros países, como Argentina e Venezuela, além de haver relatos que a crise atual vivenciada pela Europa resultou em processos similares.

Que motivos fizeram com que essa prática se estagnasse no Brasil?

O crescimento econômico vivenciado nos últimos anos é um dos principais fatores utilizados para explicar esta questão. Mesmo que ainda haja processos de falência, o fato de existir a possibilidade de reabsorção pelo mercado de trabalho retira dos trabalhadores o ímpeto por empreender lutas para recuperar empresas, que exigem longos períodos de escassez.

Há ainda quem argumente que a nova lei de falências brasileira, de 2005, facilita que o empresário recupere a empresa, dificultando processos de recuperação pelos trabalhadores, seja porque os credores prioritários passaram a ser as instituições financeiras, seja porque há um maior prazo de negociação entre os empresários e os credores.

Embora não se possa desprezar estes fatos, não me parecem suficiente para explicar o declínio. Com mais de 20 anos de experiências, com a existência de entidades de representação e empresas de grande porte, a recuperação poderia ter se mantido como alternativa para trabalhadores interessados na prática do trabalho associado além de ter se tornado uma importante ferramenta de pressão para evitar falências fraudulentas, como ocorre na Argentina.

Entretanto, o fato das duas maiores entidades de representação – ANTEAG e UNISOL – terem deixado de atuar exclusivamente com as ERTs não pode ser ignorado. A viabilidade financeira de ambas está vinculada ao Estado e suas ações seguiram a agenda proposta pelos governos estaduais e federal. Mesmo que a prática da economia solidária tenha sido fomentada desde a experiência modelo no governo do Rio Grande do Sul no final da década de 1990, não se pode acreditar que a política em curso no âmbito federal pelo Partido dos Trabalhadores (PT) tenha qualquer perspectiva de confronto com o capital privado. Neste sentido a formação de novos empreendimentos em nichos não ocupados pelo setor privado, como o setor de artesanato e de reciclagem, passou a ser priorizada na agenda pública e, consequentemente, passou a fazer parte das agendas das entidades de representação das ERTs.

O quadro atual é de um campo em que há poucos vínculos entre as ERTs, inexpressivas ações realizadas em conjunto com os movimentos sociais, inclusive com o movimento da economia solidária e um completo desconhecimento desta estratégia de luta por parte da população em geral. A invisibilidade das ERTs no Brasil contrasta com um movimento que ganha força na Argentina.

Em uma reportagem no jornal Página 12 do dia 20 de novembro de 2012, os pesquisadores Julian Rebón e Rodrigo Salgado da Universidade de Buenos Aires revelaram dados de uma pesquisa feita com 600 pessoas da área metropolitana de Buenos Aires, na qual 70% dos entrevistados demonstraram conhecer o fenômeno das empresas recuperadas. Destes, 97% apresentaram uma ideia positiva desta prática como uma forma de preservar fontes de trabalho e 86% considera justo que haja ocupação de fábricas para que estas sejam recuperadas.

Não há uma pesquisa no Brasil similar a esta que permita fazer uma comparação com os dados obtidos, mas é evidente o desconhecimento que a população brasileira tem da prática de

recuperação de empresas. Não se pode desconsiderar o fato da crise argentina do início dos anos 2000 ter sido muito mais profunda e estrutural que a brasileira, mas a recuperação de empresas continuou existindo depois que a Argentina retomou o crescimento econômico e isto não pode ser desvinculado da prática de suas entidades de representação.

Apesar de muitas delas manterem vínculos orgânicos com o governo de Cristina Kirchner, sempre houve espaços de confrontos e a legitimidade alcançada por essa luta tem muita relação com a atuação dos movimentos de empresas recuperadas. Conseguiram, por exemplo, influenciar a redação da nova lei de falências argentina, mesmo que o benefício desta para as ERTs não seja um consenso entre as distintas assessorias.

O acompanhamento da agenda governamental por parte das entidades de representação aliado às práticas das ERTs brasileiras quase sempre restritas aos muros das fábricas são, em minha opinião, os principais motivos para o declínio desta prática e para invisibilidade desta estratégia de luta dos trabalhadores no Brasil.

4.3 Conclusão do Capítulo

Este capítulo buscou apresentar um panorama geral das experiências de ERTs no Brasil e Argentina, a partir dos dados gerais que envolvem essas iniciativas nos dois países, dos atores sociais que interagem com essas experiências e do processo que as legitima perante a opinião pública e o Estado.

Ficou evidente que as perspectivas são diferentes nos dois países, havendo no caso argentino uma maior mobilização em torno do tema, enquanto no Brasil se apresenta um quadro de declínio e invisibilidade. Há no caso argentino a caracterização de um movimento social de empresas recuperadas por trabalhadores, enquanto supostamente as experiências brasileiras estariam englobadas no movimento de economia solidária.

O fato é que quase não há participação das ERTs nas instâncias da economia solidária, como os fóruns regionais. Nestes espaços há uma forte participação de trabalhadores que vendem seus produtos em feiras, dado que é onde se organizam as feiras de economia solidária. Os trabalhadores de ERTs não identificam qualquer ganho imediato por participarem destes espaços nem se identificam com os demais trabalhadores pela prática da autogestão.

Há perdas dos dois lados com essa divisão. O movimento de economia solidária ao ter pouco diálogo com o mundo fabril perde força discursiva com relação à construção de outro modelo de produção e as experiências de ERTs, ao se isolarem, não participam de discussões políticas relacionadas à autogestão. Tal isolamento reforça uma prática voltada apenas para o interior das fábricas e o desconhecimento desta prática perante a opinião pública.

O caso argentino demonstrou que o vínculo estabelecido com os vizinhos, assembleias de bairro e outras ERTs foi fundamental para legitimação desta prática e para a obtenção de avanços no plano jurídico, a ponto de serem exemplos para que um empresário pense duas vezes antes de realizar uma quebra fraudulenta, se tornando desta forma uma estratégia de luta que beneficia toda a classe trabalhadora.

Com intuito de dar maior concretude às questões abordadas neste capítulo, serão apresentados cinco estudos de casos realizados na Argentina e no Brasil, tendo como foco a análise das inovações na organização do trabalho de ERTs.

CAPÍTULO 5 ESTUDOS DE CASO NA ARGENTINA E NO BRASIL

Neste capítulo serão apresentados quatro casos de ERTs e o caso de uma rede composta por 19 ERTs do setor gráfico. A escolha dos casos foi feita baseada em indícios de que se tratam de experiências com alto teor de inovações nas relações sociais de produção, o que pôde ser definido a partir da revisão bibliográfica e da pesquisa documental realizada no Centro de Documentación de Empresas Recuperadas por Trabajadores da Universidade de Buenos Aires.

Um dos critérios utilizados para escolha dos casos foi a existência de conflito entre os antigos patrões e os trabalhadores, simbolizado pelas ocupações de plantas fabris, acreditando terem essas experiências uma maior propensão a romper com as relações sociais de produção capitalistas. Outros critérios foram: a adoção de pagamentos mais igualitários entre trabalhadores de distintos setores, a forma de atuação no mercado e o envolvimento da empresa com atividades para além de seus muros, como as realizadas com outras ERTs e com vizinhos das fábricas.

A proposta inicial era de realizar ao menos dois estudos de caso em cada país. Entretanto, o tempo de imersão na Argentina, que foi dedicado a essa atividade, me possibilitou realizar quatro estudos de caso. Já no Brasil, o tempo de trabalho de campo necessário para realização do mapeamento de empresas recuperadas dificultou a imersão mais aprofundada nos casos. Soma-se a isso a dificuldade de encontrar no Brasil experiências que se enquadrem nos critérios previamente estabelecidos e o fato de estarem mais dispersas no território nacional.

Para aprofundamento dos casos, foi necessário realizar entrevistas com trabalhadores de distintos setores e com diferentes formas de entrada nas empresas. Foi importante, por exemplo, escutar trabalhadores que participaram da recuperação e outros que entraram depois do processo estabilizado. A maioria das análises está baseada no discurso dos trabalhadores de ERTs e em observações feitas nos locais de trabalho. Em alguns casos foram consultadas documentações das fábricas, como estatutos e informações sobre saúde dos trabalhadores.

Cabe reforçar que o fato de ter escolhido casos em que foram identificados previamente processos de inovação não me permite generalizar as características identificadas. O objetivo desta escolha é de apreender a potencialidade das experiências de ERTs e o quanto podem se configurar como uma crítica prática, como define Rebón (2007), às formas de organização do trabalho capitalistas.

5.1 Red Grafica Cooperativa

O primeiro caso a ser relatado foi o último a ser escolhido e também o último a ter se formalizado. Trata-se da rede de cooperativas gráficas que se formou no ano de 2006, embora englobe experiências cooperativas da década de 1950 e outros casos que remontam o início da recuperação de fábricas na Argentina nos anos 2000.

Três casos já haviam sido definidos para o estudo desta tese, sendo um deles uma gráfica. A pesquisa documental sobre a gráfica Chilavert me fez ter contato com a formação da rede. Sua proposta inicial de compra de insumos e venda conjunta se apresentou como uma possível inovação no que diz respeito à forma de atuação no mercado, dado que algumas dessas empresas possuem produtos muito similares e poderiam competir num mesmo nicho de mercado. Esta especificidade fez com que o caso fosse incorporado ao estudo.

Pelo fato da rede possuir 19 empreendimentos, não foi possível uma imersão aprofundada em cada um deles, tendo sido realizada uma entrevista em cada uma das 11 gráficas visitadas[177] e uma na sede da rede com uma funcionária do setor administrativo. Por ser um estudo de caso envolvendo distintas fábricas foi necessário elaborar um roteiro de entrevistas específico para esse caso, que encontra-se no APÊNDICE B desta tese.

A maioria das gráficas se concentra em Buenos Aires, mas tive também a oportunidade de conhecer uma em Mendonza e outra em Córdoba. O objetivo principal foi o de verificar o quanto conseguiram implementar as propostas documentadas no surgimento da rede a partir da percepção de seus participantes e o quanto estas práticas podem significar uma ruptura na lógica capitalista de relação entre as empresas.

Como este caso é, entre os escolhidos, o que menos tem registros acadêmicos, todas as informações foram obtidas nas entrevistas e nas pesquisas documentais feitas em matérias de revistas e no boletim da rede. Para obtenção de informações sobre o funcionamento da rede foi entrevistada uma das administradoras da sede da rede, Elvira Jara, assim como os seguintes trabalhadores a partir de visitas nas gráficas:

1. Imprenta Chilavert – Plácido Peñarrieta (Presidente da Cooperativa e da Red Grafica)
2. Artes Graficas El Sol – Eduardo Olivera (Presidente) e Zulema Vargas (Síndica)
3. Graficos Asociados – Júlio Diaz (Presidente)

[177] Com exceção em uma delas enquanto aguardava o entrevistado tive a oportunidade de registrar a conversa com uma trabalhadora. Em todas as visitas foi possível conhecer o parque fabril e ter diálogos informais com outros trabalhadores, mas em geral a entrevista foi feita com o presidente da cooperativa. Em uma das visitas, participei de uma reunião da rede, que definia a compra de uma máquina. Em duas entrevistas participaram ao mesmo tempo dois trabalhadores, totalizando 15 entrevistados especificamente sobre a rede.

4. La Nueva Union – Héctor Fernández (Presidente)
5. Punto Gráfico – Rodolfo Euler (Presidente)
6. Grafica Loria – Verónica Cuervo (Presidente)
7. Campichuelo – Salvador Ángel (Presidente) e Hugo Cabrera (Tesoureiro)
8. Impresiones Barracas – José Vargas (Presidente) e Raúl Martínez (Vice-presidente)
9. Cooperativa Obrera Grafica Talleres (COGTAL)– Fernando Pérez (Presidente)
10. Grafica Patrícios[178] - Aranda Roberto (Trabalhador da Gráfica)
11. Comércio y Justicia – Eduardo Santillo (Presidente)

5.1.1 Descrição da Rede

A história oficial contada sobre o surgimento da rede gráfica remonta o I Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas, realizado na cidade de Caracas em outubro de 2005. No editorial do primeiro boletim da rede, impresso em novembro de 2007, Oscar Becerra, então presidente do coletivo disse que a ideia de formação do grupo surgiu da intenção de venda de produtos na Venezuela durante o encontro (Nuestras Noticias, 2007,N°1).

Em entrevista concedida para esta tese, o pesquisador Andrés Ruggeri disse que em 2003, na apresentação dos dados do primeiro mapeamento de ERTs na Argentina, as empresas foram organizadas por setores para discutir os resultados do mapeamento. Para ele foi quando se juntaram as gráficas recuperadas, que surgiu a ideia de uma união entre as empresas deste setor, que chamou de proto-rede. Embora em quase todas as entrevistas a referência de surgimento tenha sido a citada viagem à Venezuela, um dos entrevistados confirmou que havia de fato reuniões de empresas recuperadas do setor gráfico anteriores a essa viagem. Disse, entretanto, que frequentavam as reuniões empresas que não fazem parte da rede atual, como Cefomar, Manos e Cooperpel. Agregaram-se à rede formalizada em 2007 uma empresa que não se reconhecia ainda com o conceito de "empresa recuperada" por ter sido um caso isolado de recuperação de uma gráfica do estado (COGTAL da década de 1950)[179] e uma cooperativa que não foi proveniente de um processo de recuperação, a Ferrograf.

Outro entrevistado falou que a primeira proposta de rede não deu certo, o que pode ajudar a explicar a dupla informação obtida: "hubo dos etapas de la Red. Hubo una primer Red que

[178] Embora esta gráfica tenha declarado não fazer mais parte da rede, trata-se de uma das fundadoras que ainda não havia se desligado formalmente.

[179] A gráfica Campichuelo passou por processo bem semelhante no ano de 1991, mas desde o surgimento do movimento de empresas recuperadas se identifica com o conceito e participou desde as primeiras reuniões da rede. Já o presidente da COGTAL, em entrevista concedida para esta tese, acredita que não há uma identificação com o conceito de "empresa recuperada", pois todos os que lutaram pela recuperação já não trabalham mais na gráfica, dado que ela possui mais de 50 anos.

fracasó, o sea que por los problemas internos de cada una como nos estábamos acoplando, es como que no pudimos empezar a engranar" (Membro da Red Grafica Cooperativa, Entrevista concedida em 06.05.2011). E ainda, em entrevista para a revista "Imagen de la Economía Social" de setembro de 2007, Carlos Marinelli, primeiro coordenador geral da rede, disse que a primeira tentativa de reunir as gráficas recuperadas não deu certo porque se limitou ao aspecto comercial e que a rede que estava se formando tinha a perspectiva de atuar também na capacitação técnica e cooperativa, em tarefas sociais e na difusão de informações.

Considerando esses relatos, pode-se concluir que a rede que é estudada nesta tese teve início em 2006 a partir da reunião de seis gráficas: Grafica Patricios, Ferrograf, Cogtal, Campichuelo, Grafica El Sol e Chilavert. No primeiro documento da rede, uma carta de intenções de 2006 que pude ter acesso no centro de documentação da UBA, aparecem os seguintes objetivos: ajuda e colaboração mútua, intercooperação, formação e capacitação comum. Já em 2007, a empresa "Graficos Asociados" de Mendoza compôs o grupo das sete empresas que oficialmente fundaram a Red Grafica Cooperativa (RGC), tendo sido classificada no primeiro boletim da rede como "a sétima integrante".

Figura 35: A sétima integrante.

Fonte: Elaborada pelo autor

Muito mais do que uma ação para vender produtos para a Venezuela[180], o grupo passou a se fortalecer politicamente e economicamente e se formalizou como uma federação, como relata um de seus dirigentes:

> Y, es el encuentro de muchas cooperativas que tenían la misma característica y siempre nos encontrábamos ya sea haciendo compras o vendiendo. Algunos clientes en común o por ahí cuando se nos rompía una máquina o nos faltaba algún insumo le pedíamos prestado. Siempre nos hemos pedido prestado algún insumo entre todas. Y eso, charlando un día entre varios dijimos "¿Por qué no nos juntamos y compramos en común, compramos papel, tinta, chapas?". Y ahí surge, las primeras reuniones, surge la idea de hacernos en una red para, no sabíamos al principio de qué ¿Viste?

[180] Que acabou não sendo bem sucedida segundo um dos entrevistados.

> Si era red, si era un conjunto de empresas que no sabíamos, después le dimos el nombre de red, después de las cuatro, cinco reuniones. Y después tuvimos que formalizarla, armar una federación porque era lo único, no había otra forma de armar una entidad de segundo grado (Membro da RGC, Entrevista concedida em 02.05.2011).

Sobre os objetivos iniciais da rede, a maior parte dos entrevistados citou: a compra de matéria-prima de forma coletiva, a venda coletiva, a participação em licitações públicas e a capacitação dos membros da rede. Tirando o último objetivo, que é de formação, os demais são econômicos, o que para uma das entrevistadas é o foco da rede, já que há federações e movimentos que se encarregam das demais demandas. Entretanto, ao analisar o funcionamento da rede e seus principais logros é possível identificar que sua atuação está muito além do âmbito econômico, como relata um entrevistado de uma das gráficas fundadoras da rede: "Se lograron más objetivos políticos que objetivos en sí de lo que puede ser de la parte económica" (Membro da RGC, Entrevista concedida em 05.05.2011).

Este ponto será retomado na próxima seção, mas cabe mencionar a estrutura inicial da rede que reflete os objetivos acima colocados. No terceiro boletim da RGC, publicado em Abril de 2008, foram apresentadas as seis áreas que compunham a rede, assim como seus objetivos. Eram elas: Imprensa e Difusão; Coordenação da Produção; Compras; Formação e Capacitação; Vendas; e Social (Nuestras Notícias, 2008, N°3).

Havia três áreas cujos focos não eram econômicos (imprensa e difusão; formação e capacitação; e social), que apresentavam entre seus objetivos a elaboração de uma peça de teatro sobre uma das fábricas, a manutenção de uma rádio dos gráficos, a educação para o cooperativismo e o acompanhamento e apoio a uma gráfica que passava por um processo de recuperação, que foi relatado no segundo e no terceiro boletim da rede[181].

Figura 36: A nova união.

Fonte: Elaborada pelo autor

[181] Tratava-se da gráfica "Talleres Union" que posteriormente se transformou na cooperativa "La Nueva Union" que passou a fazer parte da rede depois de recuperada.

A partir da terceira edição do boletim da rede, cada um passou a ser dedicado às empresas associadas, contendo entrevistas com seus membros. É também a partir daí que se pode verificar um balanço das seis áreas da rede e a recorrência de alguns temas, como: a recuperação de novas gráficas (La Nueva Unión e Punto Grafico, por exemplo); o desejo de aquisição de uma máquina "Computer do Plate" (CTP)[182], que seria compartilhada entre todas as gráficas[183]; e as capacitações realizadas nas fábricas.

A partir de setembro de 2008, com o começo da participação da cooperativa Punto Gráfico, a rede demonstrou uma característica que persiste até hoje, que é a abertura para associação de novas experiências. Em 2010, a Grafica Loria, que também foi recuperada com apoio da rede passou a fazer parte do coletivo:

Figura 37: Uma nova recuperada.

Fonte: Elaborada pelo autor

No momento do trabalho de campo, fui informado da existência de 19 cooperativas associadas à RGC, quais sejam[184]:

[182] Trata-se de uma máquina capaz de realizar impressões diretamente na chapa, o que deixa a impressão com melhor qualidade e mais rápida. Pelo fato de ser uma máquina cara, a maioria das empresas associadas terceirizam esse serviço quando necessitam.

[183] Nas edições de abril e julho de 2008 (3ª e 4ª edições) a aquisição do CTP aparece como um dos objetivos da área de compras. Em setembro de 2010, o boletim anunciou o valor de um projeto a ser enviado ao Ministério do Trabalho e Emprego para aquisição da máquina.

[184] Como já disse, a cooperativa Graficos Patrícios informou na entrevista que não fazia mais parte da rede por discordar dos rumos tomados. Não quiseram aprofundar nas divergências, mas em outras entrevistas, com pesquisadores de ERTs fui informado que isto se dava pelo fato desta empresa ter aderido à UPEA, sendo a tentativa de desfiliação uma decisão apenas política. Mantive-a na listagem por não ter ocorrido um desligamento formal e porque durante a entrevista um de seus trabalhadores declarou haver a possibilidade de retorno desta cooperativa à rede.

1. Cooperativa Obrera Grafica Talleres Argentinos (COGTAL)
2. Cooperativa de Trabajo Ferrograf
3. Cooperativa de Trabajo Obrera Gráfica Campichuelo
4. Cooperativa de Trabajo Imprenta Chilavert Artes Gráficas
5. Cooperativa de Trabajo Artes Gráficas El Sol
6. Cooperativa de Trabajo Grafica Patricios
7. Cooperativa de Trabajo Graficos Asociados
8. Cooperativa de Trabajo Punto Grafico
9. Cooperativa de Trabajo La Nueva Unión
10. Cooperativa de Trabajo Gráfica Loria
11. Cooperativa de Trabajo Impresiones Barracas
12. Cooperativa de Trabajo Comercio y Justicia
13. Cooperativa de Trabajo Idelgraf
14. Cooperativa de Trabajo Envases Flexibles Mataderos
15. Cooperativa de Trabajo Montes de Oca
16. Cooperativa de Trabajo Vision 7
17. Cooperativa de Trabajo Bolsas de Tucumán
18. Junin Artes Graficas
19. Cooperativa de Trabajo Proyecto Coopar

O crescimento do número de associados continua sendo verificado. Um ano e meio depois de realizado o trabalho de campo, ao acessar o sítio da rede[185] me deparei com a associação de outras três empresas: Grafica Integral, de Córdoba; Grafica San Luis, da cidade de San Luis e; La Maqueta, de La Plata, o que também demonstra uma expansão da rede para outras províncias e cidades.

Antes de entrar na análise dos resultados da rede ao longo dos seus cinco primeiros anos de existência, cabe relatar sua estrutura atual. Com apoio do sindicato gráfico, a sede da rede funciona dentro do sindicato de Buenos Aires com duas pessoas contratadas: uma assistente administrativa e uma assistente comercial. Há ainda um vendedor e uma oficina de design que trabalham para a rede. A proposta inicial era de que com uma taxa de 3% das vendas fosse possível criar um fundo para assegurar o funcionamento administrativo da rede. A entrevistada do setor administrativo, entretanto, informou que com essa taxa seria impossível manter o funcionamento da rede atualmente, o que vem sendo possível devido a subsídios e

[185] http://www.redgraficacoop.com.ar/coop_asociadas.php acessado no dia 15.12.2012

prêmios conquistados, como o Premio Innova 2007, conquistado pela rede e que a permitiu consolidar sua gestão e administração num momento inicial.

Figura 38: Artes Graficas El Sol

Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 39: Entrada da Grafica El Sol

Fonte: Elaborada pelo autor

5.1.2 Análise do caso

Na análise das entrevistas realizadas há uma nítida divisão entre os que compreendem haver ganhos econômicos com a participação na rede e os que acreditam que as vantagens são, sobretudo, políticas. Esta percepção distinta reflete a inserção de cada gráfica na rede, assim como as expectativas que os trabalhadores possuem com a formação do coletivo.

Fatores como o distanciamento da capital federal e o tipo de matéria-prima utilizada pela empresa têm um reflexo direto nesta percepção. As fábricas que estão mais distantes de Buenos Aires têm maiores dificuldades de usufruir de compras de matéria-prima de forma coletiva, por exemplo. Da mesma forma, há distinções nas máquinas e em produtos das gráficas que fazem com que nem todas compartilhem de matérias primas compradas de forma conjunta: “Porque también otro parámetro a tener en cuenta de la diferencia de las cooperativas son las máquinas (...) hay veces que una materia prima que usa una cooperativa no le sirve a outra” (Membro da RGC, Entrevista Concedida em 07.07.2011).

> Hay cosas que sí, hay cosas que sí, no todo porque somos diferentes, distintos talleres, por ejemplo yo no puedo comprar planchas con la Red porque la Red tienen todos formato más chico. Nosotros de todos los talleres de la Red, el nuestro es el que tiene formato grande, si bien todas hacemos lo mismo, los formatos de las máquinas son distintos, y nosotros tenemos formatos de máquinas más grandes que toda la Red. (Membro da RGC, Entrevista Concedida em 05.05.2011).

Mas há relatos que sustentam a hipótese de que uma parcela das empresas tem benefícios econômicos com a participação na rede, como a declaração abaixo:

> La Red nos ha mandado muchos trabajos que bueno, eso suma mucho. Es muy difícil hoy en día conseguir un mercado, las empresas grandes, que normalmente no hacían trabajos chicos, se dedicaban a trabajos más

> grandes, hoy en día se están fijando en los trabajos chicos; y cuando una empresa grande se fija en un trabajo chico nos deja sin trabajo a nosotros. Entonces competir contra eso es muy difícil, la única forma de competir que nosotros tenemos es agrupándonos. (Membro da Rede, Entrevista concedida em 19.05.2011).

Em outras entrevistas observa-se que há uma percepção mais ampliada do que significam ganhos econômicos. Mesmo que alguns trabalhos não tenham sido gerados pela participação na rede, há a percepção de que ocorre um aumento da credibilidade do mercado nas empresas que fazem parte desse coletivo: "O sea más allá que sea algo propio de las cooperativas, por el buen trabajo y todo eso, a mantener esos clientes. Creo que la Red también hace un punto más a esa credibilidad de las empresas hacia las cooperativas, en el mercado" (Membro da RGC, entrevista concedida em 06.05.2011).

Nas entrevistas não ficou claro o critério estabelecido para a venda pela rede. Em algumas foi informado que a empresa com orçamento mais baixo executa o serviço, enquanto em outras foi dito que há um rodízio entre as distintas cooperativas. Há ainda a possibilidade de uma combinação de ambos os critérios, mas é perceptível que os mesmos não estão claros para muitas empresas e que as vendas executadas pela rede ainda representam uma parcela muito pequena das vendas totais das empresas. Para alguns, a grande vantagem da venda pela rede é a possibilidade de participação em licitações públicas, pois, em geral, exige-se uma alta capacidade produtiva, o que seria conseguido com a produção coletiva entre as distintas empresas. Entretanto, nas primeiras tentativas de concorrência em licitações públicas, observou-se que a rede ainda está com preço acima do mercado, o que resultou em ações de formação sobre elaboração de orçamentos.

Se a venda ainda não representa uma grande vantagem para a cooperativa e a compra coletiva não atinge a todas as empresas, a ação da área de compras que mais gera expectativa nas ERTs é a compra de uma máquina CTP, conforme informado na seção anterior. Pude participar de uma reunião em que se estava decidindo pela instalação da CTP, cuja compra se daria com recursos conquistados perante o Ministério do Trabalho e Emprego, na empresa COGTAL. A compra de uma máquina que individualmente quase nenhuma empresa poderia concretizar e a economia de recursos com trabalhos terceirizados podem significar ganhos econômicos relevantes para as empresas da rede.

Em algumas entrevistas foi ressaltado o papel de formação da rede, tanto no que diz respeito ao trabalho cooperativo, como na formação técnica, como em impressão offset e elaboração de orçamentos, por exemplo. Outro campo que tem interface entre a área de formação e a de produção é o de Segurança e Higiene, uma vez que algumas empresas citaram a formação e adequação das mesmas nas normas vigentes como uma atividade importante da rede. A área

de produção tinha inicialmente o objetivo de ter um coordenador externo que fosse responsável por compartilhar entre as empresas as boas práticas da produção. Esta ação não se concretizou e para alguns dos entrevistados se deve à dificuldade de que os trabalhadores aceitem interferências externas no setor que mais dominam.

Entretanto, os dois temas que mais foram ressaltados nas entrevistas foram a comunicação entre as gráficas e os ganhos políticos obtidos com a formação da rede. "Yo creo que lo que cambió más de la Red hacia la fábrica es en la comunicación. Sobre básico, la comunicación en cada cooperativa. Es más, hoy estamos haciendo prensa de cada cooperativa con un boletín" (Membro da RGC, Entrevista Concedida em 06.05.2011).

O boletim da rede não só teve o papel de compartilhar as decisões da RGC, mas também de valorizar em suas publicações a luta de cada uma das cooperativas. Além disso, como a grande maioria das empresas foi proveniente de processos de recuperação, a rede se tornou um espaço em que se trocaram experiências sobre os caminhos a serem seguidos pelas novas gráficas, como pode ser observado no relato abaixo de uma das cooperativas mais recentes:

> Claro, la información, la comunicación entre las cooperativas. Creo que por ejemplo es mucho más fácil por ejemplo para nosotros que recién empezamos. Qué se yo, por ejemplo ¿Dónde compran ustedes el papel? Esa información que es más fácil de pasarse entre las cooperativas, o ¿Dónde compran ustedes más barato las tintas? Creo que eso ha servido muchísimo (Membro da RGC, Entrevista Concedida em 05.05.2011).

É, entretanto, no plano político que se percebem as principais vantagens da rede, sendo para muitos a maior vantagem em se participar dela. Há percepções, por exemplo, de que as empresas passaram a ser mais respeitadas pelo governo federal: "Y por ejemplo en relaciones con el gobierno principalmente. O sea el gobierno cuando ve que sos una cosa grande te mira más que si sos una cosa chiquita, por una relación de fuerzas y por una relación política obviamente" (Membro da RGC, Entrevista Concedida em 05.05.2011). E outras que ressaltam as novas relações institucionais conquistadas:

> La Red tiene muchos contactos políticos, o acercamientos, más que nada con la parte del INAES, el Ministerio de Trabajo. Y sí, lógico, cuando uno no sabe que hay una línea del Ministerio de Trabajo y nadie te la dice, la Red Gráfica cuando [nos trae] viene y te la informa, te dicen "mirá, es así y hay que hacerlo de ésta y esta manera, hay que llenar estos formularios" (Membro da RGC, Entrevista Concedida em 18.05.2011).

É certo que um grupo de 19 empresas, com cerca de 500 trabalhadores, possui maior peso político e poder de barganha com relação ao Estado do que uma pequena gráfica isolada, como pode ser identificado na declaração abaixo:

> Nosotros solos no podíamos golpear la puerta del Congreso, [cuando íbamos] por la individual era como que golpeábamos la puerta y bueno sí, nos atendían y salíamos. En cambio la Red ya era un grupo de gente, un

> grupo de cooperativas, un grupo de trabajadores con una fuerza política distinta (Membro da RGC, Entrevista concedida em 06.05.2011).

Mas os ganhos políticos não se resumem à relação com o governo. Há o fortalecimento político e ideológico entre os próprios trabalhadores que passam a ser parte de uma luta política mais ampla:

> El principal logro de la Red –te insisto- es –para mí, ¿No?- es lo que significa políticamente estar junto a los compañeros que tienen la misma idiosincrasia, donde tenemos los mismos problemas, donde intercambiamos soluciones y discutimos los problemas que tenemos. Y poder actuar en conjunto. Eso nos da un reconocimiento hacia afuera importante, más que ir en forma individual. Digamos, es un aspecto en general ideológico. Yo me imagino que aquel compañero que está en una cooperativa que se inició recién, por ejemplo, una de las cosas que podía llegar a ocurrir era que caía una cooperativa, caía una empresa, y nadie se arrimaba. Entonces bueno, a partir de la Red, si alguien se enteraba, ya iba un compañero, lo asesoraba, les ayudaba, se le conseguia (Membro da RGC, Entrevista Concedida em 12.05.2011).

E é justamente neste último ponto ressaltado pelo entrevistado que me parece residir a principal inovação promovida pela rede. A reunião de empresas de um mesmo setor ocorre entre empresas capitalistas, em formações de cartéis, por exemplo, e em fusões. São, entretanto, ações de concentração de capital. A atuação da RGC não se resumiu ao plano econômico, tendo sua área social sido responsável pelo apoio a outras gráficas que passavam pelo processo de recuperação. No momento das entrevistas, a rede apoiava a empresa "Lacabril", mas foram muitas as gráficas que entrevistei que relataram terem recebido apoio da rede no processo de recuperação: La Nueva Union, Punto Grafico, Grafica Loria, Impresiones Barracas.

Dentro de uma lógica mercantil, a falência de uma empresa é benéfica para suas concorrentes, mas desde 2006 a RGC vem apoiando a recuperação de empresas do setor gráfico, sendo que algumas delas atuam no mesmo setor de empresas já pertencentes à rede, como é o caso da Impresiones Barracas, que atua no mesmo ramo da COGTAL e da Grafica Patricios[186]. O relato de um de seus trabalhadores, reproduzido abaixo, ressalta a importância da ajuda:

> Pero sí el apoyo político de la Red, que en realidad la Red, el sindicato y las cooperativas es un poco lo mismo todo, y ayuda mucho porque mismo el tema de la expropiación, cuando a una cooperativa no le sale o tiene problemas judiciales, el hecho de poder ejercer presión no veintiséis personas sino muchos, a veces apoyan delegados de empresas normales creo que son del sindicato. Para esas cosas es indispensable, es indispensable (Membro da RGC, Entrevista Concedida em 18.05.2011).

[186] Durante a entrevista foi relatado que a empresa passou a compartilhar trabalho com essas empresas que eram concorrentes diretas dela. O compartilhamento de trabalho é comum dentro da rede, sendo que por vezes uma empresa executa o trabalho sem que o cliente saiba que não foi feito pela empresa contratada, pois está apenas cobrindo uma dificuldade de entrega dentro do prazo.

Figura 40: Impresiones Barracas.

Fonte: Elaborada pelo autor

Os apoios às empresas em recuperação são variados: jurídico, na área de gestão, por meio da doação de alimentos e dinheiro, na elaboração do estatuto e na contratação temporária de trabalhadores que estão no processo de recuperação de suas empresas, sem poder produzir ainda. Este foi o motivo que me fez incluir a rede entre os estudos de caso e de tê-la apresentado como o primeiro caso. Embora não dialogue diretamente com o objeto da pesquisa, que é a estruturação interna de cada ERT, a inovação do ponto de vista da relação entre as empresas me pareceu importante de ser descrita. Há o embrião de uma nova lógica, que não se restringe à racionalidade voltada para obtenção de lucros. A identidade de trabalhadores de empresas recuperadas sobrepõe-se à de empresários e os fazem ser solidários com coletivos de trabalhadores que passam pela situação que já passaram.

Por fim, cabe salientar que entre as empresas filiadas à RGC estão gráficas vinculadas a distintos movimentos: MNER, MNFRT, FACTA e UPEA. O entrevistado da empresa “Comércio y Justicia”, vinculado ao MNFRT, por exemplo, declarou que não vê nenhuma dificuldade de atuar na rede por ser de outro movimento, pois o que os une como rede é a possibilidade de compartilhar e solidarizar o trabalho. Este fato é interessante, pois sustenta a hipótese de que as divergências entre os dirigentes dos movimentos de empresas recuperadas não necessariamente existem entre os empreendimentos. Como exceção que confirma a regra, cabe dizer que uma das gráficas que declarou não pertencer mais à rede passou a pertencer a um novo agrupamento de ERTs, a UPEA. Embora não tenha justificado dessa forma seu processo de desvinculação, outras informações obtidas durante a pesquisa dão indícios de que esse se deve a incompatibilidades entre as assessorias.

Figura 41: Mural da Grafica Patrícios.

Fonte: Elaborada pelo autor

5.2 Imprenta Chilavert

O segundo estudo de caso foi realizado numa das gráficas que compõe a Red Grafica Cooperativa, a Imprenta Chilavert. Durante os quatro meses em que estive na Argentina, visitei essa gráfica semanalmente, dado que ela possui em seu interior o Centro de Documentación de Empresas Recuperadas gerenciado pela Universidade de Buenos Aires. Além de realizar pesquisa documental nesse espaço, tive a possibilidade de viver o dia-a-dia da fábrica, almoçar com seus trabalhadores, realizar conversas informais com praticamente todos eles, além de entrevistas devidamente registradas.

Dado que a fábrica tem apenas 15 trabalhadores, optei por realizar entrevistas formais com apenas cinco deles, tentando conhecer as questões dos setores administrativo e de produção e de trabalhadores que participaram da recuperação da empresa e outros que entraram depois. Foram eles:

1. Plácido Peñarrieta – Presidente
2. Ernesto González – Setor Administrativo
3. Aníbal Figueroa – Coordenador de Produção
4. Raúl Herrera – Setor de Encadernação
5. Sergio Rueda– Setor de Encadernação

O roteiro semiestruturado de entrevistas, que se encontra na Apêndice C desta tese, foi distinto do utilizado para a RGC, dado que o objetivo deste caso e de todos os seguintes foi de aprofundar as questões internas das empresas, tentando apreender a sua estrutura e as rupturas com a forma capitalista de organização do trabalho.

Não foi fácil identificar as inovações, mesmo porque quando ocorrem ao longo dos anos nem sempre são perceptíveis pelos trabalhadores. Seguindo o que foi dito no segundo capítulo, ancorado em Faria (2009a), o conceito de organização do trabalho remete à forma pela qual o trabalho é estruturado, envolvendo questões como a repartição do excedente, a concepção, controle e execução da atividade, a organização das instalações, a relação com fornecedores e clientes e a definição das estruturas de poder e tomadas de decisão. Toda essa estrutura demanda um acompanhamento, que no processo capitalista de produção ocorre por meio de uma heterogestão, ou seja, pelo controle da atividade de trabalho exercido por um profissional distinto daquele que a executa.

Neste caso e nos demais busquei identificar elementos da estrutura organizacional das ERTs que se diferem das escolas de organização do trabalho apresentadas no segundo capítulo, assim como práticas de gestão que rompessem com a lógica da heterogestão. É possível identificar essas alterações tanto a partir de elementos formais que passaram a fazer parte das empresas, como na observação de novas relações sociais de produção estabelecidas, como, por exemplo, na mudança de relação entre os trabalhadores.

Para tanto foram avaliados os seguintes elementos: o estímulo para o trabalho; o significado do ambiente de trabalho; a relação entre os trabalhadores; a hierarquização dos salários; a divisão de tarefas e o conhecimento do processo produtivo; as formas de tomada de decisões; o ritmo e a intensidade do trabalho e a relação com a segurança do trabalho; alterações no espaço de trabalho e no processo produtivo; e a relação com vizinhos, movimentos sociais e assembleias de bairro.

5.2.1 Descrição da ERT

A cooperativa Chilavert é uma gráfica situada na cidade de Buenos Aires, no bairro de Nueva Pompeya, e foi a primeira empresa que conseguiu a lei de expropriação na capital argentina, como relata Magnani (2003). Apesar de contar com apenas 15 trabalhadores, seu simbolismo e sua atuação são significativos no quadro das ERTs argentinas[187].

Em 2002, quando ocuparam a gráfica Gaglianone, buscaram impedir que o antigo dono levasse as duas principais máquinas da empresa. Descobriram pouco tempo depois que estas máquinas não foram consideradas no inventário para liquidação de dívidas da gráfica, configurando-se como uma quebra fraudulenta e ouviram do próprio patrão que as máquinas foram vendidas dois meses antes do pedido de falência.

[187] Por exemplo, foi em suas dependências que os trabalhadores do Hotel Bauen se reuniram e montaram a cooperativa que hoje gerencia o hotel, uma das ERTs mais conhecidas do país.

Naquele momento se mantiveram na fábrica oito trabalhadores, sendo a maioria deles muito antigos na fábrica[188]. Seus relatos demonstram haver uma forte sensação de traição, que está relacionada à relação de confiança que alguns deles possuíam com o empresário e que sustentou uma ocupação de seis meses, com direito a confronto com a polícia em mais de um momento.

Embora não tenham conseguido apoio do sindicato dos gráficos[189], houve uma forte mobilização de vizinhos, movimentos sociais e assembleias de bairro para garantir o direito dos trabalhadores da gráfica de seguirem produzindo. Em um determinado momento, oito patrulhas da polícia tentaram desalojá-los e foram impedidos pela mobilização popular em torno da fábrica[190].

O caso clássico escutado por todos que visitam a gráfica é o do vizinho, que abriu um buraco na parede de sua casa para escoar e entregar um livro pelo qual os trabalhadores já tinham recebido uma parcela como pagamento, sem que a polícia que fazia guarda na porta pudesse ver[191]. Em 12 de setembro de 2002, como informa Magnani (2003), os trabalhadores da já formalizada cooperativa Chilavert conseguiram a expropriação definitiva da marca e das máquinas e temporária do edifício. Segundo Lavaca (2007), a expropriação definitiva ocorreu em 25 de novembro de 2004.

5.2.2 Análise do caso

<u>O significado do ambiente de trabalho: a fábrica aberta</u>

Como relata Magnani (2003), no fim do ano de 2003 foi inaugurado um centro cultural nas dependências da gráfica Chilavert. De acordo com depoimentos de seus trabalhadores, depois de recuperada a empresa, esta foi uma das primeiras decisões da assembleia da cooperativa, como forma de agradecimento ao apoio dos vizinhos e assembleias de bairro, que pode ser verificado com a seguinte declaração: "entonces lo que se planteó primero es hacer el centro cultural, tener actividades extra de lo que sería la producción misma de la imprenta" (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 06.05.2011).

---

[188] Entre três entrevistados que participaram da recuperação, dois estavam na fábrica há mais de vinte anos quando ocorreu a ocupação e um há mais de 10 anos. Dois recuperadores com mais tempo de trabalho que esses já não trabalham mais na gráfica.

[189] Por ter sido o primeiro caso de gráfica recuperada com ocupação não contaram com apoio do sindicato gráfico, que os desfiliaram. A bem sucedida recuperação da empresa, entretanto, foi importante para que o sindicato mudasse sua postura e passasse a apoiar a recuperação de outras gráficas. Como explicitado no caso da rede gráfica, o sindicato apoiou vários casos de recuperação e ainda cedeu um espaço em sua sede para o funcionamento da Red Grafica Cooperativa.

[190] Além da ousadia dos trabalhadores, que segundo Lavaca (2007) chegaram a ameaçar atear fogo na fábrica caso a polícia tentasse entrar.

[191] O livro histórico é "Qué son las asambleas populares?".

Figura 42 – Plácido no Centro Cultural

Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 43: Centro Cultural Chilavert Recupera

Fonte: Elaborada pelo autor

O centro cultural é administrado por um grupo externo à fábrica, embora receba ajuda de alguns de seus membros. Diariamente são oferecidas oficinas gratuitas abertas ao público, como, por exemplo, de serigrafia, yoga, fotografia e tango. Mensalmente o centro realiza uma festa (milonga), que conta com a presença, sobretudo, dos vizinhos da fábrica.

Figura 44: Apresentação artística em Chilavert

Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 45: Festa em Chilavert

Fonte: Elaborada pelo autor

Em outubro de 2006 dando sequência ao projeto de abertura da fábrica, foi criado o Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, que é organizado por membros do grupo de extensão “Facultad Abierta” da Facultad de Filosofia y Letras da Universidad de Buenos Aires. Este espaço se tornou uma referência internacional, sendo visitado por pesquisadores de diversos países. Não só há registros de empresas já existentes, como também um esforço diário de catálogo de notícias sobre novas empresas recuperadas. O centro também se responsabiliza por organizar visitas de estudantes à gráfica, sendo muitos deles crianças do ensino básico.

Figura 46: Centro de Documentação

Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 47: Visita de crianças à fábrica

Fonte: Elaborada pelo autor

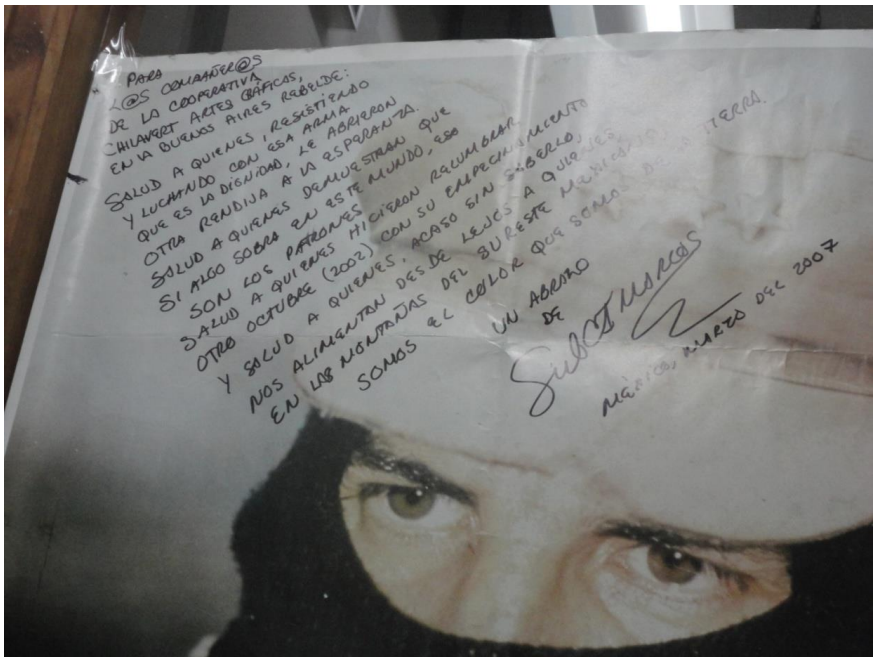
Em Março de 2007, foi inaugurada nas dependências da gráfica uma escola de educação de jovens e adultos, com inspiração na educação popular de Paulo Freire. Trata-se de uma articulação com um grupo de docentes que estão promovendo em espaços de Buenos Aires a complementação da formação de quem não pôde terminar o estudo secundário. Os chamados "bachilleratos populares" são em alguns casos organizados em ERTs e possuem ênfase em cooperativismo.

Figura 48: Bachillerato Popular.

Fonte: Elaborada pelo autor

Como pode ser observado, o ambiente da fábrica foi transformado pelos trabalhadores que a recuperaram. Em paralelo ao espaço de trabalho convivem espaços de cultura, ensino, pesquisa e também de formação política. Para além dos bachilleratos, que possuem claramente um viés político, não se pode deixar de notar que os cartazes e fotos que ornamentam a gráfica refletem essa afirmação:

Figura 49: Foto assinada pelo subcomandante Marcos, do Exército Zapatista de Libertação Nacional, para os trabalhadores de Chilavert.



Fonte: Elaborada pelo autor

Essas mudanças implementadas pelos trabalhadores de Chilavert apresentam uma fábrica aberta[192], em que se quebra a ideia de um espaço sigiloso, no qual a entrada só pode ocorrer com a permissão dos proprietários. A fala de um dos trabalhadores entrevistados resume essa ideia:

> Obviamente ahora es diferente (...) antes no era un lugar abierto digamos, era un lugar puertas cerradas. Te encontrabas con las puertas cerradas y te permitían entrar hasta donde te permitieran. Entonces el patrón dejaba pasar a un cliente y le mostraba y le presentaba al maquinista, "¿Qué tal? Acá está tal señor" y le presentaba, y le iba cerrando puertas. Y después abriéndole la puerta y no había posibilidad de que vos entraras. ¿Viste cómo es ahora, vos entrás, caminás, te presentás, saludás, te vas? Te movés libre acá adentro. Antes no, era un "permiso, puedo pasar", como en cualquier fábrica, ¿No? "¿Puedo pasar por acá?", "no, por acá no, pase por este otro lado", y todo muy controlado digamos, como una cárcel o como un cuartel. Donde vos tenés permitido pasar por acá y ¿Por qué estás acá? Y ¿Qué quiere señor? Y espere un minuto, el señor quiere pasar, bueno, vamos a ver si lo dejamos pasar. (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 06.05.2011).

<u>Alterações no espaço de trabalho</u>

Além das novas significações dadas ao ambiente da fábrica, a autogestão permitiu aos trabalhadores adequar o espaço físico às suas necessidades. Por exemplo, o local onde hoje funciona o bachillerato popular era a sala do antigo dono. Uma sala com entrada independente que fazia com que os trabalhadores sequer tivessem certeza se o dono estava

[192] O que não deixa de gerar contradições, pois foram relatados casos de materiais que sumiram da fábrica.

na fábrica. No relato de um dos gráficos, ele é chamado de fantasma, pela sensação que possuíam de que sempre estava na fábrica, mesmo sem terem certeza: “nosotros entrábamos por esta chiquita y ellos entraban por la otra puerta. Entonces no queríamos ver, como que vemos el fantasma, era convivir con el dueño ahí”. (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 13.05.2011).

Hoje todo o setor administrativo funciona ao lado da produção e como relatam os trabalhadores, a aproximação permite que os gráficos observem e de alguma maneira controlem o trabalho de quem possui esta função. Trata-se de uma inversão total de valores e de certa forma relata um preconceito às avessas. Em muitas entrevistas foi explicitado o fato de que não se valoriza o trabalho de quem está no setor administrativo e que essa aproximação ajuda no processo de compreensão desta atividade como de vital importância para funcionamento da empresa.

Outra mudança que realizaram os trabalhadores foi no espaço de almoço. Antes funcionava onde fica o centro cultural e hoje está no mesmo andar das máquinas. Mais importante do que a mudança de local, é como funciona o almoço dos trabalhadores de Chilavert. Participei algumas vezes deste momento e não pude deixar de notar que a fábrica pára durante o almoço. O que poderia ser considerado do ponto de vista da racionalidade instrumental de um engenheiro de produção uma atitude improdutiva, tem para os gráficos outro significado, que é o espaço de confraternização e de troca entre eles. O técnico com a visão produtivista ficaria ainda mais contrariado quando observasse que não só comem todos juntos como por vezes muitos esperam que um setor termine suas atividades, ou seja, diante da impossibilidade de sincronização de todas as tarefas e da impossibilidade de se parar um processo de impressão na metade, alguns trabalhadores chegam a aguardar até uma hora para que todos possam almoçar juntos:

> Algunos se iban afuera a comer, pero después cuando empezamos con la recuperación no teníamos plata, y cocinábamos en una olla para todos. Y yo pienso que eso se profundizó más porque es lo que hace la hermandad, y la amistad de conocernos más. Y como todos aceptaron comer juntos porque nadie tiene una ideología distinta, ni religiosa ni cultural. Entonces no es que alguno come carne y el otro verdura, acá si hay verdura comemos todos verdura y si hay carne comemos todos carne, no hay problema. Entonces eso hizo de que todos estemos más unidos. O sea que no hay alguno que dice “no, no a mí no me gusta la carne, yo quiero verdura”. Entonces lo que hacemos es comer lo que hay, y eso nadie objetó tampoco, y eso hace a la hermandad, al conocimiento entre nosotros (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 13.05.2011)

A relação entre os trabalhadores

Se há maior conhecimento entre os trabalhadores e ao mesmo tempo mais espaços para discussões, pode-se imaginar também que há mais conflitos interpessoais e essa era a minha hipótese inicial. Entretanto, na gráfica Chilavert esse não parece ter sido o resultado. Em primeiro lugar porque nos quase seis meses nos quais os trabalhadores ocuparam a fábrica houve uma intensa relação entre eles, que pode ter fortalecido os laços de companheirismo. Em segundo lugar, ao analisar as entrevistas passei a pensar que o fato de existir a possibilidade de externalizar as divergências e, consequentemente, por haver uma explicitação dos conflitos, há maior possibilidade de solução dos mesmos. E ainda, e este me parece o motivo mais forte para a existência de menos conflitos, as situações concretas de trabalho geram menos competição entre os operários, por não haver o mesmo medo de que alguém tire o trabalho do outro, como se pode observar nas citações abaixo de dois operários da gráfica:

> Ahora es más controlable. Porque no son las metas diferentes, acá son todas las metas iguales. Entonces ¿Qué queremos nosotros? Que todos se perfeccionen, que sepan manejar la máquina y que el resultado final sea tener más entre todos. (...) ¿Entonces el patrón qué hacía? Te decía a vos, "vos no servís y aquel está mejor que vos", entonces vos para quedar bien con patrón no te interesaba nada. Entonces para superarlo al otro, y el otro así y con el otro, con el otro. Entonces todos estábamos divididos. (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 13.05.2011)

> Tiene que ver también con esta cuestión- que antes el maquinista calificado le enseñaba, casi no le enseñaba, trataba de no enseñarle nada al ayudante, porque cuanto más rápido aprendiese, más rápido lo puede reemplazar, y al viejo se lo sacan de encima. Ahora quien más sabe más trabaja y no necesariamente eso es muy reconocido digamos. Como quien más sabe más trabaja el que sabe trata de enseñar, y el que quiere aprender puede aprender mucho más rápido que antes. En este tipo de oficios donde se tardan muchos años en aprender, la experiencia nuestra es que ahora se aprende rápidamente el oficio porque todo lo que sabe el maquinista se lo enseña, entonces muchas veces aprende más que (...) antes se lo escondía, era como un secreto guardado, porque era su poder. El conocimiento era competencia, competía y era un elemento de poder eso. Ahora no, ahora se aprende muy rápido (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 06.05.2011).

Este é um ponto muito importante da análise da atividade de trabalho em ERTs. As mudanças que ocorrem nas relações entre os trabalhadores estão baseadas em questões concretas e práticas do dia-a-dia do trabalho. Se antes o conhecimento adquirido era uma arma do operário e que isto o fazia agir de forma mesquinha, para utilizar a adjetivação dada por um entrevistado, isto estava relacionado com o fato de haver um estímulo para a competição entre os trabalhadores baseada no medo da perda do emprego. No caso da gráfica Chilavert, quando compartilhar conhecimento passou a significar a redução da carga de trabalho, houve

um favorecimento para que as relações fossem mais amistosas e para que o crescimento individual de cada trabalhador fosse valorizado como algo benéfico à cooperativa.

Um dos trabalhadores entrevistados, que estava há pouco mais de um ano na gráfica ressaltou na entrevista o cuidado dos demais trabalhadores para ensiná-lo:

> El cuidado para enseñar, el compañerismo que hay entre todos los (...) o sea ya cuando entré, al margen de que uno ó dos se acordaban de mi cara de vernos hace años atrás cuando ellos trabajaban bajo patrón y yo también, capaz que yo me acuerdo de uno ó dos personas que estaban trabajando, vagamente me acuerdo de sus caras, he venido a trabajar, nos han prestado donde yo trabajaba antes una máquina acá y hemos venido el grupo a hacer el laburo en la máquina prestada y me he acordado. Y cuando entré acá, ¿Viste que vos entrás a un lugar, y entrás no con miedo, pero como sapo de otro pozo? Porque es así. (…) Como sapo de otro pozo, como que entrás a un lugar que no te conoce nadie y que vos decís "no me van a dar bola, no", y no, nada que ver, se sirvieron mate cocido, "vení, sentate, vamos a comer", se ponían a hablarte (...) compañerismo, me hicieron como si fuese uno más del grupo (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 16.05.2011).

Um conflito comum entre trabalhadores de empresas recuperadas ocorre entre fundadores (recuperadores) e os demais que ingressam depois do processo finalizado. Entretanto, os dois entrevistados que não fizeram parte do processo de recuperação, relataram que na gráfica Chilavert não sentem nenhum tipo de diferenciação, com exceção de um pequeno adicional para os trabalhadores mais antigos.

A hierarquização das remunerações

Sobre as remunerações, não foi fácil compreender como efetivamente ocorre em Chilavert atualmente, pois os depoimentos foram divergentes. O estudo sobre a Red Grafica Cooperativa demonstrou que há uma tendência das recuperadas deste setor de manterem as distinções salariais do convênio gráfico. Entretanto, em Chilavert ocorreu inicialmente a prática das remunerações igualitárias, talvez pelo número reduzido de trabalhadores.

Todos entrevistados afirmaram haver uma diferenciação das remunerações em três níveis, mas a compreensão dos critérios parece não estar clara para os trabalhadores, o que pode advir do fato de haver alterações na remuneração de acordo com a produtividade da empresa, como afirmou um trabalhador.

Um dos entrevistados disse que o primeiro critério utilizado para diferenciação foi o tamanho das famílias, seguido pela experiência e qualificação. Outros afirmaram que a diferenciação atual se dá entre fundadores e não fundadores. E um entrevistado, tem a percepção de que a diferença está relacionada a um período de capitalização dos que ingressaram depois na cooperativa, sendo a tendência a de que as retiradas se igualem depois de cinco anos.

Seja qual for o critério estabelecido, é preciso dizer que as diferenciações são muito baixas. Segundo um dos entrevistados, entre o menor e o maior salário não há uma diferença de 20%[193] e não há diferença de remuneração entre os setores[194], que para ele significa uma tendência à prática de remunerações igualitárias. Afirmou ainda que um dos entraves é o risco de perda de profissionais mais qualificados para o mercado.

Em muitos estudos, como demonstrado no capítulo anterior, revela-se que nas fábricas em que ocorreram ocupações, há a tendencia de que as diferenças nas remunerações sejam menores, o que foi confirmado neste caso por um entrevistado. Entretanto, um dos trabalhadores que não foi fundador entende que esse processo acaba servindo como justificativa para diferenciação salarial, dado que há o sentimento de um esforço grande no processo inicial de luta que merece recompensa.

A divisão de tarefas e o conhecimento do processo produtivo

Duas questões que durante o período de revisão bibliográfica me chamaram atenção para os efeitos da gestão capitalista da produção, sobretudo a partir da leitura de Simone Weil e sua vivência operária numa fábrica taylorista, foram o parcelamento das tarefas e o desconhecimento do processo produtivo por parte dos operários. Ao se manter o processo que Weil (1979) chamou de desenraizamento operário, mantêm-se as relações sociais de produção capitalistas.

Baseado nessa afirmação, busquei compreender se há alterações no que diz respeito ao parcelamento das atividades nas ERTs estudadas. Em Chilavert, não identifiquei, a princípio, mudanças relacionadas às etapas do processo produtivo. Não houve uma adaptação na maneira de produzir livros, nem uma nova forma de alocar os operários nos postos de trabalho, como, por exemplo, o estabelecimento de rodízios em distintos setores. Como disse um dos trabalhadores, o investimento de tempo para formação de um gráfico para operação de uma nova máquina é alto e por isso o rodízio na fábrica não ocorre de forma sistemática, mas apenas de acordo com as necessidades do processo produtivo.

Essa constatação não é, entretanto, suficiente para afirmar se há ou não inovações no processo produtivo. As entrevistas buscaram compreender como efetivamente se executam as atividades de trabalho e isto me permitiu relativizar o fato de não haver uma mudança claramente definida sobre as funções na fábrica.

---

[193] Outro afirmou ser de cerca de 30%.

[194] Que segundo o entrevistado ocorre nas demais empresas, remunerando-se o setor que gera mais valor, como o de impressão.

Uma resposta que me chamou atenção está ligada às mudanças nas relações entre os trabalhadores, conforme apresentado no item anterior. Com o sentimento de que na cooperativa o resultado do trabalho é distribuído coletivamente, um dos entrevistados relatou uma maior preocupação com as demais etapas do processo produtivo. Segundo ele, "antes me daban la medida y yo se lo cortaba y el compañero que se joda, si lo tiene que poner más allá, más acá, a transpirar porque no le daba la máquina, ya no es problema mío, es problema de él. Antes era así" (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 16.05.2011).

O mesmo entrevistado destacou haver mudanças em sua forma de produzir atualmente, o que o faz ter uma preocupação diferenciada com as etapas anteriores e posteriores a sua:

> También en el trato en el trabajo, por ejemplo yo corto y le pregunto al compañero "¿Che te va bien? ¿Querés que te arregle el refile, o está todo bien?" para que tenga menos trabajo el otro compañero. A mi no me cuesta nada en vez de sacarle un milímetro sacarle dos, si igual lo tengo que cortar. Entonces le pregunto "¿Te sirve así?" y sino te saco un milímetro más, un milímetro menos, ¿Entendés más o menos cómo es? Tratamos de alivianarnos el trabajo. Para qué vas a renegar si vos le podés alivianar el trabajo al otro compañero, si vos estás haciendo esto que decís bueno, te saco dos milímetros, ¿te va bien? (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 16.05.2011).

Embora se mantenha a mesma divisão entre postos de trabalhos, há uma distinta relação entre setores na atual fábrica Chilavert com relação à antiga empresa. Isto se dá também por conta da dificuldade financeira vivida pela gráfica. No momento de retomada da produção foi necessário que um trabalhador cumprisse mais de uma atividade e que operários assumissem tarefas administrativas. O atual presidente, que também é presidente da Red Grafica Cooperativa, ainda atua na manutenção de máquinas, em geral, fora do expediente de trabalho. Os membros do Conselho Administrativo mantém suas funções na empresa, não sendo destacados apenas para atuar no conselho. O trabalhador que exerce o papel de coordenador de produção tampouco deixa de trabalhar em seu setor. Em suas palavras:

> Si vos ponés a una persona, no importa cuál, de los que estamos en la cooperativa, a controlar todo el trabajo, es una persona menos que produce. Porque está dedicada a controlar nada más, a mirar, a decir "bueno, ¿Cortaste cuatro mil? Está bien; ¿Allá imprimiste tres mil pliegos la hora? Sí". Cada uno sabe lo que tiene que producir la máquina que uno trabaja, si no la producís tenés que decir "bueno no produje tanto porque la máquina no andaba bien, tuve que hacer un mantenimiento, buscarle la vuelta", pero si la máquina está andando bien quiere decir que si no producís la cantidad de pliegos que tenías que producir le bajaste la velocidad. Bueno, en el trabajo anterior tenía uno que te soplaba la nuca todo el día, estaba cortando y controlaba el trabajo. Había un jefe de taller que salía y te preguntaba; vos tenías que calcular el tiempo que te llevaba el trabajo porque te preguntaba "¿En una hora lo terminás?" y ya tenías que hacer más producción capaz. Darle más rápido para llegar a él. Pero también a veces nos reuníamos, le digo "bueno calculá que si yo tengo (...) la producción normal son cuatro mil por hora y vos querés que haga cinco mil

> o seis mil por hora, eso tiene un plus, yo no voy a romper el alma, la salud, y todo para producirte a vos y con el mismo sueldo" (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 16.05.2011).

Esta declaração ajuda a entender que não se trata apenas de uma sobreposição de tarefas baseada na falta de quadros nas ERTs. Há uma mudança na natureza da atividade. O coordenador de produção, como declarou outro entrevistado, tem a função de ordenar os distintos processos, mas não de controlá-los, o que fica a cargo dos respectivos maquinistas. No próximo item será discutido se a execução de distintas funções nas fábricas aumenta a intensidade de trabalho. Neste momento é oportuno frisar que há uma atividade de controle exercida em empresas capitalistas, que se trata de um trabalho duplicado já que o próprio trabalhador tem seu autocontrole, mas, além disso, precisa ser controlado por outra pessoa, pois há uma relação de confronto entre capital e trabalho. Se este confronto inexiste, como no caso dos detentores do meio de produção serem os mesmos que executam o trabalho, a dupla atividade de controle não se faz necessária. Com base nas entrevistas, é possível ter como hipótese[195] que na gráfica Chilavert essa duplicação de atividade não ocorre, o que permite ao responsável por ordenar a produção exercer o papel de operador de máquina sem prejuízos a sua saúde.

A necessidade imposta no momento inicial de crise financeira aliada à mudança da natureza de atividade, que por sua vez tem relação com as novas relações sociais de produção das ERTs, permitiu aos trabalhadores terem maior conhecimento do processo produtivo como um todo, o que foi afirmado nas entrevistas dos que trabalhavam na antiga gráfica. Mesmo o trabalhador do setor administrativo afirmou que antes não podia entrar na produção e que hoje, em momentos de necessidade, ajuda no processo produtivo, em setores que não exigem o conhecimento sobre a operação de máquinas.

Além disso, o trabalhador entrevistado mais novo na gráfica afirmou que há espaços para que ele possa opinar sobre o planejamento da produção, o que demonstra haver na fábrica uma mudança com relação à separação entre planejamento e execução das atividades. Em suas palavras:

> ¿Acá? No, acá nada que ver, re distinto, acá yo trabajo libremente. Hago mi trabajo, lo hago al trabajo, la producción la hago como la tengo que hacer pero no trabajo con esa presión, con esa cosa atrás que te están mirando, que te están controlando, que tenés que hacerlo bien, que no te dejan tocar esto porque no sabés, no, te dejan tocar esto y hay uno atrás que te va explicando cómo se toca. Participo, opino y mi opinión es escuchada, a veces es valedera y eso es bueno. No es que opinás y se dan vuelta "este pelotudo" ponele, o sea yo te hablo así, no creo que la otra gente hable así pero soy de hablar así suelto, no es que dicen "ah, ¿Este boludo qué sabe?",

[195] Que somente a verificação mais sistemática da atividade de trabalho poderá confirmar.

> no, no "si, mirá, tiene razón, lo que dijo está bueno, vamos a hacerlo así" (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 16.05.2011).

O ritmo e a jornada do trabalho: impactos na saúde do trabalhador

No item acima, a prática de múltiplas funções gerou dúvidas quanto a uma possível intensificação do trabalho nas ERTs. Somam-se a isso alguns estudos teóricos que afirmam haver uma autoexploração nesses empreendimentos, que estaria relacionada à sobrecarga de trabalho imposta pelo próprio operário para poder competir com as demais empresas capitalistas.

Mesmo tendo de antemão uma crítica a esta ideia, que não possui, em minha opinião, bases concretas para existir, incluí no questionário uma pegunta que tentava compreender a visão dos trabalhadores sobre esta afirmação. Antes de analisar a resposta a esta pergunta, vale dizer que ao perguntar sobre o que mais se alterou com relação ao trabalho anterior[196], a resposta mais comum foi que o ritmo de trabalho agora passa a ser ditado pelo próprio operador[197]: "siempre estaba el que te vigilaba, el que te controlaba tus ritmos. Hoy no nos controla nadie el ritmo, lo controlamos nosotros" (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 13.05.2011).

Muitos relatos apresentam a ideia de que antes não era permitido existir momentos vazios de trabalho, havendo um profissional destacado para impedir que isso ocorresse: "Venían enseguida y te levantaban en peso, '¿No tenés nada para hacer?' Vos tenías que buscarte tu trabajo cuando no lo tenías" (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 16.05.2011*).* E um dos entrevistados relata como se define o ritmo de trabalho atualmente: "Lo vamos imponiendo a una escala humana, nosotros mismos" (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 06.05.2011*).*

Portanto, antes de se discutir a ideia de autoexploração colocada por alguns pesquisadores, é preciso considerar que para boa parte dos trabalhadores de ERTs o aspecto que mais se alterou foi a cadência da atividade de trabalho, agora definida pelo próprio operador. Significa dizer que há um processo de redução do que Marx chamou de mais valia relativa. Alguns trabalhadores da gráfica Chilavert informaram que trabalham mais tempo hoje do que antes, havendo, para eles, uma extensão da jornada de trabalho. No caso da gráfica, são

[196] E essa afirmação é válida para o conjunto das experiências visitadas, que chegam a mais de 50 ERTs e não apenas para a Chilavert.

[197] Houve casos de trabalhadores que informaram que o ritmo não se altera, pois o trabalho e a responsabilidade são os mesmos de antes, mas foram poucos que tiveram essa visão.

trabalhadores que acumulam funções de produção e de aministração e isto é comum nas demais ERTs[198].

Estes trabalhadores, ao serem questionados sobre a questão da autoexploração, assumiram esse discurso, mas de uma forma peculiar, pois não colocam uma carga negativa no que dizem. Por exemplo: "Sí, es una autoexplotación pero con otro sabor. Es como escuchar música con placer por más que esté mucho ruido, pero a vos te gusta. Entonces esa autoexplotación se transforma en algo que vos decís bueno, es un desafío, la apuesta a superarte" (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 13.05.2011*).*

Este é um caso em que há uma apropriação positiva do termo que é utilizado, em geral, pejorativamente. Trata-se de um orgulho do trabalhador que se dedica a sua atividade de trabalho. Há, entretanto, outras interpretações mais próximas do sentido do termo, que entende haver uma interferência dos clientes e fornecedores nas atividades de trabalho da fábrica. Embora a sentença abaixo seja um fato, não acho que uma interferência de outra empresa no ritmo de trabalho e na remuneração do trabalho possa ser chamada de autoexploração, havendo na verdade um deslocamento da figura do patrão para agentes externos à fábrica[199].

> Pero autoexplotación hay porque en realidad nos explotamos a nosotros mismos (...) Y a veces incluso depende la posición en el mercado nuestra, que estamos nosotros, a veces incluso hay hasta parte de apropiación de esa explotación hay de, por ejemplo un cliente que nos compre por debajo del precio, se lleva algo. O un proveedor que nos venda por encima también se lleva algo. O sea ahí depende la relación que establecemos con el mercado también, en realidad porque sino estaríamos vivendo (...) sería ideal y no es ideal, es bastante conflictivo. Por eso en algunos lugares ganan muy mal, están muy mal incluso (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 06.05.2011).

Os demais casos ajudarão a aprofundar esse tema, mas olhando para o caso Chilavert e para muitas gráficas da RGC, que também responderam questões sobre ritmo e jornada de trabalho, se pode dizer que a diminuição do ritmo de trabalho, uma vez que ele é ditado pelo próprio operador, é uma das principais características das ERTs. Muitas vezes há uma extensão da jornada de trabalho porque é melhor para o trabalhador exercer sua atividade no seu ritmo e prolongá-la do que pressionado por outra pessoa. Como resultado disso, há uma redução significativa no número de acidentes de trabalho. No caso brasileiro, por exemplo, apresentado na quarto capítulo, mais de 70% dos entrevistados indicaram haver uma queda no número de acidentes nas ERTs. Um dos trabalhadores entrevistados relacionou a queda do

---

[198] Um dos trabalhadores informou que essa extensão se dá por conta de atividades extras da empresa, como ajuda no centro cultural, concessão de entrevistas, que para ele são atividades prazeirosas.
[199] Neste caso a palavra "exploração" é mais exata.

número de acidentes de trabalho em Chilavert ao ritmo das atividades produtivas: “Porque si el ritmo de trabajo es demasiado acelerado, o sea por encima de lo normal, obviamente la posibilidad de accidentes va aumentando en la medida en que vos aumentes el ritmo o quites seguros o no pongas elementos de seguridad” (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 06.05.2011).

Entretanto, a diminuição do número de acidentes de trabalho não significa que a longo prazo o trabalhador não possa desenvolver outras doenças ligadas ao trabalho. Se for considerado que há menos pressão no dia-a-dia, poderia-se sustentar a hipótese de que também há menos problemas de saúde mental relacionados ao trabalho. Entretanto, pude observar que em muitas fábricas, incluindo em Chilavert, o uso de equipamentos de proteção individual (EPI) não se dá da maneira regulamentada. Em alguns casos porque não há o material disponível e em outros porque os trabalhadores se recusam a utilizá-los.

Considerando este segundo caso, cabe perguntar o motivo da recusa uma vez que afeta a saúde do próprio trabalhador. A minha hipótese é de que o projeto dos EPIs não consideram as necessidades e demandas dos trabalhadores e são projetados por quem não os utilizam. No caso das ERTs, por exemplo, a liberdade para conversar e ouvir música durante a atividade de trabalho é um dos ganhos obtidos pelos trabalhadores. Utilizar um protetor auricular significa não poder exercer esse direito adquirido. Um dos trabalhadores de Chilavert revelou que há um projeto na gráfica para cobrir os motores com o objetivo de reduzir o ruído das máquinas, o que para ele seria mais “amigável” do que utilizar os protetores.

As formas de tomada de decisão

Também foram analisadas as formas de tomada de decisões na gráfica Chilavert. Nas entrevistas foi avaliado o funcionamento das assembleias. Segundo um entrevistado, no melhor momento da cooperativa, os trabalhadores conseguiram realizar uma assembleia a cada mês. Juridicamente são obrigados a realizar uma por ano, com convocação prévia e ata registrada, mas tendem a realizar mais de uma por ano. Como são poucos na cooperativa, organizam o que chamaram de assembleia improvisada, de acordo com alguma necessidade de emergência.

Para um dos entrevistados, há um esforço para que todos opinem, havendo a tentativa de realização de rodízio das falas. Outro trabalhador avalia que, embora exista bastante discussão, há uma dificuldade de comunicação entre os sócios e pouca praticidade para resolução dos problemas. Avalia que nem sempre ocorre a participação de todos e há, por vezes, dificuldades dos trabalhadores opinarem por falta de segurança ou por não dominarem algumas ferramentas de gestão.

Essa dificuldade também foi muito comentada durante as entrevistas das gráficas da RGC. Há a tendência de que as lideranças se sobreponham durante os espaços de tomadas de decisão, que é próximo do que Vieitez e Dal Ri (2001) chamaram de gestão de quadros ao analisarem o caso brasileiro.

Durante as entrevistas, a atuação do conselho administrativo não foi destacada, muito provavelmente pelo número reduzido de sócios, que permite a todos se reunirem sem a necessidade de reuniões restritas do conselho. Um dos entrevistados valorizou o fato de todos os trabalhadores terem voz ativa nas decisões da empresa: "Antes, la decisión la tomaban acá, la cúpula. Acá las decisiones las toman todos los socios, la manera de trabajar. Digamos no viene uno y dice 'hoy empezamos a trabajar de esta manera'; 'no, pará, hablalo con todos porque se viene la noche', no están de acuerdo y se pudre todo" (Trabalhador da Gráfica Chilavert, Entrevista Concedida em 16.05.2011).

Temas não abordados

Alguns temas importantes não foram abordados durante o estudo de caso de Chilavert, seja por limitações do questionário, seja porque não foram destacadas pelos trabalhadores mudanças com relação ao antigo trabalho.

Uma delas está relacionada ao reprojetamento de maquinário. O desafio dos trabalhadores é de erguerem a fábrica com as ferramentas que possuem. Há pouca possibilidade de aquisição de novas máquinas[200] e não há ainda um reprojetamento das máquinas com objetivo de atender às novas demandas do trabalho cooperativo[201].

Em nenhum momento se tocou na questão ambiental e em adequações realizadas neste sentido. Da mesma forma, não foi abordada a questão de gênero em Chilavert. Tentei entrevistar uma sócia, mas a entrevista teve que ser desmarcada, que me impossibilitou de realizá-la em outro momento. Em uma gráfica pertencente à RGC, foi discutida uma questão interessante. Por terem sido recuperadas de uma empresa do Estado, optaram por manter um direito concedido pelas empresas estatais para que as mulheres possam faltar uma vez ao mês no período menstrual, que é conhecido como dia do artigo. Com isso, os homens passaram a reivindicar algo similar e conquistaram o direito de faltar uma vez por bimestre, desde que avisassem com antecedência, para resolver problemas particulares. As mulheres mantém o direito de faltar uma vez por mês.

---

[200] Em uma notícia do site da RGC foi informado que no fim de 2012, a cooperativa Chilavert conseguiu adquirir uma nova máquina impressora: http://www.redgraficacoop.com.ar/informate2.php?id=105 acessado em 11.01.2013.

[201] O que há é apenas o projeto de redução de ruídos das máquinas, mas que parece ainda não ter saído do papel.

5.3 Unión Solidaria de Trabajadores

O terceiro estudo de caso apresentado nesta tese é o da cooperativa Unión Solidária de Trabajadores, conhecida como UST. Além de apresentar algumas das características previamente estabelecidas para escolha dos casos (existência de conflito na recuperação, adoção de retiradas mais equânimes entre os trabalhadores e realização de atividades para além do âmbito produtivo), a pesquisa documental[202] me permitiu ter acesso ao diversificado trabalho realizado na comunidade vizinha à empresa, o que ratificou a importância deste caso para a pesquisa.

Como nos demais casos, a proposta inicial era de realizar um período de observação sobre o trabalho da cooperativa, realizar conversas informais com seus trabalhadores para num momento posterior realizar entrevistas formais, abordando as questões já apresentadas no item anterior.

Por uma dificuldade de agendamento das visitas com a equipe da Universidade de Buenos Aires, tive a oportunidade de ir somente uma vez à cooperativa, o que a princípio me fez retirar este caso dos que seriam estudados nesta tese. Entretanto, o que tive a oportunidade de conhecer durante este dia, me fez reinserir esta experiência, mesmo sabendo que há limitações na parte analítica, uma vez que não será possível apresentar pontos de vistas distintos de seus trabalhadores.

Em um dia inteiro, tive a oportunidade de conhecer um complexo agroecológico, um centro poliesportivo, que abriga uma escola de jovens e adultos, participar do programa de rádio da cooperativa, circular pela comunidade de San Lorenzo, onde a UST construiu 100 habitações e realizar a entrevista com o presidente da empresa, Mario Barrios, que é também presidente da Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA), ligada à Central de Trabajadores de la Argentina (CTA).

5.3.1 Descrição da ERT

No municipio de Avellaneda, entre os bairros de Wilde e Villa Dominico, encontram-se aterrados os resíduos sólidos do que já foi um dos maiores lixões da América Latina. Até 2002, a empresa SYUSA, do grupo TECHINT, foi responsável pela manutenção desse espaço, quando terminou o contrato com a municipalidade.

Como relata um de seus trabalhadores, o conflito sindical se iniciou ainda na década de 1990 quando a empresa tentou reduzir em 60 o número de funcionários. Segundo o entrevistado,

[202] Além de vídeos e informações sistematizadas no Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, tive acesso a vários exemplares do jornal Pluma Cooperativa, produzido pelos trabalhadores da UST.

nos anos de 1998 e 1999, os trabalhadores conseguiram implementar uma jornada de 8 horas e evitar as demissões[203]. Em 2001, a empresa voltou a dar sinais de abandono do negócio quando iniciou um processo de terceirização por meio da cessão de caminhões aos trabalhadores para que fizessem a coleta do lixo individualmente. Entre 2002 e 2003, parte dos trabalhadores da SYUSA foi absorvida pelo estado e outra parte foi para a empresa 9 de Julio, que ainda em 2002 deixou de existir.

Em 2003, num processo em que ocorreram conflitos com a polícia, 37 trabalhadores[204] ocuparam a empresa e a tomaram. Apenas em 2004 a cooperativa Unión Solidaria de Trabajadores passou a efetivamente gerenciar o trabalho[205], realizando serviços de manutenção, reflorestamento, paisagismo, controle sanitário, movimento de solos e manutenção das ruas.

Figura 50: Cooperativa UST.

Fonte: Elaborada pelo autor

Em julho de 2011, a UST possuía 92 trabalhadores. Como relata seu presidente[206], a recuperação da empresa serviu para que fossem concretizadas inúmeras outras coisas para além do trabalho para o qual eram contratados. Em relatos muito semelhantes aos dos trabalhadores da Imprenta Chilavert, a decisão da cooperativa de investir recursos no bairro está relacionada ao apoio que receberam no processo de recuperação. Segundo o entrevistado, o estatuto da UST prevê que 25% das sobras anuais sejam investidas na comunidade do entorno.

---

[203] De acordo com o entrevistado até este momento os turnos eram de 12 horas durante 6 dias na semana.
[204] Segundo um trabalhador da fábrica em entrevista concedida à Rede Ansol (Documento Analisado no Centro de Documentación de ERTs da UBA).
[205] No dia 9 de março de 2004 é celebrada a fundação da UST, como informa a edição número 15 do quinto ano do jornal Pluma Cooperativa.
[206] Em entrevista ao programa “No pasarán”, realizado pela Barricada TV, nas dependências da IMPA.

Em uma entrevista, concedida para a agência de notícas ANSOL[207], Javier López da UST disse:

> La UST no existiría sin los vecinos. Siempre contamos del período más duro, hace siete años, con los cortes de ruta y del acceso sudeste. En ese momento éramos 37 compañeros, con ese número no podíamos hacer nada en un lugar como éste. Acá siempre hubo una comunidad, el barrio San Lorenzo, que no estuvo de casualidad. La convocatoria fue siempre importante. Ahora es complicado saber quién es de la UST y quién no, la barrera se desdibuja (Javier López, 2011).

A boa saúde financeira da empresa, aliada à habilidade de seus trabalhadores na construção civil e ao maquinário que possuem, os permitiram construir uma série de espaços, que fortaleceram o diálogo com a comunidade de San Lorenzo: um centro poliesportivo, onde se localiza um bachillerato popular; um centro de saúde; um complexo agroecológico; 100 habitações populares; além de manterem um programa de microcrédito em parceria com o governo para formação de pequenos empreendimentos.

Figura 51: Centro Polidesportivo da UST

Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 52: Entrada do Centro

Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 53: Complexo Agroecológico da UST

Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 54: Mural do Complexo

Fonte: Elaborada pelo autor

Além dos setores relacionados à atividade de trabalho (Ferraria, Mecânica Pesada, Carpintaria e Serviços Gerais), a UST mantém um setor de comunicação (prensa y difusión), responsável

[207] A entrevista encontra-se no sítio http://ansol.com.ar/noticia.php?id=635 e tive acesso a esse registro no Centro de Documentação de Empresas Recuperadas da UBA.

por um programa de rádio (El Temblor), pela elaboração de um jornal (Pluma Cooperativa), além da realização de vídeos sobre a empresa.

Figura 55: Programa "El Temblor".

Fonte: Elaborada pelo autor

Outra característica importante da UST é que a maioria de seus trabalhadores vivem na comunidade vizinha à empresa, sendo alguns deles nas casas construídas no marco de um projeto habitacional executado pela cooperativa em parceria com um programa de governo.

Figura 56: Habitações construídas pela UST.

Fonte: Elaborada pelo autor

Vale ainda mencionar que a UST é uma das principais experiências que formam a Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA), ligada à CTA. Este fato confere à

cooperativa autonomía frente aos demais movimentos de empresas recuperadas, embora haja relações de afinidade com o MNER[208].

> Nosotros empezamos a trabajar con ANTA porque lo que veíamos que muchos de los movimientos eran un espacio de militância, espacios de militancia que no tenían que ver con la realidad concreta de los trabajadores. Entonces yo digo: nosotros no tenemos que delegar en manos de dirigentes políticos que utilizan como militancia política y trampolín a los laburantes. Entonces por eso armamos ANTA, y la primera discusión que nos dimos fue dentro del mismo ANTA, porque nosotros en el mismo ANTA teníamos dirigentes políticos y no trabajadores. Entonces decíamos "no, no", lo que pusimos en nuestro estatuto que ANTA tenía que ser integrada por trabajadores y dirigida por trabajadores. Eso quedó muy concreto, porque sino viene uno que habla bien, y que tiene alguna relación, algún contacto, y termina conduciendo un lugar cuando jamás trabajó. (Trabalhador da UST, Entrevista Concedida em 05.07.2011).

5.3.2 Análise do caso

"Não é possível a recuperação do trabalho sem a recuperação do territorio"[209]

A incorporação do caso UST se deu, sobretudo, devido ao relacionamento entre a empresa e a comunidade vizinha. O entrevistado apresentou o quadro em que encontraram a região em 2003 e seus reflexos nos dias de hoje:

> Acá había un abandono de casi un treinta por ciento de los jóvenes que abandonaban el secundario, eran desertores secundarios, y no tienen trabajo. Hay pibes que tienen veinticuatro, veinticinco años y no han conseguido su primer empleo. Hay una generación que no vio a su papá trabajar. Entonces cómo volvemos a retomar el valor por ese trabajo, ¿No? Porque cuando vos planteás la necesidad de que el trabajo es organizador social –nosotros definimos eso, que el trabajo es como un ordenador social- es decir, el pibe que trabaja sabe que tiene su plata a fin de mes, que puede formar una familia, que puede hacerse su casa, que puede satisfacer necesidades que no la puede hacer el que no trabaja (Trabalhador da UST, Entrevista Concedida em 05.07.2011).

Com ese cenário e com o desejo de atuar no bairro, o estatuto da UST prevê que 25% do excedente anual seja investido no territorio vizinho à empresa. A definição sobre a destinação do gasto fica, segundo o entrevistado, a cargo de uma organização comunitária[210], da qual a UST faz parte: "hay un barrio organizado, o sea, nuestra cooperativa se transformó en una herramienta organizativa de la comunidad" (Trabalhador da UST, Entrevista Concedida em 05.07.2011).

---

[208] Em 2008, por exemplo, o documentário "Obstinadamente Trabajadores" sobre a experiência da ANTA, relata o apoio dado por essa entidade à retomada da fábrica IMPA, fábrica onde surge o MNER, que havia sofrido um processo de despejo.

[209] Frase de Mario Barrios durante o programa "No Pasarán", da Barricada TV.

[210] Que chamam de "Mesa de Organizaciones" e existe desde 2008.

A principal ação para permitir que os referidos jovens terminassem os estudos secundários foi a construção do bachillerato popular "Arbolito" em 2008, que funciona dentro do Centro Polidesportivo e possui ênfase em economia social[211]. Por sua vez, o centro, construído em 2005, tem como função o combate à violência e ao consumo de drogas por meio do esporte. Há equipes de vôlei e futebol sendo formadas por moradores de bairro, sendo que o time infantil de futebol joga na liga de futebol de salão argentina.

Ainda por conta da questão do desemprego, desde 2007, a UST organizou um banco comunitário que concede microcrédito para moradores do bairro em parceria com um programa do governo federal. O Banco Popular de la Buena Fé já concedeu empréstimo a cerca de 60 pessoas, que chamam de empreendedores. Estes expõem seus produtos em uma feira na localidade de Wilde, conhecida como "Feria del Banquito Social".

A partir de 2009, o bachillerato passou a fazer parte da "Red de escuelas" que envolve também o jardim de infâncias e as escolas primárias e secundárias do bairro para que se possa discutir de forma conjunta o projeto pedagógico para os moradores do bairro com forte inspiração em Paulo Freire[212]. No marco desta união, outras ações da UST passaram a ser parte de um projeto pedagógico, como por exemplo, o Complexo Agroecológico, que foi construído em 2009 não só para fins produtivos, mas também como forma de incluir a questão ambiental e da soberania alimentar na educação dos moradores do bairro[213].

Figura 57: Sementes Criolas

Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 58: Plantação agroecológica

Fonte: Elaborada pelo autor

[211] Na edição número 12 do quarto ano do jornal Pluma Cooperativa foi relatado um convênio com a Universidade Nacional de Quilmes para o desenvolvimento dos temas da Economia Social e Educação Popular no bachillerato.

[212] Na edição número 16 do quarto ano do jornal Pluma Cooperativa foi relatada a participação de um membro da UST e de uma professora do bachillerato popular no IV Encuentro Internacional Presencia de Paulo Freire, realizado em Cuba.

[213] Como foi relatado na 17ª edição do quarto ano do Jornal Pluma Cooperativa, produzido pela UST.

Na questão habitacional, a UST teve papel ativo na construção de 100 casas no bairro, em parceria com o município de Avellaneda e o governo provincial. Dessas, 50 foram destinadas a trabalhadores da UST e as demais foram financiadas para moradores do bairro. Como relatou o entrevistado, o terreno era da empresa antes da recuperação e havia sido criada uma cooperativa habitacional para construção de 32 casas apenas para seus trabalhadores. Com a parceria realizada puderam financiar as casas para além dos trabalhadores da empresa, que segundo o entrevistado pagam o mesmo valor que os membros da UST.

> También pagan lo mismo, sí, sí. Nosotros lo que hicimos fue: cedimos nuestra tierra a cambio de que nos hicieran el plan de vivienda, con cincuenta viviendas, y pagamos cien pesos por mes. Pero lo que accedimos a que se le diera cincuenta que no sean nuestros, así que bueno, fue como un convenio con la municipalidad de la provincia y aceptaron ellos. Cada vez que hablaban de la construcción hablaban de la generosidad de los trabajadores que habían permitido que cincuenta vecinos que no tenían casa y que no eran dueños titulares del terreno pudieran acceder en las mismas condiciones a las viviendas (Trabalhador da UST, Entrevista Concedida em 05.07.2011).

No campo da saúde, a UST teve papel ativo na luta por um centro de saúde no bairro, além da formação de agentes comunitarios de saúde. Esta ação, assim como algumas das citadas acima, se confundem com as ações da “Mesa de Organizaciones Barriales de Wilde”, da qual a UST faz parte.

Segundo um entrevistado, 85% dos trabalhadores vivem no bairro, o que faz com que muitos participem das ações promovidas pela cooperativa. Essa parece ser a principal distinção da cooperativa e o motivo pelo qual mantém uma atuação comunitária mais intensa que as demais experiências que pude conhecer. Em outras experiências como na gráfica Chilavert, em geral, os trabalhadores vivem longe da empresa, dificultando essa integração com o bairro.

> Nosotros somos el mismo barrio, somos la comunidad. Qué sé yo, la comisión de salud de nuestro barrio la integran la señora de Federico que es el chico que está en la radio, ¿Quién más? La señora de Raúl que es el secretario de la cooperativa, la señora de Diego que es el tesorero nuestro, la hermana de mi nuera. Son todos, todos, la familia participa mucho en todas las atividades (Trabalhador da UST, Entrevista Concedida em 05.07.2011).

A relação com o território é a principal característica da UST e há uma clareza por parte do trabalhador entrevistado de que um projeto autogestionário não pode se limitar ao interior da empresa: “Pero no lo concibo de otra forma, es muy difícil sostener en un mundo capitalista que vos acá socializás todo y salís afuera y te come el león capitalista de nuevo (…) entonces el crecimiento tiene que ver con la forma organizativa que nos dimos y el anclaje en lo territorial, tiene mucho que ver” (Trabalhador da UST, Entrevista Concedida em 05.07.2011).

Alterações no espaço de trabalho e a relação entre os trabalhadores

Tendo como foco o ambiente de trabalho da UST, foram citadas algumas mudanças com relação à empresa anterior. Uma diz respeito a melhorias nas condições de trabalho dos que dirigem carros e caminhões. O entrevistado relatou que hoje além de poderem escutar música, o que era proibido antes, eles contam com automóveis com aparelhos de ar condicionado.

Além disso, podem-se notar mudanças que têm influência na relação entre os trabalhadores. Foi construída uma sala para tomar mate, que é um espaço de confraternização. Também foi fechado um restaurante que era apenas para os chefes, separando-os dos operários no momento do almoço. Neste local foi construído um espaço de capacitação e uma sala de vídeo e fotografia.

Nos jornais produzidos pela cooperativa é notória a tentativa de valorizar os trabalhadores e os distintos setores da empresa. Em cada um deles é relatada a história de vida de um trabalhador e é ressaltada a atividade de trabalho de um setor, como a cozinha, a administração e o setor produtivo.

Foi relatado, entretanto, haver conflitos entre os membros que recuperaram a empresa e os que entraram depois: "porque el conflicto que existe permanentemente es que los más viejos, los originales digamos, siempre chicanean o le dicen a alguno 'eh, porque ustedes no estuvieron'" (Trabalhador da UST, Entrevista Concedida em 05.07.2011). E este conflito evidencia-se, de uma forma geral, nas discussões sobre remuneração.

A hierarquização das remunerações

Como na maioria das experiências de ERTs argentinas, no início da UST as remunerações eram igualitárias. Ao longo dos anos passou a haver uma diferenciação tanto na distribuição do excedente anual como na retirada mensal. Com relação à primeira, o entrevistado informou que cada trabalhador retira ao redor de 80 mil pesos por ano[214].

Com relação às retiradas mensais, o entrevistado informou que a diferença entre o mínimo e o máximo é de cerca de 25%. Um dos critérios para a diferenciação é a antiguidade. Os sócios fundadores têm um prêmio de 500 pesos e por ano a mais na cooperativa cada trabalhador recebe 220 pesos. Há menos de três meses antes da realização da visita à UST, eles iniciaram um novo sistema de premiação relacionado à participação dos trabalhadores nas atividades do bairro.

[214] Está incluído nesse valor as férias de cada trabalhador.

A divisão de tarefas e o conhecimento do processo produtivo

Os relatos sobre as alterações no processo produtivo estiveram mais relacionados à liberdade que possuem atualmente para organizar o próprio trabalho, o que sugere não haver uma distinção entre concepção e execução. Entretanto, não há relatos de que houve mudanças na atividade de trabalho em si:

> El trabajo es siempre el mismo que hacemos, pero cambió el sistema de organización. Porque hoy el trabajo lo organiza el propio trabajador, te dice "bueno, nosotros lo vamos a hacer de determinada forma", ellos organizan su trabajo. Entonces antes era distinto, porque antes había una reunión de responsables o de jefes y el jefe determinaba cómo hacer el trabajo. Y más allá de que vos por ahí le decías "mirá, te conviene empezar de tal y tal forma", te decía "vos hacélo así como yo te digo", y vos recibías la orden de hacerlo como te decía el jefe. Y hoy la forma de ejecución del trabajo la resuelve el conjunto, lo resuelve el grupo de trabajo. Es otra forma, es otra modalidad organizativa. Y es mucho más práctica, o sea más de conformar mucho más a los trabajadores (Trabalhador da UST, Entrevista Concedida em 05.07.2011).

Sobre a possibilidade de rotação de cargos, o entrevistado relatou que ocorrem dependendo do interesse de cada trabalhador. Não há um impedimento para que isso ocorra, nem um sistema de rodízio claramente definido.

O ritmo e a jornada do trabalho: impactos na saúde do trabalhador

Como já relatado, na empresa antiga, antes dos conflitos do fim da década de 1990, a jornada de trabalho era de 12 horas. Desde então a jornada de trabalho é de 8 horas, de segundo a sexta, além de um sábado a cada 15 dias.

Em consonância com outros relatos obtidos, o entrevistado informou que os acidentes de trabalho praticamente deixaram de acontecer, o que contrasta com o alto número de acidentes da empresa anterior[215].

Perguntado se esta queda está relacionada ao novo ritmo de trabalha da empresa, o entrevistado respondeu:

> Sí, con el ritmo de trabajo y con la presión que había. Ahora vos sos responsable de tu trabajo, no sé, a veces son las ocho y veinte, ocho y media y yo soy el presidente de la cooperativa y estoy tomando mate con todos ellos hablando de algo que estamos antes que salgan todos a trabajar, estamos (...) o riéndonos por un partido de fútbol, no hay presión, vos sabés que tenés que hacer tu trabajo. Toman refrigerio, a las diez de la mañana paran a tomar mate, desayuno, a las tres de la tarde de nuevo, almuerzan en el comedor nuestro que lo atienden nuestros compañeros (Trabalhador da UST, Entrevista Concedida em 05.07.2011).

[215] Ao menos um por mês, segundo o entrevistado.

O entrevistado relatou que as pausas, antes inexistentes, passaram a ser comuns na empresa, assim como uma liberdade para que os trabalhadores possam deixar a atividade mais cedo se preciso. O controle sobre possíveis abusos não deixam de ser necessários, mas passam a ser realizados pelos demais membros da cooperativa e não por uma pessoa específica. Como durante os días de chuva a atividade de parte do trabalho fica comprometida, o entrevistado informou que por vezes liberam os trabalhadores, mas muitos preferem continuar e realizar outras atividades, demonstrando que a liberdade não necessariamente resulta em abusos.

> Hay días que llueven, que llueve y no hacemos asamblea porque bueno, por ahí nos hemos juntado, y les decimos "muchachos, el que se quiera ir se puede ir a la casa", y no se van, se quedan; si van a cobrar igual, no es que les descuenten nada, no, se quedan, están mejor acá que en la casa. Antes imaginá, si nos llegaba a decir el patrón "muchachos se pueden ir", no quedaba nadie. Nosotros les decimos ahora cuando llueva que se vayan, agarramos los responsables del grupo y decimos "decíle a los tuyos que si se quieren ir que se vayan, vayan a la casa". Y no se va nadie, o se van muy pocos, se quedan, los días de lluvia se quedan casi todos; se quedan a compartir la comida, a ayudar a limpiar, a ayudarle a otro que está laburando, se quedan solos. O sea eso demuestra el clima de trabajo que hay, así que ahí cambió, el clima es otra cosa (Trabalhador da UST, Entrevista Concedida em 05.07.2011).

<u>As formas de tomada de decisão</u>

A Assembléia Geral (AG), que é a instância máxima da cooperativa ocorre uma vez por mês. Esta é a reunião formal da assembleia, que, entretanto, também ocorre nos dias de chuva, em que uma parte da empresa não pode exercer a atividade de trabalho. O entrevistado relatou que, como a pauta dessas reuniões mais improvisadas é livre, há, por vezes, uma maior participação.

Avaliou, entretanto, que ainda há uma baixa participação do coletivo em decorrência de haver lideranças que há muito tempo representam os trabalhadores. Nesse sentido o entrevistado relatou a busca da empresa em melhorar a comunicação entre os trabalhadores, o que é evidenciado nos periódicos da UST, nos quais são relatadas as atividades dos setores e as histórias de vidas dos trabalhadores individualmente. A valorização destas trajetórias perante o coletivo pode ser um importante instrumento para que haja uma descentralização de poder.

A principal discussão nas assembleias, segundo o entrevistado é a da divisão de dinheiro, mas há outros temas que são pautados como o investimento em novos maquinários. Além da AG há a Comissão Administrativa. Para esta há eleições a cada dois anos, nas quais são eleitos o presidente, o tesoureiro, o secretário, o síndico e três substitutos.

Limitações do estudo de caso

O fato de ter sido realizada apenas uma entrevista formal na UST limitou a análise da organização interna da empresa, uma vez que as opiniões foram emitidas por apenas um trabalhador, mesmo sendo esse um dos trabalhadores que tem maior conhecimento sobre a situação da ERT.

Pude notar que há um grande rigor na análise do entrevistado, pois há uma perspectiva para além da atividade de trabalho da empresa. Há uma preocupação com a continuidade da UST e também com a continuidade das ações realizadas no bairro. Isto faz com que na avaliação seja ressaltado o fato de haver ainda poucas alterações no que diz respeito à participação e envolvimento dos trabalhadores nas questões relacionadas ao dia-a-dia da empresa.

Entretanto, as atividades realizadas com a comunidade que vive no entorno da empresa puderam ser bem avaliadas, pois tive a oportunidade de visitar algumas delas e conversar com outros trabalhadores e compreender a percepção deles.

A ação da UST é uma forte contribuição para que se entenda a potencialidade de uma organização econômica bem estruturada e vinculada a um território. E isto não seria possível sem uma participação ativa de muitos membros, dada a magnitude das atividades realizadas pela empresa.

Este contraste entre uma baixa participação interna e um forte vínculo comunitário deve ser entendido a luz das limitações do estudo de caso e também de uma avaliação que tem como preocupação o futuro das ações, que leva em consideração a expectativa de formação de novos quadros que tenham protagonismo dentro da cooperativa.

5.4 FaSinPat Zanón

Deve haver algum lugar
Onde o mais forte
Não consegue escravizar
Quem não tem chance.
De onde vem a indiferença
Temperada a ferro e fogo?
Quem guarda os portões da fábrica?
(Renato Russo)[216]

Cheguei à cidade de Neuquén no dia 31/05/2011 e antes de me dirigir para o hotel no qual ficaria hospedado, fui até a fábrica da Zanón[217] para agendar as entrevistas que realizaria e fui

[216] Lembrei muito desta música depois que tive uma longa conversa com os trabalhadores da guarda da Zanón, pois é algo mesmo raro que numa guarda noturna de uma fábrica de grande porte se possa discutir política e as inovações implementadas dentro da fábrica.
[217] Situada na estrada que liga a cidade de Neuquén a Centenário.

recebido por Cristian Mellado, do setor de comunicação da empresa. Neste momento fui surpreendido com o convite para me hospedar dentro da fábrica, pois eles possuem um quarto onde costumam alojar visitantes.

Como se trata de uma fábrica que funciona durante 24 horas, em três turnos, tive, portanto, a possibilidade de estar por uma semana quase que integralmente realizando o estudo de caso. A abertura que me foi dada para que pudesse acessar os distintos espaços da fábrica, me permitiu conversar com pessoas de variados setores e formações, encontrando pontos de vistas diferentes das lideranças, que seriam os principais entrevistados caso eu não tivesse essa facilidade[218].

Durante os cinco dias em que estive na fábrica, pude observar a atividade de trabalho, participar de um programa de rádio da cooperativa e conviver com os trabalhadores em distintos momentos deles, como em uma partida de futebol e em atos da campanha para deputado de dois trabalhadores da fábrica[219]. Além de conversas informais com muitas lideranças[220], foram realizadas 12 entrevistas, sendo duas delas com grupos de trabalhadores, totalizando 17 membros da fábrica, de variados setores. Na lista abaixo, deixei de nomear apenas uma pessoa que preferiu que a entrevista não fosse gravada:

- Andres Blanco – Sindicato Ceramista de Neuquen
- Aida Beatriz – Seleção
- Cristobal Paz – Linha de Esmalte
- Elisa Vasquez - Seleção e Comissão de Mulheres
- Fabio – Guarda
- Jose Romero – Forno
- Juan Acarícia – Segurança e Higiene
- Laura Parra – Linha e Comissão de Mulheres
- Laura Neyroud – Seleção e Comissão de Mulheres
- Leandro Martin Hernandez – Enfermaria
- Leonardo Fonseca – Guarda
- Luis Cares – Guarda

---

[218] O fato de estar na fábrica durante a noite me permitiu conhecer o trabalho da madrugada e ter a já citada conversa com os trabalhadores da guarda, já que não há entrada e saída de caminhões nesse horário.

[219] Alejandro Lopez e Raul Godoy compunham uma chapa com duas professoras e concorriam a um mandato no qual fariam rodízio, sendo um deles o representante a cada ano. Uma semana após minha saída de Neuquen soube que eles conquistaram o pleito.

[220] Desses, vale citar Cristian Mellado, Alejandro Lopez, Fabian Villagran, Zulma Morales e Pablo Sepúlveda, que me acompanharam algumas vezes pela fábrica e por outros espaços para que pudesse compreender as atividades realizadas pela empresa.

- Mario Sepúlveda – Porcelanato
- Natalio Navarrete – Laboratório
- Reinaldo Gimenez – Imprensa e Difusão
- Yanina Navarro – Seleção e Comissão de Mulheres

Zanón é uma das ERTs mais conhecidas do mundo. Além de estar documentada em diversos filmes, como La Toma e Corazón de Fábrica, há numerosos estudos sobre a empresa[221]. É comum encontrar nessas pesquisas uma visão idílica da experiência. Preciso confessar que embora tenha tentado não seguir essa linha, também sofri de encantamento pela fábrica. A ênfase dada ao caso Zanón tem bases concretas. A história é contada com ênfase pelos seus protagonistas. Fugir disso seria tentar mascarar a realidade.

5.4.1 Descrição da ERT[222]

A história de recuperação da Zanón se inicia em 1998, quando um grupo de trabalhadores não vinculados ao Sindicato de Obreros y Empleados Ceramistas de Neuquen (SOECN), conquistou a comissão interna da fábrica. Ali se consolidava a Agrupación Marrón, que no ano de 2000 conquistou o sindicato, que há 12 anos havia sido liderado por Oscar Montes e Jorge Montes, vinculados à patronal.

As histórias relatadas sempre fazem referência a um torneio de futebol, realizado nesse período que permitiu que os trabalhadores se conhecessem e que os problemas fossem compartilhados. Antes das eleições sindicais, a morte de um operário de 23 anos, Daniel Ferrás, devido às más condições dos equipamentos de primeiros socorros, uniu ainda mais os trabalhadores, que fizeram greve de 9 dias por melhores condições de segurança, higiene, assistência médica e também contra as demissões e ameaças, como informa Korol (2005), por meio de relatos dos operários da fábrica.

A partir de 2001, com a nova direção sindical, as lutas se intensificaram. Por um lado, a patronal tentou reduzir o número de trabalhadores e aumentar a contratação de temporários. Por outro, os trabalhadores passaram a ter no apoio do sindicato a base que necessitavam para realizar greves que confrontavam a patronal. Entre março e abril deste ano, realizaram uma greve de 34 dias que para Aiziczon (2009) deu início a um duplo processo: consolidou a

[221] Como Magnani (2003), Heller (2004), Korol (2005), Lavaca (2007), Aiziczon (2009), Festi (2010) Verago (2011), e Novaes (2012).

[222] Em Korol (2005) e Verago (2011) há um passo a passo que explica todo o processo de luta da Zanón de forma detalhada. Nesta sessão busco apenas levantar alguns dos elementos importantes para a compreensão da legitimidade social alcançada por essa empresa, além de uma breve descrição de suas principais atividades hoje.

luta dos operários contra a empresa e o velho sindicato e fez despontar a veia política que já existia em alguns trabalhadores da empresa.

No dia 1º de outubro de 2001, depois de ter anunciado um plano de demissões[223], a direção da empresa desligou os fornos e parou a fábrica. Desde esse dia, os trabalhadores acamparam na porta da empresa por cinco meses para evitar um esvaziamento. Foi nesse período que os laços com vizinhos, partidos de esquerda, Movimiento de los Trabajadores Desocupados (MTD), indígenas mapuches, estudantes da Universidad Nacional de Comahue, professores[224] e demais trabalhadores se fortaleceram.

Em uma pesquisa feita pela equipe de educação popular da Universidad Popular de las Madres de la Plaza de Mayo, Korol (2005) apresenta testemunhos dos trabalhadores da Zanón que ajudam a compreender a magnitude do apoio que receberam. Um dos relatos mais emblemáticos revela a ajuda de presidiários de um cárcere que fica atrás da fábrica, que fizeram greve de fome por três dias e cederam seus alimentos para os trabalhadores acampados.

Em março de 2002, os trabalhadores que já conseguiam acessar as instalações da fábrica[225] religaram os fornos e colocaram-na em funcionamento. A partir daí os vínculos com as organizações sociais que os apoiaram durante o acampamento se transformaram em ações concretas. Os mapuches, que sempre tiveram a argila de seus canteiros retirada por Luis Zanón sem qualquer benefício para eles, ofereceram aos trabalhadores a matéria-prima, que mesmo sem conseguirem utilizá-las por questões legais[226], homenagearam os indígenas lançando uma série de cerâmicos com símbolos mapuches. Os produtos da fábrica foram comercializados pela Asociación de las Madres de Plaza de Mayo[227] e outra linha de cerâmicos da fábrica passou a homenagear Hebe Bonafini, presidente da associação. Firmou-se um convênio com a Universidad Nacional de Comahue para assessoria técnica, que foi analisada por Novaes (2012). Bandas como Bersuit Vergarabat e Attaque 77 tocaram na fábrica como forma de

---

[223] Que foi considerado um lock out ofensivo pela juíza Elizabeth Rivero, como relata Korol (2005) e Verago (2011). A sentença foi dada no dia 31 de outubro e a partir daí os trabalhadores foram autorizados a vender 40% do estoque para pagamento dos salários e passaram a ter acesso à fábrica.

[224] Agrupados na Asociación de Trabajadores de Educación de Nequen (ATEN).

[225] Em uma das entrevistas, foi confidenciado que ao menos 20 trabalhadores sempre se mantiveram na fábrica para evitar o esvaziamento. Mesmo no tempo em que os demais estavam acampados fora da fábrica.

[226] Um dos entrevistados informou que Luis Zanón, o antigo proprietário, continuou pagando uma taxa irrisória de 120 pesos por ano que o mantinha como explorador daquele terreno. Por conta disso, o projeto que tinham de oferecer a possibilidade dos indígenas trabalharem em suas terras fornecendo argila não pôde ser concretizado.

[227] De acordo com um dos entrevistados, a fatura tinha o nome de Rebeldía y Esperanza.

apoio á luta em Zanon[228]. Doações de cerâmicos foram feitas para hospitais e escolas da região. Muitos membros do MTD, que apoiaram o acampamento se tornaram trabalhadores da fábrica.

Figura 59: Cerâmica com símbolos mapuches

Fonte: Elaborada pelo autor

Relações de reciprocidade se estabelecem com a sociedade civil e movimentos sociais e foram fundamentais para que os trabalhadores resistissem às cinco tentativas de despejo e às inúmeras ações criminosas que sofreram, assim como seus familiares[229]. Em uma delas, em abril de 2003, houve um recuo por parte das forças policiais diante da presença de milhares de pessoas ao redor da fábrica[230].

Os trabalhadores da Zanón, influenciados por partidos de orientação trotskista, sobretudo pelo Partido de los Trabajadores Socialistas (PTS)[231], têm como bandeira a estatização sob controle operário. Por esse motivo, foram reticentes à criação de uma cooperativa para legalizar a fábrica, que só foi constituída em setembro de 2003, como relata Verago (2011), como nome de Fabrica Sin Patrones (FaSinPat). Apenas em 2009 foi decretada a expropriação definitiva da fábrica, mas sofreu um revés devido a um recurso judicial de inconstitucionalidade que impediu que o governo provincial pagasse a expropriação. Uma nova vitória jurídica foi obtida em 2012.

No momento em que realizei o trabalho de campo, em junho de 2011, a fábrica, que na recuperação tinha menos de 240 membros, contava com 438 trabalhadores, segundo dados

[228] Em 2011, quando a gestão operária completou 10 anos, o cantor Manu Chao foi a estrela de um festival na fábrica.
[229] No filme "Corazón de Fábrica" de Virna Molina e Ernestyo Ardito, lançado em 2008, essas ações foram detalhadas.
[230] No documentário acima citado, fala-se em 5.000 pessoas, enquanto relatos de trabalhadores em Korol (2005) falam em 10.000.
[231] Alguns de seus integrantes são filiados ao PTS. Entre eles, Raúl Godoy, que foi secretário do sindicato quando a lista marrom ganhou o pleito.

fornecidos pelo setor de pessoal[232]. Além deste e dos distintos setores de produção (atomizador, prensa, linha, forno, seleção, polidora, laboratório e terceiro fogo), tive acesso à enfermaria, aos trabalhadores da guarda, segurança e higiene, além do setor de comunicação, que chamam de "Prensa y Difusión".

A maior parte das ações que estão para além do âmbito produtivo é de responsabilidade do setor de comunicação. Entre elas está a edição do jornal Nuestra Lucha e do programa Nuestra Lucha Radial, que não só trata de questões inerentes á fábrica Zanón, como dos problemas que tocam a população da região:

Figura 60: Nuestra Lucha Radial.

Fonte: Elaborada pelo autor

Este setor também é responsável por organizar as ações políticas, os shows realizados na fábrica e as visitas guiadas de estudantes.

Figura 61: Local onde acontecem os shows na fábrica.

Fonte: Elaborada pelo autor

[232] Os números fornecidos pelos entrevistados nunca eram menores que 450, mas preferi considerar os dados oficiais do setor de RH, mesmo sabendo que podem estar desatualizados.

Assim como em dois casos já descritos (Chilavert e UST), em Zanón também foi construída uma escola para possibilitar que jovens e adultos concluíssem o secundário. Esta recebeu o nome de Boquita Esparza, trabalhador de Zanón falecido que ajudou a construir o projeto da escola. Embora tenha muitos trabalhadores da fábrica fazendo o curso, é aberto para pessoas de fora. Em 2012, se formou a primeira turma[233].

5.4.2 Análise do caso

A fábrica extendida: a luta política

Na Fábrica Sin Patrones podem ser encontradas características semelhantes às que já foram descritas neste capítulo de estudo de caso, como a abertura da fábrica ao público externo, a construção de uma escola em seu interior, a forte relação com os moradores da vizinhança, e a realização de grandes shows e festivais no seu pátio.

Em uma semana que estive na fábrica, presenciei dois diferentes grupos de estudantes que visitaram a empresa[234]:

Figura 62: Visita de crianças à fábrica

Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 63: Visita de adolescentes à fábrica

Fonte: Elaborada pelo autor

Na descrição de um trabalhador da fábrica:

> Mis hijos vinieron con sus escuelas, con sus grados a recorrer la fábrica y pudieron hacer un trabajo. Por ejemplo eso es un trabajo que se hace dentro de la fábrica que es abrir las puertas de la fábrica para que las escuelas vengan y vean lo que es la gestión obrera, cómo se trabaja, cómo es el proceso. Y sobre eso está muy bueno porque antes esto era una fábrica que no se podía entrar, estaba cerrada a todo el mundo, porque se trabajaba bajo mucha presión, había muchos accidentes, era todo un tabú. Y hoy no, hoy la fábrica está abierta, puede venir a recorrer cualquiera, ver

[233] Segundo informe do sítio http://www.infonews.com/2012/11/30/sociedad-50052-egresa-la-primera-promocion-del-secundario-de-zanon.php visitado em 27.12.2012.

[234] No documentário Corazon de Fabrica, os autores optam por iniciar a história da fábrica por meio da visita de crianças ao parque industrial.

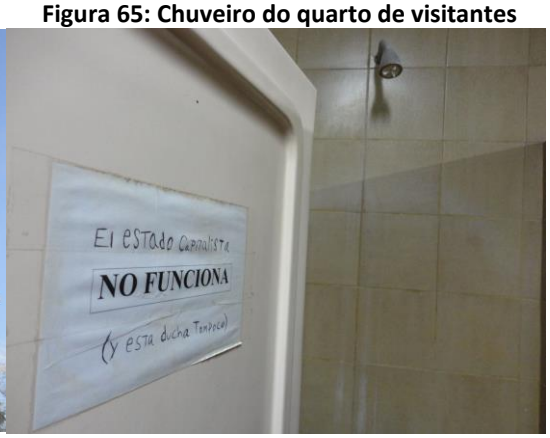
> cómo se trabaja, en las condiciones que se trabaja (Trabalhador da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 31.05.2011).

Há, entretanto, uma distinção que se refere à discussão política em seu interior. Tanto no que diz respeito à intensidade quanto ao conteúdo classista. A produção de cerâmicos passou a ser apenas uma das funções da empresa, cuja luta política está simbolizada nas fotos abaixo:

Figura 64: Entrada da fábrica

Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 65: Chuveiro do quarto de visitantes



Fonte: Elaborada pelo autor

Como disse um dos entrevistados, a gestão operária tem uma perna produtiva e outra política e há nesta afirmação não apenas uma consciência classista[235], mas também a clareza de que a continuidade da empresa depende desta atividade: "de todas formas muchos hemos aprendido, por ejemplo yo ahora he aprendido que tengo que defender, ya sea en una charla familiar, con los vecinos, donde sea, o yendo a alguna actividad desde la fábrica, que lo he hecho" (Trabalhador da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 31.05.2011).

A identificação classista entre os trabalhadores atuais teve reflexos em alterações no espaço físico. O antigo refeitório, dividido entre uma sala para chefes e supervisores e outra para os demais trabalhadores foi modificado. A parte que era dos chefes é onde hoje comem todos os membros da fábrica e a outra parte se tornou uma biblioteca e uma escola, além do setor de segurança e higiene da fábrica.

Entre as bandeiras políticas sustentadas pelas lideranças da empresa estão: o fato de serem operários e não empresários[236], que faz com que se envolvam com diversas lutas do movimento operário, como a das trabalhadoras têxteis em 2012; a identificação com profissionais da saúde e da educação, que se conretizou com diversas manifestações em conjunto e doações a escolas e hospitais; o forte vínculo com os desempregados e vizinhos,

[235] Tirei essa conclusão porque o entrevistado em questão se demonstrou contrário à candidatura dos dois operários para deputados de Neuquen e chegou a afirmar que questões políticas não o interessam, embora tenha clareza da importância de algumas delas para a continuidade da empresa.

[236] Os dois deputados eleitos tinham como bandeira de campanha que continuariam recebendo o mesmo que recebiam como operários e que a diferença salarial iria para fundos de greve.

que fez com que muitos se tornassem trabalhadores da fábrica; e a estatização sob controle operário, que está relacionada ao fato de haver uma influência de partidos políticos de inspiração trotskista.

Esta última orientação fez com que a ideia de formar uma cooperativa só fosse aceita pelos membros depois de dois anos de gestão operária e apenas como estratégia temporária para poderem produzir[237]. Há entre os trabalhadores a visão da cooperativa como uma forma de gestão verticalizada da produção e para alguns como uma maneira de aburguesamento da classe operária, uma vez que a propriedade dos meios de produção, mesmo que coletiva, poderia fazê-los perder a identificação operária.

Outra justificativa comumente apresentada é que ao transformarem a empresa em cooperativa, os trabalhadores estariam expostos à lógica de mercado e teriam que autoexplorar-se para conseguir competir com as demais empresas[238]. Nesse sentido, a estatização funcionaria como uma garantia de remunerações dignas, sendo eventuais prejuízos absorvidos pelo estado.

A meu ver, há nessas justificativas uma supervalorização da influencia da estrutura nas relações sociais de produção, o que se comprova pelo fato da Zanón não ter perdido a sua característica democrática depois que se tornou cooperativa. Mantiveram seu funcionamento e ainda adequaram as nomenclaturas normalmente utilizadas em cooperativas da forma que lhe convinha. O cargo do presidente, por exemplo, é denominado de coordenador geral nesta empresa.

Os casos da UST e da Chilavert, que são cooperativas que utilizam o conceito de autogestão, demonstram que tampouco há limitações nas empresas que se dizem autogestionárias, em desenvolverem ações que não se limitem ao plano econômico, gerando vínculos comunitários ou atuando numa perspectiva classista[239]. Muito mais do que o conteúdo ideológico presente na insígnia “controle operário”, foram as condições reais nas quais estavam inseridas os trabalhadores de Zanón[240], que permitiram que eles tivessem uma atuação identificada com a

---

[237] Como informa Verago (2011), em outubro de 2002, os trabalhadores apresentaram ao poder legislativo nacional um projeto de lei para expropriar e estatizar a fábrica. A cooperativa, segundo a mesma autora só foi constituída em 2003 e apenas foi autorizada a administrar a empresa em 2005, após a decretação da falência.

[238] Como refletem algumas declarações de trabalhadores dadas a Verago (2011).

[239] Basta relembrar o apoio dado pela Red Grafica Cooperativa na recuperação de empresas do mesmo setor.

[240] Seja pelo contexto neuquino descrito por Aiziczon (2009), seja pela dura repressão da qual foram vítimas.

classe operária. Basta ver o caso Brukman, que inicialmente falava em "controle operário" e hoje está vinculado ao movimento com o discursso mais conservador dentro das ERTs[241].

E sobre a influência do mercado capitalista nas cooperativas, parece haver por parte dos depoimentos a desconsideração de que as empresas estatais, dentro da sociedade em que vivemos, atuam no mesmo mercado regido pelas mesmas leis. E não há nas declarações qualquer problematização sobre possíveis ingerências do estado na gestão operária nem uma clareza do que garantiria o controle operário nas fábricas depois de estatizadas.

Não desconsidero, entretanto, que há nessa opção conceitual e política especificidades que no caso de ser bem aceita pelos trabalhadores, podem ser mais adequadas a determinadas situações. Em Zanón, por exemplo, representou um processo de formação e de não acomodação com a institucionalização da cooperativa e posterior expropriação, pois há outra bandeira pela qual querem lutar. Considero inadequado, entretanto, tentar deslegitimar a proposta da autogestão por meio da construção de mitos.

A relação entre os trabalhadores

A principal história contada que ajuda a compreender as mudanças ocorridas na relação entre os trabalhadores da Zanón é a de que na antiga fábrica os funcionários de cada setor usavam uniformes de cores diferentes para que fossem facilmente identificados quando estivessem conversando com alguém de outro setor: "entonces esta misma fábrica, antes cuando estaba la patronal, cuando estaba Zanón, tenía los sectores, cada sector tenía una chaqueta de un color diferente (…) si vos estabas en un sector que no era tu sector, te llamaba al orden" (Trabalhadar da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 31.05.2011).

A estratégia da nova comissão interna, eleita em 1998, para romper essa barreira foi por meio do campeonato de futebol, pois fora da fábrica não havia quem os vigiasse. Como declarou um membro da empresa, antes muitos se viam diariamente sem saberem os nomes uns dos outros. A partir do início da gestão operária os vínculos entre os trabalhadores se fortaleceram e como demonstram alguns relatos passou a haver também vínculos entre os familiares dos trabalhadores que atuaram no processo de recuperação e hoje participam das atividades festivas realizadas na fábrica.

Os conflitos, entretanto, não deixaram de existir, mas estão muito mais vinculados às diferenças de opinião e a liberdade que possuem para discutí-las do que às disputas por

[241] Embora saiba que ainda há conflitos dentro desta empresa, não pude deixar de notar ao realizar uma visita, que as trabalhadoras têxteis eram revistadas na saída do trabalho por outra trabalhadora que cuidava da portaria. Mesmo tendo sido informado que esta foi uma decisão tomada em assembleia, para evitar roubos, não posso deixar de questionar a diferenciação de poder que faz com que uma trabalhadora tenha condições de fiscalizar outra sócia.

funções. Um dos trabalhadores acredita que há uma diferença entre os ceramistas mais antigos e os novos por uma questão de formação, mas parte dos relatos evidencia haver uma diferenciação entre os que participaram da recuperação e os que entraram depois[242], por supostamente aqueles se sentirem com mais diretos.

Os conflitos também não se resumem às distinções geracionais. Pude identificar haver, por parte de um trabalhador que participou da recuperação, desconfiança e discordância com relação às ações políticas da empresa. Este entrevistado explicitou um discurso que vê essas ações, assim como os rodízios realizados na área de produção, como uma perda de tempo, que atrapalham a produtividade da empresa.

A maior parte dos relatos, entretanto, identifica haver uma aproximação dos trabalhadores, como na declaração abaixo:

> La verdad que con el tema de estar trabajando acá y el solo hecho de estar reunidos y dialogar con otros compañeros, así que militen en un partido, que no militen, que vengan y te laburen ocho horas, esa forma de diálogo, conocer al compañero, intercambiar, discutir, tirar ideas constructivas, eso ayudó mucho. El solo hecho de irte de un sector a otro y dialogar y conversar las diferentes problemáticas que hay en cada sector, esto ayudó mucho. Acá lo lindo es que vos llegás a cualquier lado y veas dos ó tres reunidos, cuatro reunidos, hay compañeros siempre hablando, dialogando, tomando mate, y trabajando a la vez también (Trabalhador da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 31.05.2011).

Vale citar ainda que durante a grave crise financeira mundial que ocorreu no fim de 2008, nenhum trabalhador precisou ser demitido da fábrica. Esta é outra característica da Zanón que pode ser encontrada em outras ERTs. Antes de haver demissões, há a possibilidade de que todos reduzam suas retiradas para que possam continuar trabalhando.

Questões de gênero

Ainda discutindo a relação de trabalhadores, mas dessa vez com foco na questão de gênero, tive a oportunidade de entrevistar quatro mulheres que fazem parte da Comisión de Mujeres da Zanón. De acordo com dados fornecidos pelo setor de pessoal, dos 438 funcionários da empresa, 47 são mulheres, o que corresponde a pouco mais de 10%. Os cargos ocupados por elas ainda são os que tradicionalmente são exercidos por mulheres no setor industrial: cozinha, limpeza, administração e setores produtivos mais leves, como a seleção.

---

[242] Curioso notar que os que participaram da recuperação não conseguem avaliar essa distinção na fábrica, provavelmente porque ela se dá de formas subjetivas, pois nos espaços de decisão não há uma diferenciação objetiva. Como se pode observar neste relato: “somos todos iguales, todos iguales. Acá tiene el mismo derecho ella que una compañera que está hace como seis, siete años, como compañeros que entraron hace poco” (Trabalhadar da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 31.05.2011).

Há, portanto, ainda uma evidente divisão do trabalho baseada na questão de gênero. Como não há diferenciação salarial por setor, isto também não ocorre por gênero. Pude, entretanto, identificar o germe de uma mudança, pois há hoje mulheres trabalhando em setores que antes não trabalhavam, como na linha de esmalte e exercendo cargos que antes não tinham oportunidade, como uma das entrevistadas que foi a primeira coordenadora de setor da fábrica.

A comissão de mulheres da fábrica hoje conta com cerca de 10 participantes e para algumas trabalhadoras que não participam há uma desmobilização do grupo. Para uma das integrantes da comissão, a baixa participação se deve à dupla jornada a que estão submetidas as mulheres da fábrica, que em sua maioria são mães solteiras. Durante a entrevista, pude identificar ganhos obtidos pela comissão, sendo o primeiro deles uma conquista simbólica:

Figura 66: Comissão de Mulheres da Zanón.

Fonte: Elaborada pelo autor

O mural exposto na entrada da fábrica é importante porque valoriza o papel das mulheres na luta de recuperação da fábrica. Mesmo que tenham sido apenas oito as mulheres que eram trabalhadoras durante a recuperação[243], foram muitas que ajudaram nas manifestações, além de tantas outras que apoiaram a luta ao sustentarem as famílias dos operários acampados. A comissão de mulheres da fábrica se formou durante o conflito da recuperação por familiares dos trabalhadores da fábrica.

Como conquistas e ações da comissão, que se reúne quinzenalmente, foram citadas: o dia feminino, que é a possibilidade de cada mulher faltar uma vez por mês[244]; a hora da lactância, que é uma hora a menos de trabalho para quem está amamentando; a integração de mulheres

[243] Segundo informação de uma entrevistada.
[244] Assim como na gráfica Campichuelo, os homens também tem o direito a falta, mas apenas 3 por ano, ou seja quadrimestralmente.

no sindicato[245]; e a participação no Encuentro Nacional de Mujeres, realizado anualmente, em que costumam participar dos temas "mulher e sindicato" e "fábricas recuperadas".

As trabalhadoras também citaram que se sentem mais questionadas que os homens em determinados temas. Para exemplificar, citaram que sofrem maior resistência para participarem de atividades fora da fábrica como a ida a congressos[246]. Disseram, entretanto, que há espaços para diálogo e que a posição da mulher na fábrica tem mudado.

Em um dos depoimentos pode ser identificada essa abertura para o diálogo e a diferença de tratamento de uma empresa gerida por trabalhadores. É referente ao caso de uma mulher no quarto mês de gravidez, com muitos enjôos, que foi estimulada a ficar em casa desde então devido a picos de pressão. Para a entrevistada:

> Esa forma de trabajar, esa forma de proteger a la compañera en sí, en otro trabajo no lo vas a ver, en otro trabajo que haya una patronal. Que se interesen por la mujer y que vean la realidad de la mujer, y eso ayudó, integrar más mujeres que vengan a laburar a la fábrica ayudó mucho. Es como que ahora se están como tratando de poder llevarse y relacionarse bien de esa forma con la mujer y ver la problemática en sí. Qué sé yo, ahí en las líneas lo hablamos, lo hemos visto, hemos tenido nuestros problemas, nos hemos plantado, nos hemos puesto firmes como mujer, como Comisión de Mujeres; decirles miren "esto es así y así", porque sino hay muchos compañeros que lo hacen por machistas ya, hay otros compañeros que lo hacen porque no saben, no saben el trato. A veces están tan acostumbrados a tratar hombres que a veces el trato ese puede ser hacia la mujer también, y a veces no es así. Pero siempre con diálogo, siempre con reuniones se fue mejorando eso. (Trabalhadora da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 31.05.2011).

A hierarquização das remunerações

Uma das bandeiras levantadas pelos operários da Zanón é "igual trabalho, igual salário". Em um primeiro momento, todos trabalhadores recebiam 800 pesos. A partir do momento em que passaram a incorporar novos trabalhadores passou a ver uma pequena diferenciação. Em entrevista concedida a Esteban Magnani (2003), Carlos Saavedra, antigo coordenador geral da fábrica, disse que quando incorporaram membros do movimento de desempregados para trabalharem na guarda, tiveram que pagar um salário inferior a 600 pesos.

Em 2005, em relatos de trabalhadores apresentados por Korol (2005), já se pode identificar a diferenciação de remuneração por antiguidade. Naquele momento, trabalhadores que tinham de dois a nove anos recebiam um aumento de 90 pesos, de 10 a 15, 120 pesos e a partir de 16 anos, 150 pesos.

---

[245] No estatuto do sindicato pode ser identificado uma garantia mínima de mulheres na comissão diretora, proporcional ao total de trabalhadoras do setor ceramista de Neuquen.

[246] Quando alguém da Zanón é convidado para uma palestra, a definição de quem vai se dá por assembleia e buscam fazer um rodízio dos nomes.

Em 2011, quando realizei a pesquisa, havia um salário base igual para todos e as diferenciações por antiguidade chegavam no máximo a 500 pesos, pois a cada três anos de fábrica o trabalhador tem um aumento de 100 pesos, tendo 15 anos como teto. Em uma das entrevistas foi citado que os trabalhadores que fazem turno rotativo[247] têm um benefício de cerca de 160 pesos. Pela diferença ser muito baixa, pude identificar insatisfação de trabalhadores que estão nessa condição, já que exercem suas atividades em fins de semana e feriados.

Mesmo que as questões internas na fábrica tenham demandado haver uma diferenciação na remuneração dos trabalhadores, a diferença entre o maior e menor salário não chega a alcançar 20%.

A divisão de tarefas e o conhecimento do processo produtivo

Entre os casos estudados, foi o da Zanón que apresentou a maior preocupação com o rodízio de funções na fábrica. A começar pelo sindicato, que no artigo 16 de seu estatuto define que todo dirigente depois de cumprir um mandato de três anos deve retornar ao seu posto de trabalho. Pode ser reeleito por mais uma vez, mas terá que cumprir as ações políticas depois do horário de trabalho.

Da mesma forma, os cargos de coordenadores da fábrica sofrem rodízio a cada dois anos. Na área de produção há um coordenador por setor e por turno. São seis coordenadores por turno, ou seja, 18 no total. De acordo com vários relatos de trabalhadores da Zanón, o coordenador tem a função de ordenar a produção. Como identificaram Vieitez e Dal Ri (2001), ao estudarem as fábricas brasileiras, exercem muito mais uma função de regulação do que de controle.

> Es un compañero más. Porque el otro era un gerente, un encargado. Por ejemplo, cuando yo tuve la discusión con mi coordinador, que nos gritamos y todo eso. Si hubiera sido un encargado, me suspende o me echa. Pero como él es sólo un coordinador, tiene que pedir una reunión, que la pedí yo, no la pidió él. Tenemos esa libertad, yo la puedo pedir o la puede pedir él, como compañero. Tenés la reunión, exponés la situación, y los compañeros deciden. Es decir, él no puede tomar una decisión solo. Sin embargos en otros trabajos sí, el coordinador es el que decide (Trabalhadora da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 31.05.2011).

Além do rodízio nos cargos de direção[248], foi em Zanón que pude identificar uma maior propensão dos trabalhadores da produção de trocarem de setor, apesar de isto gerar algumas divergências internas, como já foi apresentado. Abaixo, encontra-se o relato de um trabalhador contrário a tais mudanças:

---

[247] Há setores na fábrica que não podem parar, como o forno, que é chamado de coração de fábrica. Pela necessidade de trabalhar em fins de semana, há esquemas de plantão rotativos para estas funções.

[248] O setor administrativo, que os trabalhadores chamam de forma irônica de pentágono, teve, segundo um entrevistado, uma forte redução de quadros depois da recuperação.

> Lo que pasa que en realidad acá la rotación por ahí a veces está entendida de otra manera, yo entiendo de que la rotación tiene que ser en los puestos jerárquicos, no en la producción. Igual si necesitás o algo podés rotar el puesto de trabajo, pero es una boludez. Porque vos tenés laburos acá que necesitás diez, quince, veinte años para hacer un obrero calificado en un determinado lugar. Por ejemplo qué sé yo, puede ser el soldador, puede ser los que manejan el atomizador, son lugares demasiado específicos, porque esmaltar y eso lo aprendés en una semana capaz. Pero hay laburos que no, hay laburos que son años y años, acá hay compañeros por ejemplo el que arregla los hornos se llama funestero, ese tipo labura con calor, labura armando la estructura del horno (Trabalhador da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 01.06.2011).

De acordo com um relato, por vezes, o rodízio é definido em assembleia, embora não haja critérios definidos para as mudanças no setor produtivo, havendo alguns setores com menos alterações, como o forno, pelo motivo apresentado na citação acima.

Assim como em outras fábricas, há mudança de setor de acordo com os desejos pessoais, que, entretanto, ocorrem com mais frequência do que nas demais empresas que visitei. Há as mudanças que são importantes politicamente: no momento em que fiz a pesquisa, um dos candidatos a deputado, que já havia sido líder sindical, estava trabalhando no setor produtivo, a pouco mais de uma semana das eleições. E de acordo com informações que obtive de um trabalhador e do setor de enfermagem, pude concluir que também ocorre rodízio quando um operário já tem sua saúde debilitada para executar determinada função. Ao invés de ser mandado embora, busca-se outra função, adequada a sua condição física, como o trabalho na guarda, por exemplo.

É inegável que em Zanón, seja pela adoção dos rodízios, seja pelos esquemas mais constantes de assembleias, há um maior conhecimento dos trabalhadores sobre o processo de trabalho como um todo[249] do que havia anteriormente. Dessa forma, há uma menor fragmentação do trabalho, que para Simone Weil (1979) é um dos principais motivos para o desenraizamento da classe operária.

Embora haja argumentos dentro da própria fábrica de que esas medidas são antiprodutivas, há também uma funcionalidade no fato deles terem trabalhadores qualificados em várias funções. Antes que isso se confunda com a polifuncionalidade do toyotismo, vale considerar a declaração abaixo:

> La polifuncionalidad de ahora nos sirve porque ahora, por ejemplo, [antes] sabía esmaltar nada más. Cuando vine a la línea a producir acá, mis propios compañeros me enseñaron a decorar, me enseñaron a bajar esmalte, a recargar. Entonces de esa forma yo aprendí, me nutrí de conocimiento. Entonces a los compañeros nuevos que vienen yo les puedo dar esa misma

[249] Mesmo que um trabalhador nunca passe por um setor, como o contábil, por exemplo, ele tem a liberdade e direito de buscar informações nesse setor, como exemplifica um entrevistado.

> información, para explicarles cómo es el desarrollo del producto. Para que los compañeros puedan manejarse. Y la polifuncionalidad que había antes era una obligación, que te exigía que por ejemplo si faltaba un compañero o se enfermaba un compañero por un tiempo largo, vos tenías que cubrirlo. Tenías que hacer tu trabajo más el trabajo del compañero que no venía. Entonces había un desgaste psicológico y físico. Porque tenías primero el miedo de mandarte alguna macana y aparte al hacer tu trabajo y el del otro compañero no te daban los tiempos, entonces vivías corriendo, por eso era tanto accidente. Acá por ejemplo se cortaban los dedos, eran casi todos los días se cortaban los dedos compañeros. Entonces era complicado, mucha presión (Trabalhador da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 31.05.2011).

O ritmo e a jornada do trabalho: impactos na saúde do trabalhador

Para Weil (1979), a aceleração da cadência é, por vezes, mais grave para o organismo humano do que a aumento da jornada de trabalho. Por concordar com essa afirmação e por ter registrado na maior parte das entrevistas que fiz, relatos sobre o novo ritmo de trabalho, busquei dar especial ênfase a esse tema.

Zanón não fugiu a regra. Na maior parte das entrevistas, foi relatado que há uma diminuição do ritmo de trabalho a partir da gestão operária*:* "la diferencia es que laburás tranquilo, laburás más que nada a conciencia y demás, cada cual es responsable, tomamos mate, podemos fumar, podemos conversar con el compañero, irnos a otros sectores, que desde ya con el patrón no lo hacían nunca los compañeros acá" (Trabalhador da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 02.06.2011).

Em geral junto com os relatos sobre o novo ritmo de trabalho, sempre foi ressaltada a importância das pausas realizadas para tomar mate, para ouvir música ou para fumar um cigarro. Em uma das entrevistas, o trabalhador disse que o mate é mais uma ferramenta de trabalho "la diferencia es que laburás, empezar a conectarnos con otros compañeros" (Trabalhador da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 31.05.2011).

Em Zanón este tema ganha importância maior devido ao alto índice de acidentes que era registrado no antigo regime. A morte de Daniel Ferrás, que foi o estopim para a greve dos 9 dias, não foi um caso isolado. De acordo com relatos informais[250], havia uma morte por ano e um acidente grave por mês e desde o início da gestão operária não ocorreu morte por acidente de trabalho e reduziram-se os acidentes graves.

> Por año, un compañero por año sí, fueron los que murieron acá. Y después había accidentes con secuelas bastante graves también, ahora no, por suerte no hay accidentes. Accidentes fatales no hubo ninguno desde que está la gestión obrera, accidentes menores sí, lesiones en los dedos que es lo más común por las máquinas, se han seccionado una falange, un dedo,

[250] Não tive acesso aos dados de acidentes de trabalho da antiga empresa, pois foram levados pela patronal, se é que existiam.

> pero más de eso, no (Trabalhador da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 03.06.2011).
>
> Prácticamente muy pocos, muy, muy pocos. Bajó muchísimo el nivel de accidentes, es más, hubo un año que no hubo ni un accidente de trabajo en todo el año. Pero bueno, se ha trabajado en eso también, en la conciencia de los compañeros y por ahí también la tranquilidad del hecho de no trabajar con presión, creo que ha sido lo que ha bajado el índice de accidentes. (Trabalhador da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 31.05.2011).

Na maioria das entrevistas, os trabalhadores vincularam os acidentes à pressão a que eram submetidos, assim como à competição a que eram estimulados[251]. No documentário "Corazón de Fábrica" há um relato de que o melhor motorista era o que dirigia mais rápido, o que fazia com que fosse alto o índice de atropelamentos no parque industrial.

Tive acesso aos dados de acidente de trabalho de 2008 a 2010. Embora ainda seja alto o número de acidentes (média de 8 por mês), ocorreram apenas dois graves em três anos, sendo uma amputação. Segundo o entrevistado do setor de segurança e higiene, a maioria de acidentes é leve, sendo alguns deles difíceis de serem separados de acidentes domésticos ou doenças crônicas, como a lombalgia.

Apesar da diminuição drástica do número de acidentes, há outros fatores que geram riscos à saúde dos trabalhadores. Um dos entrevistados demonstrou preocupação com a não utilização de equipamentos de segurança e com a má alimentação na fábrica. Como os trabalhadores do primeiro e segundo turno têm a possibilidade de almoçar em casa, já que a troca de turno é às 14 horas, não é servido almoço no refeitório. Isto faz com que trabalhadores do setor administrativo que trabalham no horário comercial tenham uma alimentação ruim, o que pode ser agravado no setor de comunicação, onde em geral se trabalha mais que oito horas, devido às mobilizações.

Problemas de audição, respiratórios, de pressão não podem ser mensurados pelos acidentes de trabalho e não tive acesso aos exames realizados pelo setor de enfermagem. O entrevistado do setor de segurança disse que a não utilização não se deve ao fato de não possuírem os equipamentos. É comum que se trate esta questão como de falta de consciência ou ignorância do trabalhador. Há, a meu ver, um problema no projeto dos equipamentos de segurança, que não são projetados por quem os utilizam, como já mencionei neste capítulo. Se na fábrica gerida pelos trabalhadores, conversar e escutar música são conquistas importantes, é de se esperar que uso do protetor auricular tenha resistência.

---

[251] Em uma entrevista foi citado o fato de muitos realizarem horas extras de até 8 horas para complementarem renda como gerador de acidentes de trabalho.

As formas de tomada de decisão

A gestão coletiva de uma fábrica com mais de 400 trabalhadores não pode ser algo trivial. Os operários da Fábrica Sin Patrones conquistaram avanços importantes no que diz respeito aos espaços de tomada de decisões e para analisar isso não se pode desconsiderar a experiência de sindicalismo de base que tiveram algumas de suas lideranças na condução do SOECN.

O principal espaço decisório é a assembleia geral, que em Zanón chamam de jornada, por conta do tempo de 8 horas em que são realizadas mensalmente ou bimestralmente. Eles consideram como assembleias as reuniões semanais entre coordenadores de setor (que chamam de Conselho de Coordenadores), que por sua vez têm a responsabilidade de repassar as informações para os membros de cada setor. Há, em muitos setores, reuniões de setor para facilitar esse fluxo de informações.

Nas jornadas, os três turnos se reúnem e não há expediente, com exceção do coração da fábrica. Embora tenha sido ressaltado que nem todos comparecem por um dos entrevistados, há uma presença, em geral, de mais de trezentas pessoas, segundo dois entrevistados. É nesse espaço onde são tratados temas mais importantes, como a compra de equipamentos e demissões.

A avaliação que os entrevistados fazem da jornada é que uma parcela significativa dos trabalhadores não participa a não ser por meio do voto e para melhorar essa situação há tentativas de preparação para as jornadas: “lo que sí se ha hecho varias veces para que la gente participe un poco más; antes de una jornada a veces se prepara por sectores, se discute por sectores, o por turnos” (Trabalhador da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 31.05.2011).

E um dos entrevistados avaliou positivamente essa estratégia: “entonces ahí sí participa la gente. Supongamos, se hace por turnos, el turno noche vamos a la cocina allá, entramos a las diez de la noche, vamos a la cocina porque tenemos asamblea el turno noche, entonces ahí sí participan más compañeros, porque somos menos” (Trabalhador da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 31.05.2011).

Em outra entrevista, em que também foi reforçada a importância das reuniões por setor, foi explicitada a horizontalidade do espaço de decisão e isto foi feito em contraponto à estrutura cooperativa tradicional, que o trabalhador considera verticalizada:

> Acá vos sabés que esto es una cooperativa, la fábrica en sí es una cooperativa. Pero la cooperativa es una pantalla para afuera, porque obviamente una cooperativa tiene que tener un concejo de administración, donde tiene que haber un presidente, un secretario y un tesorero, esto también la tiene. Pero eso es más para afuera, acá en la toma de decisiones

> la palabra del presidente de la cooperativa tiene el mismo valor del compañero, y no es por menospreciarlo, al compañero que está barriendo. Ahí se terminan todos los rangos y eso es lo que hace que esto haya llegado tan lejos y sea tan transparente. ¿Entendés? Porque el presidente no puede venir a imponer nada, el presidente está, se lo respeta y todo como tal porque es un compañero, pero no es que el presidente va a venir a decir: "bueno muchachos hoy esto y aquello", no, acá ni el presidente, ni el secretario general, ni nadie (Trabalhador da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 31.05.2011).

Um dos momentos mais marcantes e emocionantes do trabalho de campo foi o relato de uma trabalhadora sobre um espaço de decisão coletiva. Na época ela era esposa de um trabalhador que havia entrado na fábrica por ser membro do MTD. Este operário teve problemas de alcoolismo e não cumpria suas atividades de trabalho, o que fez com que houvesse uma assembleia extraordinária para votar sua demissão. Sua mulher na época foi até a assembleia e pediu a palavra, expôs seu drama familiar e solicitou que fosse admitida no lugar de seu marido para que seus filhos não sofressem essa perda salarial.

No mesmo momento houve uma votação e aprovaram sua entrada: "no sabés lo que fue. Ahí me quebré, me largué a llorar, se me bajó la presión, todo. Fue una cosa muy, muy emocionante" (Trabalhadora da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 31.05.2011).

Inovação no processo produtivo

Embora no roteiro de entrevistas houvesse a intenção de identificar inovações no maquinário e no processo de produção empreendidas pelos trabalhadores de ERTs, este foi um tema pouco abordado pelos entrevistados, de forma geral. Pesquisas anteriores, como a de Novaes (2007) já sinalizavam que as principais mudanças ocorriam no nível organizacional.

Corroboro da hipótese de que há poucas mudanças no que diz respeito ao processo de produção, uma vez que há muitas questões urgentes a serem trabalhadas, sendo uma delas a necessidade de aprendizado de setores administrativos por trabalhadores de chão de fábrica, além de todo conflito e luta para legalização das ERTs. Mas é justamente nessas dificuldades que os trabalhadores conseguem empreender inovações para consertar máquinas que seriam consideradas obsoletas por qualquer empresa ou para adaptar matérias-primas diante das dificuldades iniciais. O relato abaixo de um entrevistado explicita essa questão:

> Ahora yo estaba recién ahí arriba en selección, es el sector que yo era original de ahí, y vi que a una máquina le habían implementado un sistema de succión que antes era un baño de aceite y no daba resultado, ahora le hicieron una reforma. Bastante más moderna que la que tenía la máquina y anda perfecto. Y ésa no vino ningún ingeniero a diseñarla, es que al mecánico se le ocurrió que podía andar y la trajeron. Y así ha pasado con infinidad de cosas, inclusive te digo más, acá cuando nosotros arrancamos hasta los compañeros crearon materias primas que no las teníamos, había materias primas que nosotros no las podíamos comprar, y los muchachos las

> fabricaron. Cosas que vos decís no puede ser y son, y anduvieron bien, ahora ya las dejamos de usar. Por ejemplo la frita. La frita es lo que le da en la parte el endurecimiento al esmalte (Trabalhador da FaSinPat Zanón. Entrevista concedida em 31.05.2011).

A quase totalidade dos trabalhadores entrevistados disse que não havia inovações na forma de se produzir cerâmico, mas sim inovações no produto, que são as peças com temas políticos, já mencionadas, além de livros de poesia em cerâmico, sendo o último deles parte do livro "Espelhos" do Eduardo Galeano. O depoimento acima destacado me fez ter a certeza que não é por meio de entrevistas que essas questões serão identificadas. Nem sempre quem desenvolve uma inovação tem clareza do que realizou e mesmo que tenha, por vezes, somente ele mesmo saberá responder a essa questão. Para esse tipo de análise, faz-se necessária uma imersão diferente, em que a atividade de trabalho deve ser destrinchada e avaliada.

5.5 Flaskô

O primeiro contato que tive com os trabalhadores da Flaskô foi em 2009 durante o II Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas por los Trabajadores, em Caracas, na Venezuela. Também foi o primeiro contato com o Movimento de Fábricas Ocupadas e com a proposta de estatização sob controle operário.

Desde então, estive em três momentos distintos na fábrica de Sumaré que produz bombonas plásticas. Em uma primeira visita, em 2010, pude conversar com dois membros do Conselho de Fábrica e conhecer as instalações da empresa. Em 2011, participei do I Simpósio "Trabalhadores e a Produção Social", organizado pelo Centro de Memória Operária e Popular (CEMOP) nas instalações da fábrica. E, por fim, em 2012, realizei o trabalho de campo por quatro dias.

Fui recebido na casa de um trabalhador da Flaskô, que mora na Vila Operária situada ao lado da fábrica, em um terreno de propriedade da empresa. Durante este período realizei 13 entrevistas com trabalhadores de distintos setores, sendo uma delas com uma pesquisadora que organiza o CEMOP, que está diretamente vinculado às ações políticas e acadêmicas da empresa; participei de uma mobilização que visava impedir o leilão de equipamentos da fábrica; e pude observar a atividade produtiva. Pude também participar de outras ações que são desenvolvidas pela fábrica, como um curso de elaboração de quadrinhos voltado para filhos dos membros da empresa e uma reunião com a prefeitura de Sumaré na qual foram tratadas questões de urbanização da Vila Operária.

Os entrevistados foram:

- Francisco Ferreria de Oliveira – Planejamento e Controle da Produção
- Leonardo Barbosa – Inspetor de Qualidade
- Salviano José da Silva – Motorista e Segurança
- Luiz Gonzaga de Oliveria ("Caverna") – Portaria e Motorista
- Manuel Porto de Carvalho – Setor de Manutenção
- Carlos Donizeti Borges – Setor de Produção (Preparação de Material)
- Alexandre Mandl – Advogado dos Trabalhadores da Flaskô
- Rafael Dias ("Batata") – Setor de Mobilização
- Suelen Cristina Silva – Setor de Produção (injetora)
- Pedro Além Santinho – Coordenador do Conselho de Fábrica
- Bruno Rampone – Planejamento e Controle da Produção
- Osvaldo da Costa Neto ("Shaolin") – Setor de Expedição
- Aldemir Tavares Pontes ("Dema") – Setor Comercial
- Josiane Lombardi – Tesoureira do CEMOP

5.5.1 Descrição da ERT

A história da Flaskô, situada em Sumaré (SP), se confunde com a de outras duas fábricas pertencentes à Corporação Holding Brasil (CHB): A Companhia Industrial de Plásticos (Cipla) e a Interfibra, ambas do ramo plástico como a Flaskô. Os trabalhadores dessas empresas da cidade de Joinville em Santa Catarina, após um período de conflito trabalhista em que cobravam salários atrasados e o pagamento de direitos cerceados pelos seus proprietários[252], iniciaram uma greve em outubro de 2002, que em oito dias culminou com o reconhecimento dos proprietários da impossibilidade de pagarem suas dívidas, como relata Nascimento, J. (2004). Desde então, uma Comissão de Transição passou a gerir as duas empresas e com a participação de membros da corrente "Trabalho"[253] do Partido dos Trabalhadores (PT) foi formado o Movimento de Fábricas Ocupadas, do qual a Flaskô passou a fazer parte em 2003.

Esse movimento caracteriza-se por lutar pela estatização sob o controle operário e rechaçar a resolução da questão pela saída cooperativa. Os argumentos são semelhantes aos apresentados no caso Zanón, com a diferença de não terem aceitado formar a cooperativa

[252] Luis e Anselmo Batschauer, sócios proprietários da holding, foram condenados pela justiça pela primeira vez em 1994 por não pagamentos de impostos que eram descontados dos trabalhadores, como informam Delmondes e Claudino (2009). Segundo Nascimento, J. (2004) eles foram presos por três vezes por não pagamento de tributos federais retidos dos trabalhadores.

[253] Hoje o grupo do PT que continua atuando no movimento é da Esquerda Marxista, que se formou a partir de uma divisão da corrente "Trabalho". Um dos motivos, como relata Raslan (2007), diz respeito à condução de processos falimentares pelos trabalhadores.

como solução transitória como fez a experiência neuquina. Diante desse impasse, os casos Cipla e Interfibra sofreram intervenção judicial em 2007 e desde então não funcionam mais sob controle operário.

A luta na Flaskô foi iniciada em junho de 2003, quando receberam a visita de 350 trabalhadores da Cipla e da Interfibra que partiam para uma caravana até a Brasília, na qual foram recebidos pelo presidente Lula. Como relatam Delmondes e Claudino (2009), dois trabalhadores da Flaskô seguiram nessa caravana e ao retornarem foi iniciado um processo similar ao que ocorria em Joinville, na luta pela manutenção dos 70 postos de trabalho da fábrica de Sumaré.

Desde então a Flaskô foi ocupada por seus trabalhadores com apoio de membros da corrente do trabalho do PT. Pouco tempo depois da intervenção na Cipla, houve uma tentativa frustrada de intervenção na Flaskô. Além de uma forte reação dos trabalhadores e movimentos sociais que impediram a intervenção na fábrica, poucos meses depois a justiça indeferiu o pedido de providências para concretização da intervenção na Flaskô, como relatam Delmondes e Claudino (2009). Isto porque os pedidos de execução fiscal que justificavam a intervenção tramitavam na Justiça Federal de Santa Catarina, estando a Flaskô excluída dessa decisão judicial, sendo hoje a única empresa em funcionamento do Movimento de Fábricas Ocupadas.

Figura 67: Entrada da Flaskô.

Fonte: Elaborada pelo autor

Não houve, portanto, falência da Flaskô, que segue emitindo notas fiscais como uma empresa privada, embora haja um reconhecimento legal da gestão dos trabalhadores por meio de uma associação. Muitas das máquinas estão penhoradas e constantemente ocorrem leilões, que exigem mobilizações dos trabalhadores para impedir que alguém arremate os ativos da

empresa. Com a palavra de ordem “Se arrematar, não vai levar”, os trabalhadores se mobilizam no dia de cada leilão no Fórum Municipal e com isso já impediram o arremate de seus equipamentos por mais de 200 vezes desde 2003.

Figura 68: Mobilização diante do Fórum.

Fonte: Elaborada pelo autor

Seguindo a linha de parte das ERTs argentinas, a Flaskô além de produzir bombonas, se transformou em um espaço político, cultural e acadêmico. O setor de mobilização foi criado com a responsabilidade de coordenar as ações políticas e culturais[254] da fábrica e conta com diversas ações de comunicação, como a elaboração do jornal Atenção, um boletim interno chamado Chão de Fábrica, a manutenção de um programa de rádio, a organização de peças de teatro na fábrica e a produção de vídeos lançados de forma virtual pela TV Flaskô.

Já o Centro de Memória Operária e Popular (CEMOP)[255], que embora seja uma associação com figura jurídica própria, possui ligação intrínseca com a fábrica, tendo sido responsável pela organização de um simpósio nas dependências da Flaskô, além da edição de uma revista semestral, que já publicou artigos acadêmicos em 4 edições[256].

[254] Entre as ações culturais, vale citar a realização de três festivais de cultura realizadas na fábrica em parceria com o Coletivo Cassandra.

[255] Em uma das entrevistas, foi relatado que a inspiração para formação do CEMOP veio do Centro de Documentación de Empresas Recuperadas da UBA, instalado na fábrica Chilavert. Um dos principais objetivos era o de preservar documentos históricos da fábrica, já que muito se perdeu com a intervenção da CIPLA.

[256] Mais informações podem ser obtidas no sítio http://www.memoriaoperaria.org.br/.

Figura 69: Fábrica de Cultura.

Fonte: Elaborada pelo autor

Outra característica da Flaskô é o forte vínculo com os movimentos sociais, como Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST), Movimento dos Trabalhadores Sem Teto (MTST) e o Movimento dos Trabalhadores Desempregados (MTD). Além de uma aliança que se concretiza pela identificação de classe, há uma bandeira comum com esses movimentos que é a luta pela desapropriação, seja de terra, de prédios abandonados ou de fábricas abandonadas. Uma parte do terreno da fábrica foi ocupada para construção de cerca de 500 moradias. Esse espaço, onde passaram a morar alguns trabalhadores da fábrica, recebe apoio dos membros da Flaskô no diálogo com a prefeitura de Sumaré.

Figura 70: Setor de Mobilização

Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 71: Bandeira do MST

Fonte: Elaborada pelo autor

A fábrica que tem 70 trabalhadores ainda possui em seu interior uma mini-fábrica de tijolos ecológicos que oferece oportunidades de trabalhos para jovens da região:

Figura 72: Mini-fábrica de tijolos.

Fonte: Elaborada pelo autor

5.5.2 Análise do caso

A Fábrica-Movimento e os Movimentos Sociais

A Flaskô, assim como os demais casos relatados neste capítulo, caracteriza-se por desenvolver muitas ações para além do âmbito produtivo, tendo sido esse um dos motivos para que fosse incorporada nesta pesquisa.

Como já apresentado, há uma série de ações desenvolvidas em parceria com os moradores da região em que está localizada a fábrica, como a organização de festivais de cultura, a oferta de oficinas gratuitas e a inauguração de uma pista de skate, aberta ao público no fim de 2012. Durante a pesquisa de campo tive a oportunidade de participar de uma reunião entre parte do Conselho de Fábrica da Flaskô e a prefeitura de Sumaré, na qual o tema central foi a urbanização e o saneamento da Vila Operária. O fato de alguns membros da fábrica morarem na vila facilita a percepção que tem os trabalhadores dos problemas enfrentados. Entre as ações demandadas estavam: o pleito pela iluminação pública da vila, pela limpeza da fossa e implementação de tratamento do esgoto e pela instalação de uma lombada na via que está ao lado do espaço onde vivem cerca de 2.000 pessoas.

Além da relação estabelecida com a vizinhança, uma das características mais marcantes da fábrica é a relação intrínseca que possui com os movimentos sociais. A começar pelo fato de ser a Flaskô hoje a única empresa em funcionamento entre as que na década de 2000 se reuniram em torno da bandeira da estatização sob o controle operário e formaram o Movimento de Fábricas Ocupadas. Soma-se a isso, a identificação que possui a fábrica com a luta de outros movimentos, como o MST e o MTST, que têm a ocupação como principal ferramenta.

> O setor de mobilização existe pelo caráter político que ele tem dentro de uma fábrica como a Flaskô, (...) ela se entende como um movimento social e dentro do movimento social é necessário esse caráter de difundir a luta através do seu exemplo e também estar junto dos movimentos sociais das ações que eles fazem (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 19.03.2012).

Nesse sentido, as ações em conjunto não se resumem à realização de marchas em que cada movimento tem a sua bandeira. Há uma interseção nessas lutas no que diz respeito ao interesse na desapropriação de terras, fábricas ou prédios e no cumprimento da função social da propriedade, que se concretiza no projeto de lei que tramita no senado pela declaração de interesse social de parte do terreno da Flaskô onde se localiza a Vila Operária e a Fábrica de Cultura e Esporte.

O caráter militante da atuação da Flaskô foi institucionalizado dentro do setor produtivo, o que demonstra o avanço desse caso na percepção de que a luta política tem a mesma importância da luta econômica[257]. Na declaração abaixo, um trabalhador detalha um novo procedimento relacionado a esta questão:

> Nas fichas de produção a gente anota as ocorrências hora em hora, por exemplo: 7 horas, produção normal, código 40; 8 horas a máquina quebrou, código 30; tá regulando, código 15. E tem um código que foi inventado depois da ocupação, que é o código 10, que significa que o operador está em atividade ou em reunião política. Se o cara tá no conselho e não tem ninguém pra substituir, coloca 10 lá pra justificar a ausência. (...) Ontem quando a gente foi no ato tiveram três fichas de máquinas que não funcionaram e estavam no código 10. (...) É uma interseção da produção com o setor de mobilização (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 20.03.2012).

Alterações no espaço de trabalho

Sobre as alterações realizadas no espaço de trabalho, é retomada a importância de transformar a fábrica num local de interesse público. Além de uma nova percepção sobre o significado do ambiente de trabalho, assim como nos casos argentinos, a Flaskô busca a expropriação[258] de seu terreno, que no seu caso é o primeiro passo necessário para o processo de estatização. Para isso, é preciso que o espaço seja declarado de interesse social.

Havia muito espaço ocioso na fábrica[259], que vem sendo preenchido com uma série de ações que aproxima a Flaskô da vizinhança e dos movimentos sociais. Além disso, busca-se

---

[257] Certamente isto está relacionado ao fato de haver no caso da Flaskô uma instabilidade jurídica que dá maior clareza aos trabalhadores da importância da luta política. Em outros casos, mais estabilizados, ou há uma dispersão da militância ou há um conflito com setores da empresa que não concordam com o que consideram "perda de tempo".

[258] Cujo termo jurídico mais correto no Brasil é o de desapropriação, como está explicado no sítio: http://www.fabricasocupadas.org.br/estatizar/?page_id=115

[259] Como informa Verago (2011), a Flaskô chegou a ter 600 funcionários antes da crise, o que justifica a ociosidade de grande parte do terreno quando o número foi reduzido para 70 trabalhadores.

transformar o significado do espaço de trabalho para os operários da empresa, como se pode observar na declaração abaixo:

> É importante valorizar um outro tipo de espaço dentro da fábrica, que além desse espaço político, é você promover mais lazer dentro da fábrica. Porque a partir do momento em que você transforma o espaço de trabalho, (...) se você traz o espaço de lazer para a fábrica, como a tentativa de trazer o happy hour de sexta feira para a fábrica, você consegue também desvincular de que a fábrica é apenas o local de trabalho (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 19.03.2012).

Ainda foram feitas adaptações no layout da fábrica, aproximando o setor administrativo da área de produção, como relatou um entrevistado. Segundo ele, antes a administração ficava no segundo andar de sorte que de lá se podia ver a fábrica e que os operários não podiam ver a administração: "Ficou bem melhor porque não tem a separação dos trabalhadores com os dirigentes da empresa, que no nosso caso é o Conselho de Fábrica" (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 20.03.2012). Como analisou outro trabalhador, trata-se agora de um controle invertido, pois em uma fábrica sem patrões, é importante que os trabalhadores possam observar o trabalho do setor administrativo. Esta foi uma declaração similar a que foi dada em Chilavert.

Outras mudanças ainda foram relatadas, como a extinção de um setor de montagem e acabamento, cujas atividades passaram a ser diluídas nos demais setores; a concentração dos setores da fábrica, aproximando os trabalhadores, que antes estavam dispersos; e a transformação da casa do antigo patrão em uma moradia coletiva, onde residem vários trabalhadores da fábrica.

Mas o depoimento que mais me chamou a atenção não se referia a uma mudança de layout, mas à nova percepção de uma trabalhadora sobre o espaço de trabalho por conta da gestão operária. A liberdade que passou a possuir de circular pelos demais setores, incluindo o administrativo, a fez responder que a principal diferença está no espaço em que ela pode agora circular: "A diferença é que quando você trabalha em fábrica de patrão você senta e só vai até onde é seu local de trabalho. Teu espaço é um quadrado e você fica ali, dali sai pra ir no banheiro, ir almoçar e voltar. Aqui eu conheço a fábrica inteira" (Trabalhadora da Flaskô, Entrevista Concedida em 20.03.2012).

A relação entre os trabalhadores

Reconheço a limitação de analisar a relação entre os trabalhadores por meio de uma pergunta, porque não é comum que crises de relacionamento sejam confessadas a um estranho. Mas o mais relevante nas respostas está nos argumentos dados pelos trabalhadores para explicar o que se alterou entre eles.

Embora na Flaskô, um entrevistado tenha assumido que com a nova gestão algumas relações individuais foram prejudicadas, por conta dos conflitos inerentes de uma gestão coletiva, todos os demais, inclusive ele, relataram que, de uma forma geral, há melhoria no relacionamento. Em geral, argumentaram que a divisão do trabalho na gestão patronal dificultava o relacionamento entre eles, sobretudo o papel exercido pelo encarregado: "dentro da fábrica melhorou muito. Havia uma animosidade entre os trabalhadores. Os encarregados dificultavam essa relação. No geral melhorou muito". (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 19.03.2012).

O argumento de que antes existia competição por postos de trabalho entre eles, citado em todos os casos anteriores, também foi utilizado. Assim como em duas entrevistas foi revelado haver uma diferenciação entre os mais antigos e os novos, nesse caso relacionada a uma desconfiança sobre o compromisso de militância dos recém-contratados: "no começo a gente é um pouco rejeitado pelo pessoal mais velho, mas com o tempo quando eles vêem que você concorda com a luta, você é bem aceito" (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 20.03.2012).

Outros entrevistados ressaltaram os vínculos de amizade construídos durante a gestão operária:

> Os trabalhadores trabalham mais contentes, são amigos, têm a liberdade de tomar um cafezinho, fumar um cigarro, não tem o patrão ou um encarregado controlando o tempo em que você gastou no banheiro (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 17.03.2012).
>
> Nas outras empresas que eu trabalhei eu nunca tive amizade com ninguém, tipo de tomar cerveja. Aqui eu tenho amizade com todo mundo. (...) Em uma fábrica normal você não tem tempo pra parar e conversar. (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 20.03.2012).

E ainda foi ressaltado que a atual identificação de classe ajudou no relacionamento entre trabalhadores de distintos setores, como se pode identificar no depoimento abaixo:

> Cada setor tem o seu próprio vínculo numa empresa administrada pelo patrão. Ferramentaria é um setor a parte. Eles não se misturam com o trabalhador porque se acham superiores. PCP não se mistura com o operador de máquinas ou o ajudante de produção porque eles são superiores, eles mandam. Adminsitrativo também. Cada setor tem seu vínculo especial porque se acha superior aos outros. Eles não têm aquela noção de companheirismo, de ajuda, de que todos são iguais, porque todos são trabalhadores. (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 17.03.2012).

A hierarquização das remunerações

A imagem utilizada para explicar a remuneração da gestão operária na Flaskô é de um achatamento de salários. Os que ganhavam menos tiveram seus salários aumentados e os que

ganhavam mais tiveram seus salários reduzidos. A diferença entre o menor e maior salário é similar ao das demais ERTs brasileiros, de pouco mais de três vezes.

A diferença é que o teto salarial é o do operador mais qualificado, no caso, o ferramenteiro. Os advogados, encarregados e o mecânico ganham o teto. Há distintos níveis de salários no setor produtivo (auxiliar de produção, produção 1, 2 e 3) e ainda existem níveis salariais para o PCP, Controle de Qualidade, Manutenção, RH, Compras, Portaria e Zeladoria. A percepção de muitos entrevistados é de que há uma remuneração acima do mercado, sobetudo se foram considerados os salários mais baixos, já que o piso está próximo de 1000 reais.

Segundo um dos entrevistados, o critério utilizado é relacionado à complexidade do trabalho, pois se remunera melhor quem faz atividades que não podem ser substituídas por outro que não tenha a mesma qualificação. Embora haja uma lógica de mercado embutida nesse critério, ele é limitado por um critério político, que é o de valorização do setor produtivo, não havendo, portanto, um critério que diferencie trabalho intelectual e manual.

Mas como se pode observar, há uma maior dificuldade de se considerar a possibilidade de remuneração igualitária como se vê no caso argentino. Como disse um entrevistado: “Se você quiser igualar o salário de todo mundo você não vai conseguir tocar a empresa”. (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 18.03.2012).

A divisão de tarefas e o conhecimento do processo produtivo

Há em muitos depoimentos do caso Flaskô a justificativa da necessidade de uma hierarquia para o funcionamento da empresa: “Tem que existir uma hierarquia dentro da empresa”. “Tem que ter ordem, senão vira muita bagunça” (Trabalhadores da Flaskô, Entrevistas Concedidas em 20.03.2012).

Ao aprofundar, entretanto, o que chamam de hierarquia, nota-se que estão se referindo à divisão do trabalho e não necessariamente a uma hierarquia de poderes. Em alguns relatos, por exemplo, justificam que se todos fossem fazer tudo, a fábrica não funcionaria. E ainda referem-se ao Conselho de Fábrica e à Assembleia como instâncias máximas da tomada de decisão na empresa. Tenho como hipótese que essa resposta sobre a hierarquia é dada para os que se referem à autogestão como um sistema sem hierarquias, já que existe um embate político entre os conceitos de controle operário e autogestão.

Entretanto, seguindo novamente o que disseram Vietez e Dal Ri (2001), há nos relatos uma notória diferença entre regulação e controle, quando mencionavam as mudanças com relação ao papel dos líderes de setores e encarregados: “a diferença é que o encarregado aqui é seu amigo. O encarregado numa fábrica comum é quase seu inimigo. Você tem medo de falar com

ele. Fala só o essencial" (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 20.03.2012). Para outro entrevistado, hoje o encarregado é mais um cargo técnico do que de chefia: "ele tem que saber trocar o cartucho da máquina, ele não precisa saber liderar, mandar" (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 20.03.2012). E nesse sentido, não há diferença entre este caso e as demais experiências analisadas.

Ficou evidente nas entrevistas que não é comum a prática de rodízio entre os setores, embora possa acontecer de acordo com alguma necessidade e desejo de algum trabalhador. Há, como disse um entrevistado, uma maior polivalência, que está mais relacionada com as necessidades da fábrica do que com um projeto político.

Há, entretanto, por parte dos trabalhadores a percepção de haver um maior conhecimento do processo produtivo do que na gestão patronal. Embora isso possa estar ligado à citada polivalência, as justificadas estiveram mais relacionadas à liberdade que possuem hoje para caminhar pelos setores, inclusive pelo setor administrativo: "aqui você tem a possibilidade de acompanhar qualquer etapa da fábrica" (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 17.03.2012). Um trabalhador entende que esse maior conhecimento está relacionado à maior responsabilidade que possuem por saberem que a atividade seguinte depende da sua. Para ele: "você só se torna responsável pelo seu serviço se você tiver conhecimento sobre aquilo que você está fazendo". (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 17.03.2012).

A divisão entre trabalhadores intelectuais e manuais não foi extinta, como em nenhuma outra experiência visitada. Mas como disse um entrevistado, há a possibilidade de um operador intervir na programação passada pra ele, o que os aproxima de alguma forma.

O ritmo e a jornada do trabalho: impactos na saúde do trabalhador

A Flaskô foi a única experiência em que a carga horária foi reduzida para menos de 40 horas semanais. Da primeira vez reduziram de 44 horas para 40 e, posteriormente, para 30. Esse é um forte contraste com o trabalho anterior, no qual era comum se trabalhar 12 horas diárias para realizar horas extras, ou como disse um entrevistado, para cumprir banco de horas.

Além disso, muitos relataram haver maior tempo de pausa e maior liberdade no trabalho. E esses fatos somados representam, segundo os trabalhadores, uma drástica redução no número de acidentes de trabalho em contraste com um passado de muitos acidentes, com uma prática comum, segundo um entrevistado, de demissão dos acidentados. De acordo com os relatos, em nove anos de gestão dos trabalhadores, não houve um acidente grave.

O relato de uma trabalhadora ajuda a compreender a mudança de uma gestão operária em que as pausas no trabalho são respeitadas:

> A máquina que eu trabalho faz 29 peças por hora. Demora 2 minutos pra sair uma peça. Eu tiro uma peça, rebarbo, coloco lá e fico quase um minuto parada. Se fosse numa fábrica em que eu tivesse patrão, eu não ia ficar esse 1 minuto parada, esperando sair outra peça. Eles iam colocar uma máquina ao lado, pedindo pra eu tirar de uma e de outra. Porque se eles vêem você parado, você é vagabundo, né? (...) É melhor porque eu tô menos cansada, tenho menos dores. Quando eu trabalhava na outra empresa, em um mês de serviço eu tive inflamação no ombro (Trabalhadora da Flaskô, Entrevista Concedida em 20.03.2012).

As formas de tomada de decisão

A instância máxima de tomada de decisão na Flaskô é a assembleia, em que todos trabalhadores participam. Abaixo dela há o Conselho de Fábrica, eleito anualmente e composto por 13 pessoas. O critério para a eleição já mudou algumas vezes[260], tendo sido a última vez uma eleição simples, em que os mais votados entraram[261], não tendo limites para reeleição. A definição do critério se dá na assembleia que antecede a eleição, sendo que na última houve 28 candidatos. Um entrevistado avaliou que há uma boa rotação no conselho, havendo uma troca, em geral, de metade dos membros. Segundo ele, cerca de 40 dos 70 trabalhadores da fábrica já passaram pelo conselho.

Na maior parte das entrevistas, foi dito que a assembleia serve para definir projetos do conselho. E que há uma boa participação, tanto no conselho como na assembleia[262]. Em um dos relatos, esta foi comparada a uma assembleia sindical, em que, em geral, a participação se dá por meio do voto, sendo as pessoas contra ou a favor de uma proposta apresentada. Na avaliação deste entrevistado, isto se dá pela dificuldade de alguns trabalhadores de formularem uma intervenção e que em geral fazem perguntas ao invés de criticarem uma proposta.

A existência dessas duas instâncias é valorizada pelos trabalhadores: “Hoje a decisão não vem só de uma pessoa, tem o conselho e a assembleia”. “Hoje aqui tudo que acontece na fábrica não é escondido, é tudo na cara”. (Trabalhadores da Flaskô, Entrevistas Concedidas em 17.03.2012).

Uma das preocupações normalmente colocadas em trabalhos que analisam a Flaskô está relacionada à diferença de formação dos seus quadros. Pelo fato de ter ocorrido uma aproximação de militantes, em que parte deles era de estudantes universitários[263], que contrasta com alguns trabalhadores com baixa formação escolar, há um questionamento sobre uma possível assimetria de poder que estaria relacionada a esse fato.

---

[260] Assim como o número de representantes.
[261] Já houve eleições por setor, por exemplo.
[262] O boletim interno tem a função de difundir as discussões do conselho.
[263] Alguns optaram por abandonar seus cursos para trabalharem na Flaskô.

O depoimento acima em que fala da dificuldade de formulação de questões durante a assembleia por parte dos trabalhadores pode estar relacionado a esta questão. Entretanto, o tempo em que estive na fábrica não foi suficiente para analisar esta questão. Para Rodrigues (2012) não se pode desprezar a influência desses quadros nas decisões, mas a autora não considera haver uma influência determinante. O que ocorre, em sua opinião, é uma forte referência que os trabalhadores encontram nestes membros, que, entretanto, foi criada no cotidiano das relações da fábrica, por meio de uma relação de confiança. Acho, entretanto, importante que haja um aprofundamento nesta questão, sobretudo entre os trabalhadores da Flaskô preocupados com a efetividade do controle operário.

5.6 Conclusão do Capítulo

Dada a centralidade deste capítulo para a tese, optei por dar maior ênfase à sua síntese, que será redigida no próximo capítulo, prescindindo neste momento de uma conclusão da mesma forma que foi feita nos capítulos anteriores.

Antes, gostaria de mencionar que as experiências acima analisadas apresentam alguns aspectos comuns, como: a abertura da empresa para ações de solidariedade com movimentos sociais e vizinhos; a redução do ritmo da atividade de trabalho, que resulta em um menor número de acidentes; a prática de remunerações mais igualitárias; a adoção de mudanças no espaço físico, adequando-os à gestão dos trabalhadores; a melhoria na relação entre os trabalhadores; e a democratização das relações sociais de produção, tanto no que diz respeito ao processo decisório, como nas atividades cotidianas.

Como esses casos foram escolhidos por já apresentarem previamente indícios de terem maiores avanços relacionados às inovações implementadas, não podem ser generalizados para o conjunto das ERTs, sobretudo das ERTs brasileiras, em que apenas um caso foi analisado. O objetivo, entretanto, deste estudo é o de avaliar o potencial de experiências de empresas geridas por trabalhadores para problematizar a organização capitalista do trabalho e neste sentido há elementos que propiciam a análise.

CAPÍTULO 6 ELEMENTOS DE RUPTURA POR UMA NOVA FORMA DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Severino retirante,
deixe agora que lhe diga:
eu não sei bem a resposta
da pergunta que fazia,
se não vale mais saltar
fora da ponte e da vida;
nem conheço essa resposta,
se quer mesmo que lhe diga;
é difícil defender,
só com palavras, a vida,
ainda mais quando ela é
esta que vê, severina;
mas se responder não pude
à pergunta que fazia,
ela, a vida, a respondeu
com sua presença viva.
E não há melhor resposta
que o espetáculo da vida:
vê-la desfiar seu fio,
que também se chama vida,
ver a fábrica que ela mesma,
teimosamente, se fabrica,
vê-la brotar como há pouco
em nova vida explodida;
mesmo quando é assim pequena
a explosão, como a ocorrida;
mesmo quando é uma explosão
como a de há pouco, franzina;
mesmo quando é a explosão
de uma vida severina.

(João Cabral de Melo Neto, 2006 – Morte e Vida Severina)

Antes de realizar uma síntese dos estudos de caso, faz-se necessário apresentar os resultados de uma pesquisa realizada entre os anos de 2003 e 2004 em fábricas recuperadas de três países: Brasil, Uruguai e Argentina. Nesse estudo, com campo empírico e objetivos muito similares ao desta tese, Henrique Novaes (2007) se propôs a identificar processos de adequação sociotécnica[264] nas experiências analisadas.

A maior parte das inovações que o autor conseguiu identificar estava relacionada aos âmbitos que denominou de *software* e *orgware.* O primeiro refere-se a mudanças de natureza cultural ligadas à repartição do excedente e o segundo a apropriação do processo produtivo com a modificação da divisão do trabalho. Entretanto, quase não identificou adequações no maquinário das empresas, que denominou de *hardware.*

A importância para o autor desta busca está no fato de que não basta alterar a propriedade dos meios de produção para que automaticamente se configure novas relações sociais de produção. Sendo ele um dos autores de referência no campo da Tecnologia Social, parte do pressuposto de que as forças produtivas não são neutras e possuem em sua essência as características e valores para as quais foram projetadas.

Os casos aqui apresentados, assim como os dados gerais das empresas do Brasil e da Argentina apresentados no capítulo 4 se aproximam desta conclusão, pois quase não foram identificadas

[264] Conceito brevemente apresentado no capítulo 1, que se refere à forma de operacionalização da Tecnologia Social, como definem Dagnino et. al. (2004).

inovações nos meios de trabalho utilizados pelos trabalhadores de ERTs[265]. Da mesma forma, poucas foram as inovações no processo produtivo, tendo sido muito comum o relato de que a forma de produzir cerâmica, livros e bombonas, para citar os produtos dos casos estudados, não se altera.

A primeira ponderação que gostaria de fazer é de que, embora haja elementos suficientes para se construir a hipótese de que as inovações nesses campos são quase inexistentes, a metodologia adotada tanto na pesquisa de Novaes (2007) como nesta não são adequadas para compreender as inovações no processo produtivo. Por meio de entrevistas e observação de poucos dias não é possível analisar a atividade de trabalho e compreender como ela se alterou, principalmente porque a mudança gradual pode fazer com que o próprio operador não tenha se conscientizado das diferenças que ele mesmo implementou em suas atividades.

A segunda consideração importante é a de que os critérios de escolha dos casos no estudo de Novaes (2007) não foram os mesmos desta tese. Embora não tenham sido explicitados, posso supor que questões logísticas foram consideradas para definição das ERTs pesquisadas, enquanto nesta tese busquei acompanhar experiências que já apontavam rupturas relacionadas às relações sociais de produção, baseado em revisão bibliográfica[266] e em pesquisa documental realizada no Centro de Documentación de Empresas Recuperadas da UBA.

Por esta escolha, os resultados são distintos dos encontrados por Novaes (2007). Ancorado na definição de Mészáros, o autor identificou haver mais continuidades na descontinuidade do que o contrário. Significa dizer que embora reconheça existirem rupturas nas experiências de ERTs, acredita que ainda se sobressaem as características da organização capitalista do trabalho, dado que para ele o contexto histórico restringe a conquista de maiores avanços[267].

Novaes (2007) ainda identificou três tendências nas pesquisas sobre ERTS. A primeira, para ele, é a dos pesquisadores que acreditam que tudo mudou com a expropriação dos expropriadores, ou seja, com a mudança de controle da propriedade das empresas; a segunda é a dos que acham que nada mudou, pois dentro do sistema capitalista, todas as relações

---

[265] Este é um motivo pelo qual é muito criticada a visão de que a economia solidária seria um novo modo de produção, pois as forças produtivas existentes ainda são as desenvolvidas por e para o sistema capitalista de produção.

[266] Como a do próprio Novaes (2010), que em sua tese de doutorado pesquisou o caso da Zanón e a relação com a Universidade Nacional de Comahue.

[267] Em publicação posterior, Novaes (2011) desenvolve melhor essa análise e com base na obra de Mézáros reflete sobre a necessidade de unificação das lutas anticapital na América Latina assim como a necessidade da coordenação global da produção pelos produtores associados para que esses experimentos alcancem maiores êxitos.

sociais estariam restringidas pela hegemonia do capital; e uma terceira, na qual se inclui, que admite haver mudanças nas relações de trabalho, embora sejam ainda insuficientes para transformar o modo de produção capitalista.

Também me incluo nesta terceira tendência e embora não tenha como objetivo mensurar o nível de descontinuidade nas experiências analisadas, pela diferença apontada com relação ao critério de escolha dos casos, posso afirmar que este trabalho aponta mais descontinuidades relacionadas à organização do trabalho das ERTs que o de Novaes (2007).

Também concordo com a afirmação de que essas iniciativas estão restringidas pelo contexto histórico, mas alguns dados apresentados nesta tese, sobretudo relacionados às fábricas argentinas, merecem ser retomados a partir de questionamentos feitos por Novaes (2007). Um deles refere-se à tendência das ERTs argentinas de adotarem a retirada igualitária e a possibilidade dessa prática se extinguir com o tempo. O levantamento realizada por Ruggeri et.al (2011) em 2010 aponta que mais de 50% das ERTs argentinas seguem praticando a retirada igualitária.

Novaes (2007) também fala do refluxo das experiências de empresas recuperadas que entre outros motivos estaria relacionado às divisões internas do movimento argentino[268]. Apesar de a fragmentação ter se acentuado nos últimos anos, a pesquisa de Ruggeri et. al (2011) e as informações obtidas no Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, me permitem dizer que não há um refluxo nas experiências argentinas, já que há um aumento considerável dos casos de recuperação, além de conquistas no âmbito jurídico. Já no Brasil, este refluxo é mais evidente pelo fato de haver poucos casos de recuperação nos últimos anos, como foi apresentado no capítulo 4. Mesmo assim é difícil afirmar, pois não há dados anteriores que permitam precisar o número de ERTs em outros momentos[269].

Feitas essas considerações, apresento neste capítulo os elementos de ruptura encontrados nas ERTs estudadas, comparando-os com os elementos que conformam a organização capitalista do trabalho, identificados no capítulo 2. Embora ainda não configurem uma nova escola de organização do trabalho, são importantes para problematizar a forma capitalista de estruturar a produção. São contrapontos que permitem descontruir a ideia de que não é possível haver organizações econômicas sem que sejam verticalizadas e hierárquicas, além de apontarem para potencialidades que não estão restritas ao âmbito produtivo. A explosão de vida, mesmo

[268] Para fazer referência a esse refluxo diz que as ERTs que surgiram como um Tsunami estaria se transformando em marolas.

[269] A tabela anexada a esta tese (ANEXO C) que apresenta os casos de ERTs já finalizados pode ser mais bem trabalhada se forem identificados os anos de início e término de cada experiência, o que permitirá fazer a comparação do número de ERTs ao longo dos anos.

quando franzina, como de uma vida severina, como propôs João Cabral de Melo Neto (2009), é o que mantém acesa a esperança de relações sociais de produção pautadas na lógica do trabalho.

6.1 A jornada e o ritmo de trabalho e a segurança do trabalhador

Um dos pontos polêmicos relacionado às ERTs é o que diz respeito à jornada de trabalho. Alguns estudos, como Fajn et al. (2003) e Novaes (2007), apontam para o risco do que chamam de autoexploração, devido a identificação de casos em que há o prolongamento da jornada de trabalho.

Em entrevistas concedidas para esta tese, alguns trabalhadores incorporaram este conceito em seus discursos, mas como apresentado no caso Chilavert, conferem a ele um novo significado, sendo por vezes utilizado com o orgulho de quem dedica mais tempo de sua vida ao trabalho. Em outros casos, é utilizado com a conotação de que há uma autoexploração devido à pressão a que estão submetidos pelos seus clientes: “Agora o patrão é o cliente”. Tendo em vista a considerável quantidade de ERTs que trabalham por facção, esta afirmação faz sentido, embora não concorde com uso do termo “autoexploração” para designar a situação vivida por esses trabalhadores, pois o que ocorre nesses casos é a exploração de um agente externo que possui poder sobre as empresas que contrata.

Os resultados desta pesquisa apontam que não ocorre a intensificação da atividade de trabalho nas ERTs, como tentam afirmar alguns teóricos. Mesmo Rebón (2007), que também chega a falar do risco da autoexploração, identificou que há uma “desintensificação” da atividade de trabalho, que está relacionado ao novo ritmo, com mais tempos mortos e sem a pressão da patronal. Ruggeri (2009), a princípio, relativizou o termo “autoexploração” por ter identificado, assim como Rebón (2007), a existência de uma menor cadência na execução das tarefas. Mas a partir do último levantamento realizado em 2010, em que foi identificado que a média da jornada de trabalho é de 8,6 horas, junto com sua equipe de pesquisa, afirmou que os dados contrastavam com as afirmações catastróficas sobre a jornada de trabalho nas ERTs, questionando a ideia da autoexploração (RUGGERI ET AL, 2011).

No levantamento brasileiro identificou-se que em 85% dos casos de ERTs, trabalha-se 8 horas por dia ou 44 horas por semana. Mesmo que esses dados devam ser relativizados, já que a tendência é de que as respostas sejam dadas baseadas no que está estipulado pelo coletivo e não no que efetivamente ocorre, os estudos de caso ajudaram ainda mais a desmistificar a ideia da autoexploração. Além da Flaskô, que reduziu a carga horária para 30 horas semanais, em todos os demais casos, inclusive nas gráficas da rede, foi ressaltado que há uma forte

redução do ritmo de trabalho, agora imprimido pelo próprio operador. Além disso, há uma flexibilidade que permite ao trabalhador compensar as horas, como se pode observar na declaração abaixo:

> No me parece que sea así porque así como yo te hablo de que si yo tengo un trabajo que cumplir, yo tengo la obligación de entregar todo un trabajo y me tengo que quedar ponele hasta las diez de la noche, yo mañana no tengo la obligación de entrar a las siete de la mañana, yo puedo entrar a las diez de la mañana. Puedo cubrir las horas, o sea eso es algo que nosotros podemos manejar como autogestionados, como cooperativistas, lo podemos manejar nosotros. Sin embargo si vos estás en una empresa privada y te quedás hasta las diez de la noche al otro día tenés que entrar a las siete de la mañana. Entonces ahí estamos hablando de explotación. Sin embargo en una cooperativa no, porque en una cooperativa así como vos tenés la obligación, hay cosas que nosotros podemos manejar dentro de nuestro ámbito. Bueno, yo me quedo hasta acá, mañana me cubrís vos, yo entro más tarde. (Trabalhador da Grafica El Sol. Entrevista Condedida em 06.05.2011).

Em todos os casos estudados, a redução do ritmo de trabalho[270] foi entendida como o principal fator para a diminuição do número de acidentes de trabalho. Esta me parece ser uma das principais críticas que os casos apresentados permitem fazer à organização capitalista do trabalho, responsável pela morte de três mil brasileiros e 410 mil acidentes por ano[271]. Sem a característica principal da organização capitalista do trabalho, que é o controle externo da atividade de trabalho[272], há relatos que indicam haver uma redução significativa de acidentes de trabalho[273].

Não se pode, entretanto, desconsiderar as condições insalubres de muitas ERTs, que se devem às más condições financeiras de boa parcela das experiências, nem a baixa utilização de equipamentos de proteção individual (EPIs) nas ERTs. Este é um fator, que embora simbolize a liberdade que possuem os trabalhadores para poderem decidir sobre a utilização dos EPIs, podem representar o surgimento de outras enfermidades, como a surdez, doenças respiratórias entre outras.

6.2 A diferenciação salarial

Tanto os levantamentos realizados como os estudos de caso apontam para a existência de um achatamento salarial nas ERTs no Brasil e na Argentina, ou seja, a redução dos salários mais

---

[270] Este fato contrasta com o terceiro elemento da organização capitalista do trabalho, identificado no segundo capítulo, que é a intensificação máxima da atividade de trabalho.

[271] Conforme dados do sítio http://www.segurancanotrabalho.eng.br/artigos/acid_brasil.html visitado em 03.01.2013.

[272] No capítulo 2, este foi o primeiro elemento destacado como uma das características da organização capitalista do trabalho.

[273] Seria importante que em pesquisas futuras fossem levantados dados efetivos de acidentes de trabalho nas ERTs, que pudessem ser confrontadas com empresas capitalistas do mesmo setor.

altos e o aumento dos salários mais baixos. Embora no Brasil haja uma menor tendência na adoção de retiradas igualitárias, a média é de que os salários mais altos sejam 4,7 vezes maior que os mais baixos. Na Argentina, mais de 50% das iniciativas adotam a retirada igualitária e quando há diferenciações, como nos casos apresentados, elas não costumam ser superiores a 100%[274].

Mesmo nos casos em que há uma diferenciação, como na Flaskô, percebe-se que esta não se define apenas pela lógica de mercado, havendo critérios estabelecidos pelos trabalhadores que não estão relacionados a uma maior valorização do trabalho intelectual em detrimento do manual. Nesta fábrica, por exemplo, o teto salarial é estabelecido de acordo com o maior salário do chão de fábrica[275], que é o do ferramenteiro.

Em países, com alta desigualdade social, como Brasil e Argentina, essas práticas demonstram que a diferenciação salarial não é a única forma de valorizar as atividades de trabalhadores de distintas formações. Há, entretanto, casos em que a regularização do funcionamento da empresa exige a presença de profissionais muito valorizados no mercado, que faz com que as ERTs os contratem com salários muito acima dos demais trabalhadores. Esse é o caso de uma empresa de extração de carvão mineral de Criciúma – COOPERMINAS -, em que a presença de um engenheiro de minas para elaborar o projeto e legalizar o funcionamento das minas é obrigatória, sendo este o maior salário pago na cooperativa[276].

Há, portanto, limites impostos pelo mercado que influenciam diretamente na diferenciação salarial das ERTs, pois os trabalhadores mais qualificados ao receberem propostas de emprego de outros locais, pressionam para que haja distinções de retiradas.

O que pôde ser verificado é que algumas experiências ajudam a problematizar o tratamento da força de trabalho como mercadoria[277], mas não superam esta questão, por estarem inseridas no mercado capitalista. Nos casos em que a contratação de trabalhadores se tornou uma regra[278], essa questão não só deixa de ser problematizada, como é estimulada para manter os privilégios dos sócio-fundadores, que são, em geral, os responsáveis pela recuperação das empresas, que passam a explorar trabalhadores assalariados. Considero importante que o regime de contratação de trabalhadores por cooperativas seja revisto em uma futura

---

[274] Nos três casos argentinos em que houve um maior aprofundamento, a diferença entre o maior e maior salário não ultrapassava 30%.
[275] Embora as distinções salariais do setor da produção sigam a lógica de mercado.
[276] Para evitar que estar assimetria salarial representasse também uma assimetria de poder, os mineiros decidiram que todos os engenheiros deveriam ser contratados pela cooperativa ao invés de associados.
[277] Terceiro elemento da organização capitalista do trabalho, identificado no segundo capítulo.
[278] Aqui me refiro exclusivamente ao Brasil, pois na Argentina além de ser proibida a contratação de trabalhadores em cooperativas, não pude identificar nas experiências visitadas nenhum caso que não fosse um estágio probatório, que é permitido por lei.

reformulação legal, pois há princípios do cooperativismo, como o da livre associação, que são infringidos pela contratação com fins de exploração de mão de obra, sem que haja a possibilidade de associação dos contratados.

Há, no entanto, casos em que as contratações acontecem porque não há interesse por parte dos novos trabalhadores de se associarem devido à situação financeira vivida pelo empreendimento ou porque algumas atividades são sazonais e dependem de um contingente de trabalhadores em determinadas épocas cuja continuidade na empresa inviabilizaria uma renda digna para todos.

6.3 Novos significados do espaço de trabalho

Outra característica marcadamente presente nas ERTs é a alteração do espaço físico, que dá um novo significado ao ambiente de trabalho. A lógica presente nas mudanças promovidas pelos trabalhadores contrasta com a racionalidade instrumental da organização capitalista do trabalho, que confere a esse ambiente unicamente a função de gerador de lucro[279].

Inicialmente buscava nos casos estudados por mudanças de layout relacionadas ao reposicionamento de maquinário que pudessem ser mais condizentes com o trabalho cooperativo, o que não consegui identificar. Como já disse na introdução deste capítulo, para esse fim, a metodologia adotada não se mostrou adequada, sendo necessária uma imersão distinta, que possibilite uma análise detalhada da atividade de trabalho.

Há, entretanto, uma série de novidades implementadas pelos trabalhadores. Uma delas diz respeito à aproximação entre o chão de fábrica e o setor administrativo. Em dois dos casos apresentados, este setor foi deslocado para que pudesse funcionar ao lado da produção, simbolizando uma aproximação entre profissionais que tendem a ser separados na organização capitalista do trabalho. Em alguns casos, como na Flaskô, foi ressaltada a ausência de barreiras de entrada no setor administrativo, além da possibilidade de livre circulação dos trabalhadores na fábrica, que ampliou o espaço da empresa para muitos trabalhadores que estavam restritos ao seu posto de trabalho[280], o que contrasta com as fábricas tayloristas e fordistas onde o contato entre os empregados, segundo seus idealizadores, deveria ser evitado.

O exemplo da gráfica Chilavert é emblemático porque o horário de almoço se tornou um momento de confraternização de todos os 15 trabalhadores da empresa, eliminando neste momento qualquer barreira que pudesse diferenciá-los.

---

[279] Quarto elemento da organização capitalista do trabalho, identificado no segundo capítulo.

[280] Essa questão ficou muito evidenciada também na Zanón, pois anteriormente os uniformes de setores possuíam cores diferentes para evitar que houvesse circulação entre eles.

Todavia a alteração mais emblemática está relacionada aos novos significados dados ao espaço de trabalho, o que é uma peculiaridade da experiência argentina, já que no Brasil, com poucas exceções, como a Flaskô, esse fato não se verifica. Dentro do ambiente de trabalho convivem espaços de cultura, de ensino, acadêmicos e políticos. Foram identificadas em muitas das fábricas visitadas a formação de escolas, projeto de universidade popular, de centros culturais, de teatros, de complexos agroecológicos, de centros de lazer e de esportes, entre outros, que ressignificam o papel das empresas na sociedade.

As visitas de escolas para conhecerem os processos produtivos são símbolos da quebra do sigilo fabril e da aproximação entre os trabalhadores e a vizinhança que circunda as empresas, que passam a ter uma relação de outro tipo. O caso da UST é o mais emblemático nesse sentido, pois enquanto a empresa anterior, responsável pela manutenção do lixão, possuía uma relação muito conflituosa com os moradores do entorno, a empresa gerida pelos trabalhadores tem um papel protagônico no desenvolvimento daquela localidade.

Uma das hipóteses levantada nesta tese é de que, além de um elemento de reciprocidade entre os trabalhadores e a sociedade, em que os primeiros decidiram abrir seus espaços para o público externo, há uma estratégia de sobrevivência que está relacionada com a saída jurídica dessas iniciativas. Como grande parte das experiências que adotam essa estratégia ou foram expropriadas ou almejam ser[281], isso significa que elas foram ou precisam ser declaradas de utilidade pública, sendo a abertura dos espaços de trabalho para os vizinhos a concretização desta funcionalidade para a sociedade civil.

6.4 Para além dos muros das fábricas

Além de as experiências de ERTs estarem abertas para receber a sociedade civil, há em muitos casos estudados a atuação para além de seus muros. A iniciativa mais emblemática é a da UST, que destina 25% do seu excedente para investimentos na comunidade que a circunda, que a permitiu implementar uma série de instrumentos públicos que beneficiam os seus moradores, dentre os quais estão cerca de 85% dos trabalhadores da empresa.

Não menos importantes são os casos da Zanón e da Flaskô, que atuam em parceria com trabalhadores de distintos segmentos, como professores, profissionais da área de saúde, além de movimentos sociais, como o movimento dos trabalhadores desempregados, dos sem terra, dos sem teto, na luta por direitos sociais. Essa forma de atuação classista[282] confronta a

[281] Como são os caso da Flaskô e do Hotel Bauen.

[282] Apesar da identificação de classe identificada nos casos estudados, também se pode verificar conflitos referentes a isso. Magnani (2003) relata, por exemplo, a crise que foi estabelecida na Zanón

negação do conflito de classes e toda a tentativa de ideologização do trabalhador que busca implementar a organização capitalista do trabalho[283].

A Red Grafica Cooperativa (RGC) também se demonstrou um caso importante para exemplificar ações realizadadas entre ERTs, em que a identidade de classe dos trabalhadores superou a de empresários. Sem se preocuparem com a possibilidade de entrada de novos atores no mercado em que atuam, os trabalhadores que compõem a rede ajudaram a recuperar gráficas e passaram a atuar em parceria.

Cabe ressaltar que os vínculos comunitários e de classe estabelecidos por algumas das experiências de ERTs não podem ser confundidos com a lógica de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) difundida pelas empresas capitalistas, que busca obscurecer o conflito de classes e as ações irresponsáveis cometidas por essas mesmas empresas no que diz respeito às questões ambientais e aos direitos fundamentais dos trabalhadores.

6.5 Relações entre os trabalhadores

A relação entre os trabalhadores também foi um dos aspectos muito ressaltados nas entrevistas. Há uma clara aproximação entre eles, que está relacionada à lógica de cooperação que passa a ser mais evidente. Muitos relatos ressaltaram que anteriormente eram estimulados a competir entre si, seja por uma estratégia da própria empresa, acreditando ser essa a forma de obter maior produtividade, seja pelo fato real de que um novo trabalhador significava uma ameaça aos mais antigos, que por conta disso buscavam não ensinar a atividade de trabalho aos seus ajudantes.

Mais uma vez cabe ressaltar a relação entre os trabalhadores das ERTs e os demais trabalhadores argentinos. O caso da UST, por exemplo, é significativo, pois ressalta a atuação desta empresa com os trabalhadores desempregados da comunidade de San Lorenzo, seja por meio da incorporação de novos sócios na empresa, seja pela concessão de microcréditos para permitir a formação de microempreendimentos. A UST faz parte da Central de Trabajadores de la Argentina (CTA), que é um central sindical que tem longa trajetória de atividades com os desempregados do país.

O que os casos analisados demonstram é que, embora haja a possibilidade de acirramento de ânimos devido à necessidade de tomadas de decisões coletivas, o que ocorre nas experiências de ERTs é uma aproximação dos trabalhadores por haver uma consciência de que a cooperação entre eles não os ameaça e é um fator que traz benefícios para toda a empresa. Se

---

quando foram contratados os primeiros trabalhadores do Movimiento de Trabajadores Desocupados (MTD), pois muitos operários da fábrica gostariam que seus familiares tivessem sido priorizados.

[283] Quinto elemento da organização capitalista do trabalho, apresentado no segundo capítulo.

antes, um novo trabalhador poderia significar a perda do posto de trabalho para um operário mais qualificado, hoje representa a possibilidade de que esses tenham substitutos em ocasiões em que seja necessário se ausentarem, sem representar uma perda de produtividade para o coletivo.

6.6 A resistência às crises: por uma nova teoria de viabilidade econômica

Na primeira atividade que exerci com uma empresa recuperada, que foi um projeto de extensão universitária no ano de 2006, me deparei com a inadequação das ferramentas de análise de viabilidade econômica para lidar com ERTs. Naquele momento, na Cooperativa de Produção de Parafusos do Estado do Rio de Janeiro (COOPARJ), foi realizado um estudo da relação de forças que a empresa possuía com seus fornecedores, clientes, concorrentes, potenciais entrantes e substitutos. Essa ferramenta desenvolvida por Michael Porter (1991) para analisar a competividade de empresas de um determinado setor mostrava que a cooperativa de parafusos estava numa situação muito delicada, pois todos os elementos apontavam para a fragilidade da empresa perante todos os atores que atuavam com ela.

Naquele momento, não foi possível realizar um estudo de viabilidade econômica, pois não tive acesso aos dados financeiros, mas a análise feita apontava para uma total impossibilidade da empresa se manter funcionando. Entretanto já funcionava há 10 anos e segue em operação, com muitas dificuldades, agora por conta dos produtos chineses, há quase 17 anos.

As análises de viabilidade econômica tradicionais identificam a taxa interna de retorno das empresas e a compara com outras possibilidades de investimentos, como, por exemplo, ações na bolsa de valores. Se aquela for menor, a indicação seguindo a lógica capitalista é de que a empresa feche as portas, sem que sejam considerados os postos de trabalhos que serão perdidos.

Em primeiro lugar, por não haver um único detentor dos meios de produção, a possibilidade de que o valor das quotas partes investidos em algum outro negócio seja maior que a rentabilidade gerada pelas ERTs é muito remota. A propriedade coletiva impõe limites para que essa lógica prevaleça.

O caso acima relatado e os demais apresentados nesta tese demonstraram ao longo de suas trajetórias uma forte resistência às crises, como a de 2008, que gerou a quebra de inúmeras empresas na Argentina. O fato que permite que esses trabalhadores mantenham produzindo é

que eles têm a possibilidade de reduzir suas retiradas por um tempo determinado e esta variável não é considerada nos estudos tradicionais de viabilidade econômica[284].

Para compreender esta maior capacidade das ERTs de passarem por crises financeiras, apesar de suas fragilidades, pode ser útil o conceito de resiliência, utilizado em diversos campos do conhecimento. Segundo a Resilence Aliance[285], resiliência é a habilidade de absorver distúrbios, de ser alterado e depois se reorganizar sem perda de identidade, mantendo a estrutura básica e os modos de funcionamento. Sendo um conceito proveniente da física para designar materiais com as características descritas, passou a ser utilizado em diversos áreas, como a sociologia. A proposta de utilização deste conceito para designar a maior resistência de ERTs em períodos de crise financeira carece de aprofundamento, sendo esta apenas uma proposição para estudos futuros.

O importante de ser frisado é que a propriedade coletiva impõe limites à lógica de financeirização da economia, pois dificilmente seria rentável para cada sócio de uma ERT individualmente retirar o valor de sua quota parte e investir no mercado financeiro. Não deve ser desconsiderado também o fato de muitos trabalhadores de ERTs terem idades avançadas e não possuírem perspectivas de novas oportunidades no mercado de trabalho, o que representa mais um elemento que o faz resistir a uma nova falência, abdicando temporariamente de alguns direitos.

6.7 Mudanças no processo produtivo, no produto e no maquinário

Uma das expectativas iniciais, antes de ser realizado o trabalho de campo, era o de encontrar alterações na forma de produzir e adequações no maquinário que permitissem falar em processos de adequação sociotécnica nas ERTs. O trabalho de Novaes (2007) já apontava para a quase inexistência desse tipo de inovação, o que reduziu as minhas expectativas.

E de fato, por meio das entrevistas e do tempo de observação que tive nas fábricas, não foi possível identificar mudanças significativas com relação à antiga empresa. As principais inovações encontradas estiveram relacionadas ao produto, como nos cerâmicos com temas

[284] Aliás, na nova lei de falências argentina, aprovada em 2011, uma das preocupações é que para a concessão aos trabalhadores do direito de gerir empresas, far-se-á necessária a aprovação de um estudo de viabilidade econômica, cujos critérios podem não ser condizentes com os estabelecidos pelos trabalhadores para considerarem viável a recuperação das empresas, pois seus esforços e sacrifícios pessoais podem não ser considerados.

[285] Organização de pesquisadores sobre resiliência, cujas definições podem ser encontradas no sítio http://www.resalliance.org/index.php/key_concepts visitado em 03.01.2013.

políticos produzidos pela Zanón e a mudança de foco de livros da Chilavert, que deixou de produzir livros de arte para atender ao seguimento de pesquisadores de esquerda[286].

Com relação ao maquinário, foram citadas algumas ideias, como a dos trabalhadores de Chilavert, que pretendiam reduzir o ruído das máquinas para que não precisassem utilizar os protetores auriculares. Acredito que esses projetos tenham dificuldade de sair do papel pela falta de crédito das ERTs, apresentada no capítulo 4. Por isso, as alterações no maquinário parecem ter se restringido às adaptações necessárias para que a fábrica voltasse a funcionar e para que se mantivesse sem a necessidade de compra de novos equipamentos.

Em alguns casos, observa-se, por exemplo, que há um prolongamento da vida útil dos equipamentos, o que de certa forma problematiza a lógica predominante de atualização constante dos meios de trabalho, gerando cada vez mais instrumentos obsoletos. O fato de 46,2% das ERTs brasileiras e 70,8% das argentinas ter declarado que suas instalações e máquinas estão em boas condições, contrastando com diversos parques fabris observados, demonstra que há uma percepção distinta desses trabalhadores sobre o que consideram "boas condições". Certamente não estão se referindo ao fato de terem tecnologias mais avançadas, mas, sim, adequadas às suas necessidades.

Com relação às inovações no processo produtivo é curioso notar que na pesquisa brasileira, 74% das empresas declaram ter realizado inovações em alguma parte ou componente das máquinas ou no processo produtivo. Essa pergunta deveria ter sido formulada de outra maneira, pois algum tipo de alteração é evidente que foi necessário para recolocar a empresa em funcionamento. Além de ter sido mal interpretada, pois muitos, ao citarem as alterações se referiam a aspectos organizativos, que estavam sendo analisados por outras questões.

De qualquer forma, baseado em algumas respostas que obtive com os estudos de caso, pude concluir que apenas alguns poucos trabalhadores têm a consciência de terem sido realizadas mudanças no processo produtivo. Por exemplo, na Flaskô, embora tenha entrevistado muitos operadores de máquina, apenas um relatou haver uma mudança desenvolvida por eles: "A gente desenvolveu um molde que não tinha, a gente desenvolveu outra maneira de trabalhar mais fácil. A maneira de tirar as peças das máquinas, por exemplo. Foi conversando para pensar em novas formas de produzir" (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 17.03.2012).

[286] Esta foi uma alteração que se deveu mais à oportunidade do que ao desejo dos trabalhadores, que deixaram de ter parte do maquinário que produzia livros de arte, além de não possuírem mais os contratos com as grandes empresas que encomendavam tais livros desde antes da falência.

Esta declaração, além de outras já apresentadas no capítulo anterior, demonstram que uma pesquisa mais aprofundada sobre a atividade de trabalho, como estudos na área de ergonomia, por exemplo, podem revelar novidades relacionadas às adequações realizadas pelos trabalhadores de ERTs. Se parte das máquinas foram projetadas para retirar desses trabalhadores a maior quantidade de mais-valia e se ao mesmo tempo eles afirmam que conseguiram reduzir o ritmo de trabalho, essa é uma pista de que adaptações foram feitas para que pudessem se adequar à nova situação de trabalho.

6.8 A divisão de tarefas e o papel da mulher

Nos casos estudados foi identificada a maior possibilidade de realização de tarefas distintas ao longo da vida laboral. Embora em nenhum deles haja um critério definido para rodízio de setores, o desejo dos trabalhadores e, por vezes, a necessidade das ERTs fazem com que seja comum a troca de função. Em alguns casos foram identificadas rotações de funções, como em Zanón, que define que os trabalhadores que atuam no sindicato precisam retornar para o setor produtivo, para que não percam a identidade operária. Verifica-se também nessa empresa a existência de rodízio dos trabalhadores do setor de imprensa e difusão, que atuam mais nas mobilizações e comunicação da ERT[287]. Dessa situação, pode-se concluir que há um esforço para que haja um rodízio nos cargos que têm atuação política.

Este fato, aliado ao livre acesso a informações e a livre circulação nas fábricas, permite aos trabalhadores um maior conhecimento do processo produtivo, como afirmado por muitos entrevistados. Isto representa um processo de desalienação, que em contraste com o segundo elemento extraído no capítulo 2 sobre a organização capitalista do trabalho, devolve o saber expropriado do trabalhador. Ou seguindo o conceito de Simone Weil (1979), representa um enraizamento da classe operária.

Este maior conhecimento significa também maior capacidade de interferir nas atividades de planejamento. Mesmo na Flaskô, em que foi informado que se mantém a divisão entre planejamento e execução de tarefas, há por parte dos trabalhadores tanto o direito, como a maior capacidade de contestar uma ordem de trabalho, como, por exemplo, um plano de programação da produção.

Em todos os casos estudados foi ressaltado que os coordenadores de produção ou encarregados, embora ainda exerçam um papel de organização, não têm a mesma função da empresa anterior de ser um elo entre o patrão com o chão de fábrica. Estes resultados

[287] Essa troca de funções não ocorre sem conflitos. Em Zanón foi explicitada a opinião de um trabalhador que considerava antiprodutivo o rodízio no setor da produção, pois demanda um aprendizado de muito tempo.

corrobaram a tese de Vieitez e Dal Ri (2001), que identificaram haver uma mudança de qualidade nas atividades desses trabalhadores, que deixam de exercer uma função de controle para uma de regulação. Uma das hipóteses levantadas neste tese que carece de um estudo mais sistemático é de que o novo papel dos coordenadores elimina uma parcela considerável de trabalho, que estava relacionada ao duplo controle exercido sobre a atividade de trabalho[288].

Verificou-se, entretanto, que está mantida a divisão sexual do trabalho nos casos estudados. As mulheres seguem exercendo funções administrativas, de zeladoria, de cozinha e em setores leves da produção. Apenas em Zanón pude identificar poucos casos de entrada de mulheres em setores e funções que antes não exerciam, como de coordenação de setor. Também pude entrevistar duas mulheres que eram presidentes das cooperativas, sendo uma na Argentina e outra no Brasil. Foi também a Zanón a única empresa na qual identifiquei haver uma luta explícita por direitos iguais entre homens e mulheres, o que se deve à formação de uma comissão de mulheres na fábrica.

O mural da Zanón que diz que sem as mulheres a luta vai pela metade simboliza esse processo e ajuda a relembrar a importância das mulheres no período de recuperação[289], seja no apoio direto na ocupação, seja na manutenção da família dos trabalhadores acampados.

6.9 A radicalização da democracia no interior das empresas

A democratização das relações sociais no interior das empresas é o último ponto a ser destacado na síntese dos aprendizados obtidos com os casos estudados. Em primeiro lugar é preciso ressaltar a existência de instâncias formais em que há a efetiva possibilidade do conjunto dos trabalhadores associados interferir em decisões estratégicas da empresa, como na eleição do conselho administrativo, na demissão de algum membro, na aquisição de um novo equipamento e na definição das próprias remunerações. Em geral essas instâncias são chamadas de assembleias, embora em Zanón receba o nome de jornada.

Entretanto, estudos como o de Vieitez e Dal Ri (2001) alertam sob a tendência de formação de uma elite político-administrativa que tende a se manter nos cargos de direção e de monopolizar os espaços de decisão das empresas. A esse fato, os autores deram o nome de gestão de quadros.

---

[288] Essa ideia foi desenvolvida no caso da Chilavert, em que o coordenador da produção relatou sua nova rotina de trabalho. O duplo controle estaria relacionado ao controle que o trabalhador já exerce sobre sua atividade de trabalho somado ao de um encarregado numa gestão patronal.

[289] A Comissão de Mulheres foi criada ainda na luta pela recuperação, composta, em geral, por mulheres que não trabalhavam na fábrica.

Em algumas empresas ligadas à Red Grafica Cooperativa, na UST e na Flaskô foram levantados problemas relacionados à baixa participação de parte dos trabalhadores nas assembleias e, em geral, foram vinculados à falta de formação dos mesmos, que pela dificuldade de formularem suas questões, optam por atuarem apenas no momento de votação. Casos como o de Chilavert, com número reduzido de trabalhadores, tendem a reduzir o hiato entre esses quadros e os demais, pois é mais comum que haja reuniões do conjunto de trabalhadores, rompendo possíveis barreiras que dificultam que se expressem.

Isso não significa que a democracia no interior das fábricas se limite às pequenas ERTs. A Zanón e mesmo a Flaskô demonstraram que há outras formas de estimular a participação de um maior contingente de trabalhadores. No caso da Flaskô, a existência de um Conselho de Fábrica ampliado, com 13 trabalhadores, e uma alta rotatividade de membros nessa instância[290], ajudam no processo de formação. Em Zanón, o rodízio implementado entre o chão de fábrica e o setor administrativo é importante para formação de novos quadros. Além disso, a existência de outros espaços de tomada de decisão, como o Conselho de Coordenadores, que se reúne toda semana, e as reuniões por setores, ampliam numericamente e qualitativamente a participação dos trabalhadores nas jornadas. A jornada, que tem esse nome por ser levada a cabo numa jornada de trabalho de 8 horas permite que os problemas políticos e econômicos sejam tratados com cautela.

O quadro das ERTs aponta algumas dificuldades para que essa experiência da Zanón se generalize. Além da baixa formação já citada, há em algumas iniciativas limitações impostas pelo mercado, dado que há um número significativo de empresas na Argentina que produz por facção[291], o que pode significar uma interferência externa nas decisões da empresa. Ruggeri et. al (2011) afirmam que 49% das ERTs utilizam alguma forma de trabalho por facção, sendo que pouco mais de 30% dependem exclusivamente deste tipo de contrato. No Brasil, como demonstrado no capítulo 4, a dependência de empresas externas é menor, sendo que apenas 14,3% vendem mais de 80% da sua produção para um mesmo cliente.

Nos casos estudados foram identificados espaços de tomada de decisão que não são meramente informativos, nos quais há uma possibilidade efetiva de reversão de uma proposta do Conselho Administrativo. Entendo este processo como um germe de radicalização da democracia no interior das fábricas, de fundamental importância para um processo de transição socialista. Não quero dizer que estas práticas irão resultar numa mudança sistêmica, mas que os aprendizados dessas experiências podem ser de fundamental importância para

[290] Segundo um dos entrevistados, mais de 50% da fábrica já passou pelo conselho.
[291] Embora seja importante salientar que esse número vem caindo ao longo dos anos.

que, num eventual processo revolucionário, não sejam cometidos os mesmos erros do passado, em que o modelo capitalista de organização do trabalho foi transplantado para experiências de economia planificada.

CONCLUSÃO

A experiência das empresas recuperadas por trabalhadores faz parte da luta do movimento operário. Por um lado, no Brasil e na Argentina representam uma nova estratégia para manutenção de postos de trabalhos em países que viveram crises profundas nas décadas de 1990 e 2000, causadas adoção da cartilha neoliberal. Por outro, representam uma nova etapa do que Nascimento (2005) qualificou como lutas pela autogestão, mesmo que o motivador inicial para a formação grande parte das ERTs não tenha sido o desejo da prática da autogestão. O fato é que essas talvez sejam as experiências mais longevas em que a classe trabalhadora teve o controle das empresas que antes pertenciam a um capitalista.

Por conta disso, as contradições tendem a ser mais explícitas. Seja pela maior exposição aos conflitos depois de certo tempo, seja porque há uma renovação de quadros, que não necessariamente compreendem o processo que levou à recuperação das empresas. Nesse sentido, me parecem imprecisas as tentativas de comparação destes casos com experiências que foram curtas e ocorreram em processos revolucionários, como a Comuna de Paris, com objetivo de invalidar as práticas atuais por não apresentarem o mesmo vigor desses casos.

É preciso que as ERTs sejam compreendidas dentro de seus contextos e que esteja claro que os objetivos iniciais dos trabalhadores que empreenderam essas lutas não era o de promover uma revolução socialista. Por esse motivo, me parece que boa parte dos pesquisadores que fala em “degeneração”, para se referir aos casos que deixaram de apresentar o conteúdo de uma democracia radical, se esquece que a autogestão não era o norte buscado por seus protagonistas.

Não quero invalidar as pesquisas que identificam as contradições que ocorrem ao longo do tempo nas ERTs. Essas são de vital importância para que se compreenda a real potencialidade dessas experiências, que no caso do Brasil têm apontado para uma crescente despolitização. O que quero dizer é que não se pode esquecer o real motivo pelo qual foram criadas e que as contradições não podem ser elementos que invalidem as iniciativas. Essas considerações têm objetivo de fazer uma crítica, ao que Boaventura Santos (2007) chama de razão indolente, que desperdiça as experiências reais por estar presa a soluções pré-estabelecidas para os problemas sociais. É preciso que as iniciativas concretas permitam a ressignificação dos conceitos e das estratégias de luta para a emancipação social.

Com relação à preocupação sobre a politização dessas experiências, a distância observada entre as empresas recuperadas e o movimento de economia solidária no Brasil é um fator que merece atenção. Embora a prática da autogestão supostamente os unifique, não se verifica, de forma geral, nos fóruns regionais de economia solidária a presença de empresas recuperadas.

As necessidades distintas, como, por exemplo, a de crédito e a histórica falta de união entre trabalhadores assalariados e informais, tendem a separá-los[292]. Na Argentina, ocorre o mesmo, com relação aos grupos que praticam a economia social, o que não tem o mesmo peso, já que há espaços de articulação entre as empresas recuperadas. No Brasil, onde não ocorre a articulação das fábricas existentes em um movimento mais amplo, seria importante a construção de estratégias que as incluísse no movimento político da economia solidária.

A meu ver, a economia solidária perde força discursiva ao não englobar mais experiências do setor industrial, pois acaba se situando apenas nos espaços em que o capital não tem interesse. Ao mesmo tempo, as ERTs, ao se isolarem, perdem gradativamente suas características autogestionárias[293], além de poder político em suas manifestações por crédito, infraestrutura e mudanças legais, pois não aparecem na agenda pública. Nesse sentido, me parece que a falta de foco das entidades de assessoria de ERTs, que se deixaram guiar pela agenda dos governos estaduais e federal, contribuiu para esse isolamento, o que também é um dos fatores que ajuda a explicar a queda no número de recuperações de empresas no Brasil.

Já na Argentina, apesar da constante fragmentação dos movimentos que representam as ERTs, é mantido um elevado nível de politização, que é acompanhado pelo aumento do número de casos. As articulações estabelecidas durante os processos de recuperação, a legitimação dessas iniciativas perante a opinião pública e a consequente legitimação em outras esferas, como no Estado, contribuíram para que essa estratégia de luta se mantivesse no horizonte da classe trabalhadora. Não se pode também ignorar a história do movimento operário argentino, sobretudo no que foi denominado de classismo no fim da década de 1960, em que se estabeleceram vínculos entre operários, estudantes e vizinhos, como um dos fatores que ajudam a compreender as articulações alcançadas pelas ERTs argentinas.

Entretanto, Brasil e Argentina apresentam muitas semelhanças com relação às dificuldades encontradas pelos trabalhadores para colocarem de pé empresas, que em geral estavam em condições de desvantagem no mercado globalizado. Os trabalhadores dos dois países também encontraram algumas soluções similares para enfrentarem esse desafio e tanto no Brasil como na Argentina podem ser encontradas inovações nas experiências de ERTS, que são importantes aportes para os estudos da Tecnologia Social, sobretudo os referentes à organização do trabalho.

---

[292] Os trabalhadores de ERTs eram assalariados, enquanto a maior parte dos que praticam a economia solidária eram trabalhadores informais.

[293] Por exemplo, com a não associação de novos trabalhadores, com o aumento da diferenciação das remunerações e com a distinção de direitos dos “recuperadores”.

Destrinchar esse ponto é tentar responder à questão de pesquisa desta tese: **que inovações no campo da organização do trabalho se produziram nas experiências de empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil e na Argentina?**

Os três últimos capítulos buscaram dar conta desse desafio. No quarto capítulo foram descritas com detalhes as características gerais das experiências das ERTs brasileiras e argentinas, em que já se podem perceber elementos de ruptura com relação à organização capitalista do trabalho, como a democratização das relações no interior das empresas, a tendência a uma maior equidade salarial e a relação estabelecida com vizinhos e os movimentos sociais, sobretudo no caso argentino.

Entretanto, apenas a análise detalhada dos casos me permitiu aprofundar essa busca. Os casos estudados apresentaram inovações na organização do trabalho que me possibilitam falar em uma ruptura parcial com a organização capitalista do trabalho.

A primeira delas diz respeito ao controle externo da atividade de trabalho, que deixou de existir parcialmente nas iniciativas apresentadas. Apesar de se manterem os líderes de setor, coordenadores e encarregados, esses deixaram de ter uma função de controle para ter uma função de coordenação. Ou para citar Vieitez e Dal Ri (2001), uma função de regulação. O profissional responsável por criar o elo entre a administração e a produção parece não ser mais necessário, pois há uma linha direta de comunicação, que fica ainda mais clara quando há rodízios entre essas funções. A heterogestão ao ceder lugar para a autogestão permite pensar que o que Marx (1978) chamou de "modo de produção especificamente capitalista" é parcialmente alterado nessas experiências, pois o controle do processo produtivo não é mais exercido pelo detentor dos meios de produção. Não se pode, entretanto, ignorar a pressão externa estabelecida por fornecedores e clientes, como nos casos das ERTs que trabalham por facção.

A segunda problematização que os estudos de caso permitem fazer está relacionada à expropriação do saber do trabalhador. Mesmo não havendo um rodízio sistemático nas ERTs, o maior convívio entre trabalhadores de distintos setores, a participação nas esferas de tomada de decisões estratégicas[294] e a possibilidade de diálogo entre os que executam os trabalhos intelectual e manual, permitem afirmar que há um maior conhecimento por parte dos trabalhadores da totalidade das ações que ocorrem na fábrica. Com isso seus trabalhos passam a fazer mais sentido dentro do conjunto, sobretudo porque os resultados deles não são apropriados por outra pessoa. Para utilizar a categoria de Weil (1979), trata-se de um processo de enraizamento da classe operária.

[294] E não apenas nas microdecisões cotidianas permitidas pelos modelos de produção flexível.

A terceira ruptura, que está relacionada com a primeira, diz respeito à desintensificação da atividade de trabalho, tendo sido a questão do ritmo de trabalho a mais citada nas entrevistas realizadas. Como visto, essa característica representou nos casos estudados a redução do número de acidentes e uma maior satisfação dos trabalhadores, que passaram a ser responsáveis por programar suas ações de acordo com suas reais possibilidades.

A quarta inovação que merece destaque é a ampliação do significado do trabalho e consequentemente do espaço de trabalho. Na estrutura organizacional dos casos apresentados sempre esteve presente um setor de mobilização, que estabelece vínculos das empresas com vizinhos e movimentos sociais. O entendimento sobre o que é a atividade de trabalho foi ampliado para ações de solidariedade[295], que exigiram modificações no espaço de trabalho, que passou a comportar escolas, centros culturais, teatros entre outros. Essas ações não podem ser comparadas às de responsabilidade social empresarial, que instrumentalizam a solidariedade. São provas de que a atuação das ERTs não se restringe ao âmbito econômico.

Não se pode ignorar a dependência que essas experiências têm de agentes do capital, como seus fornecedores, clientes, bancos, competidores, que limitam suas potencialidades, pois há interferências diretas em suas atuações. Também não se deve esquecer que os casos estudados nesta tese foram escolhidos por já apresentarem previamente indícios de inovações organizacionais mais avançadas, o que não permite a generalização para o conjunto das ERTs.

Embora entre as iniciativas analisadas possam ser identificados alguns padrões na estrutura organizacional, isto não ocorre para o conjunto das ERTs. As inovações não permitem falar ainda de uma escola autogestionária de organização do trabalho, pois características básicas da organização capitalista se mantêm nesses casos, como as limitações impostas pelo maquinário, desenvolvido por e para a empresa capitalista, não havendo ainda um sistema que potencialize a prática da autogestão a partir das variáveis que interessam aos trabalhadores aprimorar.

Há, entretanto nas contribuições das distintas ERTs um conjunto de práticas que devem ser sistematizadas, divulgadas e trocadas entre as experiências. Há, por enquanto, uma flor que rompeu o asfalto, o tejo, o nojo e o ódio, simbolizando a construção de novas relações sociais de produção, materializada por iniciativas de luta de mais de 20 anos da classe trabalhadora. Suas práticas representam o que Ana Clara Torres Ribeiro (2005) chamava de “arte de resolver a vida”. E, sim, é a explosão franzina de uma vida severina, que nem por isso deixa de ser.

[295] Como no caso da Flaskô, em que foi criado um código para definir que o trabalhador não está operando porque está em atividade de mobilização.

REFERÊNCIAS

ADORNO, Teodor; HORKHEIMER, Max **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2006.

AIZICZON, Fernando. **Zanón:** una experiência de lucha obrera, Buenos Aires: Herramienta, 2009.

ALEXANDER, Robert J. **A Organização do Trabalho na América Latina.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1967.

ÁLVAREZ, María Ines Fernández. Expropiar la fábrica, apropiarse del trabajo. Procesos de construcción de demandas y prácticas de acción estatal em recuperaciones de fábricas em la Ciudad de Buenos Aires. In: GRIMBERG, Mabel; ÁLVAREZ, María Ines Fernández; ROSA, Marcelo Carvalho. **Estado y movimentos sociales:** estúdios etnográficos em Argentina y Brasil. Buenos Aires, Antropogafia, 2009, p.131-156.

ANDRADE, Carlos Drummond de. **A rosa do povo.** 39ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES E EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA (Org.). **ATLAS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL 2005 – 2007**. São Paulo, Todos os Bichos, 2009.

ANTUNES, Ricardo L. C. **Adeus ao trabalho?:** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 9.ed. São Paulo: Cortez : UNICAMP, 2003.

ANTUNES, Ricardo. **O Continente do Labor.** São Paulo, Boitempo Editorial, 2011.

ARAÚJO, Fernanda Santos. **Economia Solidaria e Autonomia:** Uma analise das relações sociais de produção em dois empreendimentos econômicos solidários de beneficiamento de pescado. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

AVALOS, Julieta. **IMPARABLES:** Resistência y lucha em uma empresa recuperada por sus trabajadores. Buenos Aires: La autora, 2009.

AZZELLINI, Dario. Economia Solidaria em Venezuela: del apoyo al cooperativismo tradicional a la construcción de ciclos comunales. In: LIANZA, Sidney; HENRIQUES, Flávio Chedid (Org.). **A Economia Solidária na América Latina:** realidades nacionais e políticas públicas. Rio de Janeiro: Pró-Reitoria de Extensão da UFRJ, 2012, p. 147-160.

BATISTONI, Maria Rosângela. **Confronto Operário:** A opsição metalúrgica de São Paulo nas greves e Comissões de Fábrica (1978-1980). São Paulo, IIEP, 2010.

BALVÉ, Beba C.; BALVÉ, Beatriz S. **El '69** – Huelga política de masas: Rosariazo – Cordobazo – Rosariazo. 2ª edición. Buenos Aires: Ediciones Razon y Revolucion – CICSO, 2005.

BARBOSA, Rosângela Nair de Carvalho. **A Economia Solidária Como Política Pública:** uma tendência de geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil. 2005. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Pontífice Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

BARRIOS, Mario. **No pasarán**, Buenos Aires: Barricada TV, 2010. Programa de internet.

BAZZO, Walter; VON LINSINGEN, Irlan; PEREIRA, Luiz Teixeira do Vale. **Introdução aos Estudos CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade)**. Madrid: Cadernos de Ibero-América – OEI, 2003.

BEIRED, José Luis Bendicho. **Movimento operário argentino:** das origens ao peronismo (1890 – 1946). São Paulo: editora brasiliense, 1984.

BERNARDO, João. **Estudantes e Trabalhadores no Maio de 68.** Colóquio Internacional Maio 68. Instituo Franco-Português, Abril, 2008.

BERTHIER, René. Concepções Anarco-Sindicalistas da Autogestão. In: LEVAL, Gastol; BERTHIER, René; MINTZ, Frank. **Autogestão e Anarquismo.** São Paulo: Editora Imaginário, 2002, p.61-74.

BOCAYUVA, Pedro Cláudio Cunca. **As metamorfoses do trabalho e da cooperação produtiva:** a economia popular e solidária na perspectiva da nova centralidade do trabalho. Rio de Janeiro: FASE, 2007.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do trabalho no seculo XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

CARRERA, Pablo. **La lucha obrera durante la "Revolución Argentina" -** Um estudio de caso: Fábrica Peugeot (1966 – 1973). Temperley, Flor de Ceibo, 2010.

CLARO, Mauro. **Unilabor:** desenho industrial, arte moderna e autogestão operária. São Paulo: SENAC, 2004.

CORAGGIO, José Luis. Sustentabilidade e luta contra-hegemônica no campo da economia solidária. In: KRAYCHETE, Gabriel; AGUIAR, Katia (Org.). **Economia dos Setores Populares:** Sustentabilidade e Estratégias de Formação**.** São Leopoldo: Oikos, 2007.

CORAGGIO (Org.). **La Economia Social desde la Periferia:** Contribuciones Latinoamericanas. Buenos Aires: Altamira, 2007.

CORIAT, Benjamim. **Pensar pelo avesso:** o modelo japones de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Revan, 1994.

COSTA, RICARDO; KRAYCHETE, Gabriel. Introdução. In: KRAYCHETE, Gabriel; AGUIAR, Katia (Org.). **Economia dos Setores Populares:** Sustentabilidade e Estratégias de Formação**.** São Leopoldo: Oikos, 2007, p.9-18.

CULTI, Maria Nezilda; KOYAMA, Miti Ayako H.; TRINDADE, Marcelo. **Economia Solidária no Brasil:** Tipologia dos Empreendimentos Econômicos Solidários. São Paulo: Todos os Bichos, 2010.

CRUZ, A. **A diferença da igualdade**: A dinâmica econômica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul. 2006. Tese (Doutorado em Economia). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

DAGNINO, Renato. Em direção a uma teoria crítica da tecnologia In: DAGNINO, Renato. **Tecnologia Social:** uma ferramenta para construir uma outra sociedade**.** Campinas: IG/UNICAMP, 2009, p. 73 a 113.

DAGNINO, Renato; BRANDÃO, Flávio Cruvinel. e NOVAES, Henrique Tahan. Sobre o marco analítico conceitual da tecnologia social. In: LASSANCE Jr. et al. **Tecnologia Social:** uma estratégia para o desenvolvimento**.** Rio de Janeiro, Fundação Banco do Brasil, 2004, p.15 a 64.

DEFOURNY, Jacques. Economia Social. In: CATTANI, Antônio David; LAVILLE, Jean-Louis; GAIGER, Luiz Inácio; HESPANHA, Pedro (Coord.). **Dicionário Internacional da Outra Economia.** São Paulo: Almedina, 2009, p.156-161.

DEJOURS, Cristophe. O trabalho como enigma. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (Org.) **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.** Rio de Janeiro: Editora Paralelo 15 / Editora Fiocruz, 2004. p.127-139.

DELMONDES, Camila; CLAUDINO, Luciano. **Flaskô:** fábrica ocupada. Campinas: PUC Campinas, Editora CEMOP, 2009.

DESROCHE, Henri. Sobre o Projeto Cooperativo: Democracia, Animação e Ética. In: THIOLLENT, Michel (Org.). **Pesquisa-Ação e Projeto Cooperativo na Perspectiva de Henri Desroche.** São Carlos, EdUFSCar, 2006, p.131-154.

DIAS, Emerson de Paulo. **Conceitos de Gestão e Administração:** uma Revisão Crítica. In: Revista Eletrônica de Administração – Facef – Vol. 01 – Ed. 01. Franca, 2002.

ELENA, Paloma; ANTIVERI, Javier; RUGGERI, Andrés**. El movimento obrero argentino y la toma de fabricas:** Cuadernillo # 3.Buenos Aires: Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, Programa Facultad Abierta, 2012.

FAJN, Gabirel (Coord.). **Fábricas y empresas recuperadas.** Protesta social, autogestión y rupturas em la subjetividade. Buenos Aires: Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Centro Cultural de la Cooperación, 2003.

FANTIM, Márcia. **Os significados da experiência de gestão de uma mina pelos trabalhadores em Criciúma/SC nas malhas das relações de poder.** Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 1992.

FARIA, José Henrique de. **Economia Política do Poder:** Fundamentos Vol 1**.** 5ª reimpressão, Curitiba: Editora Juará, 2009a.

FARIA, José Henrique de. **Economia Política do Poder:** Uma Crítica da Teoria Geral da Admnistração Vol 2**.** 5ª reimpressão, Curitiba: Editora Juará, 2009b.

FARIA, José Henrique de. **Gestão Participativa:** Relações de Poder e de Trabalho nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2009c.

FERNANDÉZ, Ana María; LÓPEZ, Mercedes; IMAZ, Xabier , CALLOWAY, Cecília. Brukman: de la estratégia de superviviencia a la autogestión. In: FERNANDÉZ, Ana María (Org.).**Política y Subjetividad:** asambleas barriales y fábricas recuperadas. Buenos Aires: Biblos, 2008, 185-200.

FESTI, Ricardo Colturato. **Zanón, fábrica sem patrão**: um debate sobre classismo e controle operário na vanguarda operária. 2010. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, 2010.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; VARGAS, Nilton. Aspectos Conceituais. In: FLEURY, Afonso Carlos Correa; VARGAS, Nilton (Org). **Organização do trabalho:** uma abordagem interdisciplinar: sete estudos sobre a realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 1983, p.17-37.

FORD, Henry. **Minha vida e minha obra**. São Paulo: Companhia Graphico-Editora Monteiro Lobato, 1925.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho & LAVILLE, Jean Louis. **A Economia Solidária:** uma abordagem internacional. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

FRANZOI, Naira Lisboa. Kanban. In: CATTANI, Antonio David. **Trabalho e Tecnologia:** Dicionário Crítico. 2ª edição, Porto Alegre: Editora Vozes, 1997, p.141-142.

GADOTTI, Moacir. **Economia Solidária como Práxis Pedagógica**. São Paulo: Editora e Livraria Instituo Paulo Freire, 2009.

GALEANO, Eduardo. **As veias abertas da América Latina**. 48ª ed. Rio de Janeiro; São Paulo: Paz e Terra, 2008.

GAIGER, Luiz Inácio. As emancipações no presente e no futuo. In: GAIGER, Luiz Inácio (org). **Sentidos e experiências de economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004, p.371-402.

GAIGER, Luiz Inácio. A economia solidária no Brasil: refletindo sobre os dados do primeiro Mapeamento Nacional. In: Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia, 2, 2007, Florianópolis. **Anais do II Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia**. Florianópolis: Núcleo de Pesquisa em Movimentos Sociais, 2007, p.444-465.

GERMER, Claus. A "economia solidária": uma crítica marxista. **Revista Outubro n.14.** Disponível em http://www.revistaoutubro.com.br/edicoes/14/out14_10.pdf, acessado em 13.01.2013. 2006, p.193-214.

GHIBAUDI, Javier Walter. **Um lugar para eles:** fábricas recuperadas na região metropolitana de Buenos Aires (2001-2003). 2004. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Regional). Instituto de Planejamento Urbano e Regional da UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

GIANOTTI, Vito. **História das lutas dos trabalhadores no Brasil.** Rio de Janeiro: Mauad X. 3ª ed. Revista e ampliada, 2009.

GONZÁLEZ, Oscar; GIGENA, Enrique; SHAPIRO, Jaskel. **Los Rosariazos de 1969:** De mayo a setiembre. Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2008.

GRAMSCI, Antônio. Caderno 22: Americanismo e Fordismo (1934). In: Gramsci, Antônio. **Cadernos do Cárcere:** volume 4 – 2ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

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

HARVEY, David. **Condição pos-moderna:** uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: 1992.

HELLER, Pablo. **Fábricas Ocupadas:** Argentina 2000-2004. Buenos Aires: Ediciones Rumbos, 2004.

HENRIQUES, Flávio Chedid. **Assessoria a Empreendimentos de Autogestão**. 2007. 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, Flávio Chedid; NEPOMUCENO, Vicente. O Conceito de Tecnologia: Algumas Reflexões para a Prática da Extensão Universitária na Área Tecnológica. In: Jornadas Latinoamericanas de Estudios Sociales de la Ciencia y Tecnologia, 8, 2010, Buenos Aires. **Anais VIII Jornadas Latinoamericanas de Estudios Sociales de la Ciencia y Tecnologia.** Buenos Aires: ESOCITE, 2010.

HENRIQUES, Flávio Chedid; SÍGOLO, Vanesa Moreira; RUFINO, Sandra; ARAÚJO, Fernanda Santos; NEPOMUCENO, Vicente; GIROTO, Mariana Baptista; PAULUCCI, Alejandra; NOGUEIRA, Thiago; ROCHA, Maíra; FARIA, Maurício Sardá de. **Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil.** Relatório de pesquisa (no prelo).

HOBSBAWM, Eric John. **Os trabalhadores :** estudos sobre a historia do operariado**.** Rio de Janeiro; São Paulo: Paz e Terra, 2000.

HOLZMANN, Lorena. **Operários Sem Patrão:** gestão cooperativa e dilemas da democracia. São Carlos: EdUFSCar, 2001.

HOPSTEIN, Graciela. **A rebelião argentina:** Assembléias de bairro, piqueteros e empresas recuperadas. Rio de Janeiro: e-papers, 2007.

IBASE/ANTEAG. **Autogestão em avaliação.** São Paulo: ANTEAG Edições, 2003.

JOYEUX, Maurice. **Autogestão, Gestão Direta, Gestão Operária***.* Brasília: Novos Tempos Editora, 1972.

KLEIMAN, Fernando. **Lições de Catende:** A construção de uma autogestão em Pernambuco. São Paulo: AnnaBlume; Recife: Fetape; Brasília: Contag, 2008.

KOROL, Claudia (Coord.). **Obrero Sin Patrón: sistematización de la experiência de los obreiros y obreras de Zanón.** Buenos Aires: Asociación Madres de Plaza de Maryo, America Libre, 2005.

KUNDERA, Milan. **A insustentável leveza do ser.** São Paulo: Nova Fronteira, 1984.

LARANGEIRA, Sonia M. Volvoísmo. In: CATTANI, Antonio David. **Trabalho e Tecnologia:** Dicionário Crítico. 2ª edição, Porto Alegre: Editora Vozes, 1997, p.285-288.

LAVACA (Org.). **Sin Patrón:** Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores. Buenos Aires: Lavaca Editora, 2007.

LEITE, Márcia de Paula**.** A economia solidária e o trabalho associativo**:** teorias e realidades. In**: Revista Brasileira de Ciências Sociais,** vol.24 n. 69, São Paulo, 2009. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69092009000100003&script=sci_arttext. Acesso em 12.01.2013.

LENIN, Vladimir Ilitch. **O estado e a revolução**. Disponível em http://bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/services/e-books/Vladimir%20Ilitch%20Lenin%20-%20O%20estado%20e%20a%20revolucao.pdf, Acesso em 13.01.2013, 1917.

LIANZA, Sidney. **Condicionantes das respostas das organizações sindicais à incorporação das inovações tecnológicas e organizacionais:** estudo de caso no setor metal mecânico do Rio de Janeiro. 1991. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1991.

LIANZA, Sidney e ADDOR, Felipe (Org). **Tecnologia para o Desenvolvimento Social e Solidário.** Porto Alegre: Ed. UFRG, 2005.

LIANZA, Sidney; HENRIQUES, Flávio Chedid (Org.). **A Economia Solidária na América Latina:** realidades nacionais e políticas públicas. Rio de Janeiro: Pró-Reitoria de Extensão da UFRJ, 2012.

LIEDKE, Elida Rubino. Trabalho. . In: CATTANI, Antonio David. **Trabalho e Tecnologia:** Dicionário Crítico. 2ª edição, Porto Alegre: Editora Vozes, 1997, p.268-274.

LIMA, Jacob Carlos. **Paradoxos do trabalho associado.** In: Tempo Social, Revista de Sociologia da Universidade do Estado de São Paulo, v. 21, n. 1 - pp. 113-132. São Paulo, 2007.

LINERA, Álvaro Garcia. Bolívia. In: SADER, Emir; JINKINGS, Ivaca **Latinoamericana:** enciclopedia contemporanea da America Latina e do Caribe. Rio de Janeiro: UERJ, Laboratório de Políticas Públicas; São Paulo: Boitempo, 2006, p.189-204.

LINHART, Robert. **Lenin, os camponeses, Taylor:** ensaio de analise baseado no materialismo historico sobre a origem do sistema produtivo sovietico. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

LÓPEZ, Javier. "Se pueden alcanzar los objetivos de otra manera". **Agência Ansol.** 11.03.2011. Disponível em http://ansol.com.ar/noticia.php?id=635. Acesso em 13.01.2013.

MACDONALD, José Brendan. A autogestão enquanto modo de produção e algo mais. In: CANDEIAS, Cezar Nonato; MACDONALD, José Brendan; MELO NETO, José Francisco (Org.). **Economia Solidária e Autogestão:** Ponderações Teóricas e Achados Empíricos. Maceió: EDUFAL, 2005, p.42-60.

MACIEL, Vera de Fátima; SOUTO, Luiz Antonio. Visão sintética dos resultados da pesquisa exploratória nas empresas pioneiras. In: VALLE, Rogério. (org.). **Autogestão***:* O que fazer quando as fábricas fecham? Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002, p.61-70.

MAGNANI, Esteban. **El cambio silencioso:** Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores em la Argentina. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2003.

MARCUSE, Herbert. **Cultura e Sociedade**. vol. 1. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARQUES, Guilherme. **O Novo Sindicalismo:** A estrutura sindical e a voz dos trabalhadores. Rio de Janeiro: ADIA, 2005.

MARQUES, Ivan da Costa. Engenharias brasileiras e a recepção de fatos e artefatos. In: LIANZA, Sidney; ADDOR, Felipe (Org.) **Tecnologia e desenvolvimento social e solidário**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2005, p. 13 a 25.

MARTINS, Luci Helena. **Reflexões sobre um acontecimento social na área fabril:** A experiência autogestionária da Markeli. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Departamento de Serviço Social, Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho", UNESP, Franca, 1998.

MARX, Karl. **O capital:** livro I, capitulo VI (inédito). São Paulo: 1978.

MARX, Karl. **O Capital:** critica da economia politica. Livro 1: O processo de produção do Capital. 8ª ed. São Paulo: DIFEL, 1982.

MARX, Karl. **Critica do programa de Gotha.** Rio de Janeiro: Livraria Ciência e Paz, 1984.

MARX, Karl. **A guerra civil na França**. Editora Ridendo Castigat Mores, 1999. Disponível em http://neppec.fe.ufg.br/uploads/4/original_guerracivil.pdf. Acesso em 13.01.2013

MELO NETO, José Francisco de; LIMA, Lenivaldo Marques da Silva. **Usina Catende:** para além dos vapores do diabo. João Pessoa, Editora da UFPB, 2010.

MELO NETO, João Cabral de. **Morte e vida Severina.** Ed. especial. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

MENEZES, Maria Theresa Cândido Gomes de. Economia Solidária: elementos para uma crítica marxista. In: Jornada Internacional de Políticas Públicas: Questão Social e Desenvolvimento no Século XXI, 3, 2007, São Luis. **Anais da III Jornada Internacional de Políticas Públicas: Questão Social e Desenvolvimento no Século XXI.** São Luis: UFMA, 2007.

MÉSZÁROS, István. **Para além do capital:** rumo a uma teoria da transição. Campinas: Ed. da UNICAMP; São Paulo: Boitempo Editorial, 2011.

MINTZ, FRANK. Ensinamentos da Autogestão Espanhola. In: LEVAL, Gastol; BERTHIER, René; MINTZ, Frank. **Autogestão e Anarquismo.** São Paulo: Editora Imaginário, 2002, p.61-74.

MOTTA, Eugênia de Souza Mello Guimarães. **Trajetórias e Transformações no Mundo da Economia Solidária.** 2010. Tese (Doutorado em Antropologia Social). Museu Nacional da UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

MOTHÉ, Daniel. L'autogestion entre l'utopie et la pratique: Histoire d'une définition. In: **4e débat interactif de l'Adels.** Disponível em http://www.adels.org/rdv/autogestion/17_l%27autogestion_entre_l%27utopie_et_la_pratique.rtf 2004. Acesso em 13.01.2013.

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 (Coord.). **Dicionário Internacional da Outra Economia.** São Paulo: Almedina, 2009, p.26-30.

NASCIMENTO, Claudio. **Rosa Luxemburg e Solidarnösc:** Autonomia Operária e Autogestão Socialista. São Paulo: Editora Loyola, 1988.

NASCIMENTO, Claudio. Socialismo autogestionário. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

NASCIMENTO, Claudio**. A Autogestão e o Novo Cooperativismo**. Texto para discussão da Secretaria de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego, 2004.

NASCIMENTO, Claudio. **Do "Beco dos Sapos" aos canaviais de Catende**: Os "ciclos longos"das lutas autogestionárias. Brasília, Senaes, 2005. Acesso em: <www.mte.senaes.gov.br>.

NASCIMENTO, Cláudio. Autogestão: Palavra e Idéia. In: MELLO, Sylvia Leser de; BARBIERI, Estela Maria; SÍGOLO, Vanessa Moreira. **Economia Solidária e Autogestão:** Encontros Internacionais Vol.2. São Paulo: NESOL-USP, ITCP-USP, 2007,29-46.

NASCIMENTO, Janaína Quitério do. **Fábrica Quebrada é Fábrica Ocupada. Fábrica Ocupada é Fábrica Estatizada:** A luta dos trabalhadores da Cipla e Interfibra para salvar 1000 empregos. Joinville, 2004.

NOVAES, Henrique Tahan. **O Fetiche da Tecnologia**: A experiência das fábricas recuperadas. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

NOVAES, Henrique Tahan. **A relação universidade-movimentos sociais na América Latina**: habitação popular,agroecologia e fábricas recuperadas. 2010. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) – Instituto de Geociências da UNICAMP, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

NOVAES, Henrique Tahan. As bases sócio-históricas do socialismo autogestionário e a contribuição de István Mészáros. In: NOVAES, Henrique Tahan (Org.). **O retorno do caracol a sua concha:** alienação e desalienação em associação de trabalhadores. São Paulo: Expressão Popular, 2011, p.23-66.

NOVAES, Henrique Tahan; DAGNINO, Renato. A participação do trabalhador na fábrica: contrastes entre as propostas do modelo japonês e as propostas autogestionárias. In: NOVAES, Henrique Tahan (Org.). **O retorno do caracol a sua concha:** alienação e desalienação em associação de trabalhadores. São Paulo: Expressão Popular, 2011, p.95-116.

NOVAES, Henrique Tahan. **Reatando um Fio Interrompido:** a relação universidade-movimentos sociais na América Latina. São Pauo: Expressão Popular, 2012.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção:** além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

PEDREIRA FILHO, Valdemar S. **Comissões de Fábrica:** um claro enigma. São Paulo: Entrelinas/Cooperativa Cultural da UFRN, 1997.

PINTO, Álvaro Vieira. **O conceito de tecnologia.** Vol 1, Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.

PINTO, Geraldo Augusto. **A Organização do Trabalho no Século 20:** Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

PORTER, Michael Eugene**. Estratégia competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

QUIJANO, Aníbal. Sistemas Alternativos de Produção? In: SANTOS, Boaventura de Sousa (org). **Produzir para Viver:** Os caminhos da produção não capitalista. 2ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005, p.474-508.

RASLAN, Filipe. **Resistindo como classe:** o caso da ocupação da Flaskô. 2007. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, 2007.

RAZETO MIGLIARO, Luis. La Economia de Solidaridad: Concepto, Realidad y Proyecto. In: CORAGGIO (Org.). **La Economia Social desde la Periferia:** Contribuciones Latinoamericanas. Buenos Aires: Altamira, 2007, p.317-338.

REBÓN, Julian. **La Empresa de la Autonomía:** Trabajadores recuperando la producción. Beunos Aires: Colectivo Ediciones/Picaso, 2007.

REBÓN, Julián; SALGADO, Rodrigo. La Fuerza del trabajo. **Página 12**, Buenos Aires, 20.11.2012. El país.

RIBEIRO, Ana Clara Torres. O desenvolvimento local e a arte de “resolver” a vida. In: LIANZA, Sidney; ADDOR, Felipe (Org.) **Tecnologia e desenvolvimento social e solidário**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2005, p. 109 a 120.

RIBEIRO, Ana Clara Torres. **Por uma sociologia do presente:** ação, técnica e espaço. Rio de Janeiro: Letra Capital: 2012.

RIEIRO, Anabel. **Gestión obrera y acciones colectivas en el mundo del trabajo**: empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay. 2008. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Departamento de Sociología, Universidad de la Republica, Montevideu, 2009.

ROSENMANN, Marcos Roitman. Neoliberalismo. In: SADER, Emir; JINKINGS, Ivaca **Latinoamericana:** enciclopedia contemporanea da America Latina e do Caribe. Rio de Janeiro: UERJ, Laboratório de Políticas Públicas; São Paulo: Boitempo, 2006, p.848 -855.

RUFINO, Sandra. **(RE)FAZER, (RE)MODELAR, (RE)CRIAR**: A autogestão no processo produtivo. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). 2005. Escola Politécnica da Universidade do Estado de São Paulo (USP), São Paulo, 2005.

RUGGERI, Andrés (Coord). **Las empresas recuperadas en La Argentina:** informe del segundo relevamiento Del Programa. Buenos Aires: Facultad de Filosofia y Letras. SEUBE. Universidad de Buenos Aires, 2005.

RUGGERI, Andrés (Org.). **Las empresas recuperadas:** autogestión obrera em Argentina y América Latina. Buenos Aires: Editorial de La Facultad de Filosofia y Letras Universidad de Buenos Aires, 2009.

RUGGERI, Andrés (Coord.). **Las Empresas Recuperadas en La Argentina:** Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores. Buenos Aires: Ediciones de la Cooperativa Chilavert, 2011.

RUGGERI, Andrés; ANTIVERO, Javier. La crisis del modelo sindical argentino. In: RODRIGUES, Fabiana C., NOVAES; Henrique Tahan; BATISTA, Eraldo L. (Org.). **Movimentos Sociais, Trabalho Associado e Educação para além do Capital.** São Paulo: Outras Expressões, 2012, p.411-446.

RUTKOWSKY, Jaqueline. Redes de Tecnologia Social: Pode a tecnologia gerar desenvolvimento social? In: LIANZA, Sidney; ADDOR, Felipe (Org.) **Tecnologia e desenvolvimento social e solidário**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2005, p. 109 a 121.

SADER, Emir; JINKINGS, Ivaca. **Latinoamericana:** enciclopedia contemporânea da America Latina e do Caribe. Rio de Janeiro: UERJ, Laboratório de Políticas Públicas; São Paulo: Boitempo, 2006.

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. 2ª edição. 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.

SARDÁ DE FARIA, Maurício. **"... se a coisa é por aí, que autogestão é essa?"** Um estudo da experiência "autogestionária" dos trabalhadores da Makerli Calçados. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 1997.

SARDÁ DE FARIA, Maurício. **Autogestão, Cooperativa, Economia Solidária:** Avatares do Trabalho e do Capital. Florianópolis, UFSC, 2011.

SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD. **Empresas recuperadas:** ciudad de Buenos Aires. Buenos Aire: Artes Graficas Chilavert, 2003.

SENNET, Richard. **A corrosão do carater.** 11.ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, Fernando Teixeira da. **Operários sem patrões:** os trabalhadores da cidade de Santos no entreguerras. Campinas: Ed. Unicamp, 2003.

SILVA, Jaqueline Rodrigues da. **Controle operário e formação de trabalhadores no chão da fábrica.** 2012. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

SINGER, Paul. Desemprego: uma solução não-capitalista. **Teoria e Debate**, revista trimestral da Fundação Perseu Abramo, do Partido dos Trabalhadores. n. 32. Jul./ago./set. 1996.

SINGER, Paul. **Uma utopia militante:** repensando o socialismo. Petropolis: Vozes, 1998.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo (Org.). **A economia solidária no Brasil:** a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2003.

SINGER, Paul. Economia Solidária: um modo de produção e distribuição. In: Singer, Paul e Souza, André Ricardo. **A economia solidária no Brasil:** a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2003, p.110-30.

SINGER, Paul. Prefácio: um olhar diferente sobre a economia solidária. In: FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho & LAVILLE, Jean Louis. **A Economia Solidária***:* uma abordagem internacional**.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004, p. 5-9.

SOARES, Laura Tavares**. Os custos sociais do ajuste neoliberal na América Latina**. São Paulo: Cortez, 2000.

SOLIDARITY (Org.). **Paris:** Maio de 68. São Paulo: e-book, 2003.

SOUZA, Giane Maria; NUNES, Teresinha de Fátima. O processo de ocupação/recuperação de fábricas ocupadas na América Latina. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, 2009, p. 285-292.

TAUILE, José Ricardo. **Para (re)construir o Brasil contemporâneo.** Editora Contraponto: Rio de Janeiro, 2001.

TAUILE, José Ricardo et al. **Empreendimentos Autogestionários Provenientes de Massa Falida**. Brasília: MTE/ IPEA/ANPEC/SENAES, 2005.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica.** 7ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 1970.

TIRIBA, Lia. **Autogestão e chão de fábrica***:* um ensaio inspirado nos traba-lhadores da Remington. Relatório final de pesquisa, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 1994.

TRAGTENBERG, Maurício. **Reflexão sobre o socialismo.** 8ª ed.rev. São Paulo: Editora UNESP, 2008.

TRAGTENBERG, Maurício. **A revolução russa.** 2.ed. rev. São Paulo: Editora Unesp, 2007.

TRINCHERO, Héctor Hugo. De la exclusión a la autogestión: Innovación social desde la experiência de las empresas recuperadas por sus Trabajadores (ERT). In: RUGGERI, Andrés (Coord.). **La Economia de los Trabajadores:** Autogestión y Distrinción de la Riqueza. Buenos Aires: Ediciones de la Cooperativa Chilavert Artes Gráficas, 2009.

VALLE, Rogério. (org.). **Autogestão***:* O que fazer quando as fábricas fecham? Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

VARANDA, Ana Paula de Moura e BOCAYUVA, Pedro Cláudio Cunca. **Tecnologia Social, Autogestão e Economia Solidária.** Rio de Janeiro: FASE: IPPUR, UFRJ, 2009.

VEIGA, Sandra Mayrink; FONSECA, Isaque. **Volta Redonda:** Entre o aço e as armas. Rio de Janeiro, 2008.

VERAGO, Josiane Lombardi. **Fábricas Ocupadas e Controle Operário:** Brasil e Argentina (2002-2010). Os casos da Cipla, Interfibra, Flaskô e Zanon. Sumaré: Edições CEMOP, 2011.

VIEITEZ, Candido Giraldez; DAL RI, Neusa Naria. **Trabalho Associado:** Cooperativas e empresas de autogestão. Rio de Janeiro: DPA, 2001.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** São Paulo: Martin Claret, 2004.

WEIL, Simone. **A condição operaria e outros estudos sobre a opressão.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

WELLEN, Henrique André Ramos. Contribuição à crítica da "economia solidára". In: **Revista Katálysis**, vol. 11, núm. 1, enero-junio, 2008, pp. 105-115, Universidade Federal de Santa Catarina, 2008. Disponível em http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=179613968010. Acesso em 13.01.2013.

WELLEN, Henrique André Ramos. **Para a crítica da "economia solidária".** 2010. Tese (Doutorado em Serviço Social). Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

Documentos consultados

Red Grafia Cooperativa

Nuestras Noticias - 2007,N°1

Nuestras Noticias - 2007,N°2

Nuestras Notícias - 2008, N°3

Nuestras Notícias - 2008, N°4

Unión Solidaria de Trabajadores

Pluma Cooperativa – Edição 12, Ano 4

Pluma Cooperativa – Edição 15, Ano 4

Pluma Cooperativa – Edição 16, Ano 4

Pluma Cooperativa – Edição 17, Ano 4

Filmes sugeridos

Braços Cruzados, Máquinas Paradas - Roberto Gervitz e Sérgio Segall

O ABC da Greve - Léo Hirszman

Tempos Modernos - Charles Chaplin.

A Batalha do Chile - Patrício Guzman

La Toma/The Take - Avi Lewis e Naomi Klein

A Revolução dos Cocos – National Geographic

Obstinadamente Trabajadores – CTA

Terra e Liberdade - Ken Loach

“Os Lips: a imaginação no poder” - Christian Rouaud

Capitalismo: uma história de amor - Michael Moore

Corazón de Fábrica - Virna Molina e Ernestyo Ardito

Sítios Visitados

http://www.memoriaoperaria.org.br/

www.dicionarioetimologico.com.br

www.rts.org.br

www.fbes.org.br

www.iceautogestion.org

http://www.workerscontrol.net/

http://www.serasa.com.br/release/indicadores/falencias_concordatas.htm

http://www.recuperadasdoc.com.ar/guiauruguay.html

http://www.recuperadasdoc.com.ar/guiavenezuela.html

http://www.recuperadasdoc.com.ar/guiaparaguay.html

www.sies.mte.gov.br

http://www.redgraficacoop.com.ar

http://mstrio.casadomato.org/trabalhadores-do-hotel-bauen-resistem-a-decisao-judicial-com-plano-de-lutas/.

http://www.redgraficacoop.com.ar/coop_asociadas.php

http://www.fabricasocupadas.org.br/estatizar/?page_id=115

http://www.segurancanotrabalho.eng.br/artigos/acid_brasil.html

http://www.resalliance.org/index.php/key_concepts

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas para Assessorias de ERTs

1. Apresentação do entrevistado

1a) Nome, instituição, função

1b) Relação com o movimento de fábricas recuperadas

1c) Militâncias anteriores

2. Movimento operário argentino e fábricas recuperadas

2a) Quais são as possíveis conexões entre o movimento operário argentino e a proliferação das FRs?

2b) Você avalia que a gênese anarquista do movimento sindical no país tenha contribuido para as ações diretas empreendidas pelos trabalhadores?

2c) Atualmente, há algum indício de cultura anarquista no movimento sindical argentino?

2d) O quanto o movimento operário contribuiu para disseminação das experiências?

3. Conjuntura do país, período de redemocratização, crise de 2001

3a) Além da crise de 2001, acredita que há algo de específico na conjuntura argentina que tenha propiciado uma maior disseminação dessas práticas?

4. Questões legais

4a) Como avalia a nova lei de falências aprovada na câmara dos deputados? (que ainda depende de aprovação no senado)

4b) Acredita que os avanços legais obtidos tenham sido os maiores propulsores das experiências ou foi justamente a sua legitimidade que permitiu avançar no marco jurídico?

4c) Que mudanças considera necessárias e que ainda não foram atendidas?

5. Movimentos de Fábricas Recuperadas

5a) Quais foram/são os principais apoios oferecidos pelos assessores que estão nos Movimentos de Fábricas Recuperadas?

5b) Qual a relação que seus dirigentes têm com os empreendimentos? São operários também? Já foram?

5c) Quais as principais relações político partidárias dos movimentos?

6. Remuneração

6a) A que atribui a adoção de retiradas igualitárias em boa parte das recuperadas?

6b) A diferenciação salarial no interior das fábricas capitalistas é menor que em outros lugares do mundo?

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevistas para Red Gráfica Cooperativa

1. Apresentação do entrevistado

1a) Nome, idade, tempo na fábrica, categorização (administrativo, operacional, participou ou não da recuperação)

1b) Trabalhos anteriores

1c) Militâncias anteriores

1d) Dar abertura para falar outras questões pessoais que julgar importante.

2. Conhecendo a fábrica

2a) Como foi o processo de recuperação da fábrica? Houve conflito ou foi realizado um acordo?

2b) A fábrica realiza outras atividades em seu espaço físico?

2c) Qual a situação legal da fábrica? É uma cooperativa? Houve expropriação?

2d) Quantos trabalhadores associados? Há contratados?

2e) Como funciona a assembléia? Todos podem participar?

2f) Como está a situação financeira da fábrica?

2g) Qual o sistema de remuneração da fábrica? Como foi definido?

2h) Quais eram os vínculos dos trabalhadores que continuaram da fábrica anterior?

3. A relação com a Rede

3a) Quando a fábrica passou a fazer parte da rede?

3b) Caso tenha participado da formação da rede, como ela surgiu e quais eram seus objetivos iniciais?

3c) Entre esses objetivos, quais você avalia que tiveram mais êxitos?

3d) Como você avalia o uso do fundo da rede?

3e) Quais foram os principais ganhos da fábrica por participar da rede?

3f) Há outras empresas da Rede que atuam com o mesmo tipo de produto da fábrica? Como é essa relação?

3g) A fábrica participou do processo de recuperação de alguma outra gráfica? Como foi essa experiência?

3h) Você acredita que a participação na rede alterou a forma de trabalho na fábrica? Como?

3i) Como é a relação com os trabalhadores das outras gráficas?

3j) E aqui dentro, acha que teve alguma mudança de relação dos trabalhadores depois da recuperação?

3k) Em relação à proposta de venda comum, inicialmente colocada, acha que está funcionando bem? Por que?

3l) E sobre a coordenação da produção, a ideia de haver uma pessoa pra percorrer todas as gráficas, tem acontecido?

3m) O que você acha que não funcionou muito bem na rede e por que?

3n) E o que você acha que funciona melhor?

APÊNDICE C - Roteiro de Entrevistas para Trabalhadores das ERTs

I. O processo Inicial - Compreendendo a ocupação e suas implicações

1. Apresentação do entrevistado

1a) Nome, idade, tempo na fábrica, categorização (administrativo, operacional, participou ou não da recuperação)

1b) Trabalhos anteriores

1c) Militâncias anteriores

1d) Dar abertura para falar outras questões pessoais que julgar importantes.

2. Os estimulantes da recuperação e do trabalho

2a) Pedir para relatar o processo de recuperação. No caso de não ter participado, perguntar sobre o mesmo para compreender sua visão.

2b) Como a relação familiar foi afetada durante o período da ocupação?

2c) Que mudanças esse período gerou na sua maneira de entender o trabalho?

2d) Com o crescimento da economia nos últimos anos, aumentou a oferta de emprego para sua área? Caso sim, o que o faz continuar trabalhando em uma recuperada? (nesse caso analisar as vantagens citadas pelo entrevistado, assim como as relações entre valor da remuneração e satisfação no trabalho)

II. A gestão da fábrica - O que se alterou?

3. A hierarquização dos salários e dos saberes

3a) Como é dividida a remuneração na fábrica? E o que pensa do critério adotado? (extrair elementos que justifiquem a retirada igualitária ou a diferenciação salarial)

3b) Quando e como foi tomada a decisão? Mudou ao longo dos anos?

3c) No caso de haver retirada igualitária, qual foi a importância do processo de ocupação para essa decisão?

3d) Como é trabalhada a questão da aposentadoria? É descontado algum valor para a previdência?

3e) Quais são as diferentes funções exercidas na fábrica?

3f) Você entende que essas funções são igualmente valorizadas? Caso não, por quais motivos?

4. Tomada de decisão

4a) Quais são os mecanismos institucionais de tomada de decisão e como funcionam? (das decisões cotidianas e das estratégicas)

4b) Quais são os mecanismos informais?

4c) Como avalia o funcionamento da Assembléia? (quando possível, participar de uma assembléia)

4d) Quais são as principais diferenças com relação à tomada de decisão da fábrica anterior? No caso de não ter participado, verificar com relação a outros trabalhos já exercidos pelo entrevistado.

4e) Se houve mudança, como avalia essa mudança?

5. A divisão de tarefas e o conhecimento do processo produtivo

5a) Como as funções citadas acima são divididas na fábrica? (verificar se há total ou parcial divisão entre as atividades administrativas e operacionais)

5b) É realizado algum planejamento na fábrica? Como é feito?

5c) Há rodízio de funções? Caso sim, ele é bom para a fábrica?

5d) Como você avalia seu conhecimento sobre tudo que acontece na fábrica (a totalidade dos processos produtivos e administrativos)?

5e) É maior do que o conhecimento que tinha antes? Caso sim, isso o faz querer execer outras funções na fábrica? Por que?

5f) Você realiza a atividade que mais gosta?

5g) E como se relaciona com as outras funções da fábrica (não participa, participa ocasionalmente, participa sempre que o setor está com problemas, participa sempre) ? (Avaliar se há no período pós-recuperação uma maior atitude, compreensão e solidariedade com as atividades que não a sua)

6. Relações entre os trabalhadores

6a) Quais eram os vínculos da recuperação entre os trabalhadores que permaneceram depois da falência?

6b) Como esse vínculo foi transformado? O que mudou na relação de vocês? (pergunta apenas para quem participou da ocupação)

6c) No dia-a-dia, há mais atritos que antes? Por que?

6d) Como avalia hoje seu relacionamento com os distintos grupos de trabalhadores? (com participantes da ocupação, com os que entraram depois e com eventuais contratados)

7) Alterações no processo produtivo / Intensidade do Trabalho

7a) Houve aquisição de novas máquinas após a recuperação?

7b) Houve adaptação das máquinas antigas às atuais necessidades? Quais?

7c) Houve adaptações no processo produtivo? Quais? O que gerou a mudança e qual foi o método adotado para implementação da mudança?

7d) Como é feito o controle da atividade de trabalho de cada máquina? (avaliar se alguém além do próprio operador exerce essa atividade)

7e) Como se define a quantidade e variedade de produtos a serem fabricados (mix de produtos)?

7f) Como os conhecimentos do processo produtivo são sistematizados? Há treinamento de novos trabalhadores?

7g) Qual é a sua jornada de trabalho? É maior ou menor do que a anterior?

7h) Como você avalia o ritmo do trabalho atual com relação ao anterior? Há mais tempos de pausa?

7i) Houve acidentes de trabalho no período pós-recuperação?

7j) Foram identificadas doenças psíquicas ou físicas que estejam relacionadas com o trabalho?

7k) Como você avalia o seu desgaste físico e psíquico atualmente com relação aos trabalhos anteriores?

III. As mudanças para além da fábrica

8. Relação familiar

8a) Há membros da família/amigos que costumam visitar a fábrica?

8b) Algum tem interesse em trabalhar na fábrica?

8c) Com relação ao período da ocupação, quais são as mudanças na percepção dos seus familiares sobre o seu trabalho?

8d) Como você avalia o valor dado pela sua família ao seu trabalho? Há alguma mudança?

8e) Os familiares/amigos participam de eventos do centro cultural?

9) O uso do espaço de trabalho

9a) Na antiga fábrica era realizada alguma atividade além do processo produtivo?

9b) E agora, que outras atividades são realizadas?

9c) Era permitido escutar música/rádio, tomar mate ? E hoje, como é?

9d) Como era o almoço de vocês? E hoje, como é?

9e) Que outras mudanças consegue identificar no espaço de trabalho? E como as avalia?

9f) Costuma participar das atividades do centro cultural? Quais?

9g) Há mudanças na disposição das máquinas? Por quais motivos?

9h) Houve realocação do setor administrativo? Por quais motivos?

9i) Como avalia as mudanças citadas acima? (avaliar conforto com o local de trabalho)

10) Relação com outros atores sociais

10a) Quais as principais atividades da fábrica realizadas com outras recuperadas?

10b) Que atividades a fábrica realiza com universidades, ONGs, Movimentos de Fábricas, Movimento dos Desocupados e Sindicatos?

10c) Há alguma relação com partido político? Qual?

11) Questão legal (apenas para um representante)

11a) Qual a situação legal da fábrica?

11b) Como avalia a atual mudança da lei de falências que está no senado?

ANEXOS

ANEXO A – Questionário para Mapeamento de ERTs no Brasil

PROJETO EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL

QUESTIONÁRIO

Entrevistador 1 (aplicação):

Entrevistador 2 (relatoria):

Pesquisadores de Apoio (se houver):

Empresa (Razão Social):

Nome Fantasia:

Endereço: CEP:

Bairro: Cidade/UF:

Telefone:

E-mail:

Nome para contato **(responsável pelas respostas do questionário):**

Nome do Entrevistado 1:

Cargo: Idade:

Tempo de Empresa:

Trajetória dentro da Empresa **(breve descrição)**:

Sexo: (__)F (__)M

Nome do Entrevistado 2:

Cargo: Idade:

Tempo de Empresa:

Trajetória dentro da Empresa **(breve descrição)**:

Sexo: (__)F (__)M

Nome do Entrevistado 3:

Cargo: Idade:

Tempo de Empresa:

Trajetória dentro da Empresa **(breve descrição)**:

Sexo: (__)F (__)M

Outros entrevistados: indicar os mesmos dados solicitados acima.

EIXO 1) DADOS GERAIS DA EMPRESA (questões 1-2)

1 - Qual o ramo de atividades desta empresa?

Exemplos: Metalurgia, Química, Têxtil, Alimentação, Serviços etc.

2 - Descrição geral das atividades da empresa: listar os principais produtos e serviços.

EIXO 2) DADOS SOBRE O PERÍODO PRÉVIO À GESTÃO DOS TRABALHADORES (questões 3-12)

3 - Qual é a data de início das atividades da empresa da qual se originou a empresa atual/a empresa que "faliu"/ a empresa original/ a empresa do ex-patrão (escolher melhor pergunta)? ***(Especificar ano)***

4 - Quando e como teve início o processo que levou à recuperação da empresa pelos trabalhadores? ***(Explorar: a) relato do entrevistado - ideia*** *do entrevistado sobre qual ou quais acontecimentos realmente marcam o início da organização dos trabalhadores para recuperar a empresa****; b) especificar ano)***

5 - Por que os trabalhadores se dispuseram à recuperação da empresa? ***(pode ser marcada mais de uma opção)***

1) Processo de "esvaziamento" ***(por exemplo: retirada de máquinas, diminuição de linhas de produção, desativação de setores, desativação de galpões etc.)***

2) Não pagamento de salários

3) Demissão de pessoal

4) Falência ***(ou processo similar)***

5) Outro ***(especificar)***

ORIENTAÇÃO: A) a questão inicial é aberta, não há indicação das alternativas para o entrevistado; B) As opções são material para estímulo durante a entrevista; C) O entrevistador deverá assinalar as alternativas conforme o relato do entrevistado. Se necessário, incluir outras informações na opção 5 ("Outro")

6 - Quando começou a funcionar sob gestão dos trabalhadores? ***(especificar data - questão objetiva)***

a - Data de início de atividades:

b - Data de formalização como cooperativa/outra figura jurídica

7 - Quais apoios tiveram durante o processo de recuperação? ***(preencher a tabela a seguir, dando prioridade aos principais apoios - indicar por ordem numérica na coluna "Relevância")***

Questão 07: Listagem e qualificação dos apoios durante o processo de ocupação			
Apoio	Como apoiou?	Período	Ordem de Importância

8 - Houve ocupação da empresa ou outra medida de força (greve, acampamento etc.) por parte dos trabalhadores?

1) Sim 2) Não ***(passar para pergunta 11)***

9 - Especifique qual tipo de medida.

10 - ***Em caso de ocupação ou acampamento (obstrução das atividades da empresa - questão 8)***. Quanto tempo durou?

11 - Houve medidas coercitivas em relação àquelas tomadas pelos trabalhadores/as durante o processo de recuperação? (repressão, ordens ou tentativas de remoção etc.)?

1) Sim 2) Não ***(passar a questão 13)***

12 - Especifique qual tipo de medida

EIXO 3) MARCO LEGAL (questões 13-18)

13 - Qual é a figura jurídica da empresa sob gestão dos trabalhadores? ***(Marcar uma opção)***

1) Cooperativa de trabalho (produção e serviços)

2) Outro tipo de cooperativa (exemplo: crédito. consumo etc.)

3) Associação

4) Empresa ***(especificar)***

5) Outra ***(especificar)***

14 - Qual é a atual situação jurídica da empresa em relação à propriedade do espaço físico?

OBSERVAÇÃO: questão aberta; opções devem ser utilizadas como exemplo para o pesquisador, que deve estar atento à possibilidade de compatibilizar a resposta com as opções.

1) Autorizada a ocupar o espaço por medida judicial

3) Ocupado

4) Alugado mediante contrato com o ex-dono

5) Comprado pelos trabalhadores

6) Propriedade da cooperativa, que herdou as dívidas da antiga empresa

7) Outra ***(especificar)***

15 - Qual é a atual situação jurídica da empresa em relação à propriedade do maquinário?

1) Autorizada a utilizá-lo por medida judicial

3) Ocupado

4) Alugado mediante contrato com o ex-dono

5) Comprado pelos trabalhadores

6) Propriedade da cooperativa, que herdou as dívidas da antiga empresa

7) Outra ***(especificar)***

16 - ***Caso seja uma cooperativa,*** como foram integralizadas as quotas partes?

17 - Caso a empresa original tenha passado ou esteja passando por processo falimentar, indique em qual situação se encontra o processo atualmente.

18 - Se for o caso, algum dos seguintes itens foram recebidos como passível trabalhista ou outra forma de acordo com o ex-dono? ***(pode marcar todas as opções possíeis) (indicar se integral (I) ou parcialmente (P)***	
(a) 1) O imóvel	(__)I (__)P
(b) 2) As máquinas	(__)I (__)P
(c) 3) A marca	(__)I (__)P
(d) 4) A matéria-prima	(__)I (__)P
(e) 5) Outro ***(especificar)***	(__)I (__)P

EIXO 4) ESTRUTURA OCUPACIONAL E PERFIL DOS TRABALHADORES/AS (questões 19-25)

		Faixa Etária Trabalhadores/as				
		De 18 a 36 anos	De 36 a 54 anos	De 55 a 64 anos	Maiores de 65	Total
Trabalhadores associados	Homens					
	Mulheres					
Trabalhadores não sócios	Homens					
	Mulheres					
Total						

	Escolaridade									
	Não-alfabetizado	Básico Incompleto	Básico Completo	Fund. Incompleto	Fund. Completo	Médio Incompleto	Médio Completo	Ensino Técnico	Ensino Superior	Pós-Graduação
Trabalhadores associados										
Trabalhadores não sócios										
Total										

Trabalhadores não sócios: categorias, regime de contratação e atividades desenvolvidas

Categoria	Quantidade de Trabalhadores (estimativa)	Regime de Contratação (CLT, PJ etc.)
Contratados (que não são aspriantes a sócios)		
Aspirantes a sócios contratados em período probatório		
Temporários/estagiários		
Outros ***(especificar)***:		

		Funções exercidas pelos trabalhadores (gênero, nº aproximado trab. p/ função)				
		Produção	Gestão	Vendas	Serviços Gerais	Várias (mais de uma função)
Sócios	Homens					
	Mulheres					
Não Sócios	Homens					
	Mulheres					

19 - Qual o número atual de trabalhadores/as?

a) Sócios/Cooperados _____

b) Contratados _____

20 - Todos os trabalhadores são sócios?

1) Sim 2) Não

21 - Qual o número de trabalhadores nos seguintes momentos?

a) No momento de maior expansão da empresa original ***(Especificar quantidade de trabalhadores/ano)***

Nº Trabalhadores..... Ano.....

b) No momento do conflito/falência ***(Especificar quantidade de trabalha1dores/ano***)

Nº Trabalhadores..... Ano.....

c) No momento em que efetivaram o controle sobre a empresa ***(Especificar quantidade de trabalhadores***)

22 - Daqueles que estavam desde o início da recuperação, quantos continuam na empresa?

23 - Os diretores e gerentes da antiga empresa ficaram depois da recuperação?

1) Sim 2) Não

24 - Considera que exista grande rotatividade de trabalhadores na empresa?

a) Sim 2) Não

a - Cerca de quantos trabalhadores saíram da empresa? ***(especificar)***	
b - Por que deixaram a empresa? ***(pode marcar mais de uma opção) (indicar os <u>três</u> principais motivos A, B, C)***	
1) Porque se aposentaram	(__)A (__)B (__)C
2) Conflitos internos	(__)A (__)B (__)C
3) Porque ganhavam pouco	(__)A (__)B (__)C
4) Não adesão a nova forma de gestão	(__)A (__)B (__)C
5) Problemas de saúde	(__)A (__)B (__)C
6) Oferta melhor de emprego	(__)A (__)B (__)C
7) Outro ***Por favor especificar***	
c – Quais os setores que apresentam maior rotatividade?	
1) Administrativos	(__)A (__)B (__)C
2) Diretoria	(__)A (__)B (__)C
3) Vendas	(__)A (__)B (__)C
4) Produção	(__)A (__)B (__)C
5) Supervisão/Gerência	(__)A (__)B (__)C
6) Outro ***Por favor especificar***	

25 - Desde a recuperação até agora foram incorporados sócios-trabalhadores? ***(Por favor marcar uma opção)***

1) Sim	**a -** Quem são? ***(Pode marcar mais de uma opção)(indicar ordem de importância A, B, C)***	
	1) Ex-trabalhadores da antiga empresa	(__)A (__)B (__)C
	2) Familiares dos trabalhadores	(__)A (__)B (__)C
	3) Pessoas Indicadas por trabalhadores/amigos	(__)A (__)B (__)C
	4) Pessoal Novo	(__)A (__)B (__)C
	5) Outro (***especificar)***	(__)A (__)B (__)C

2) Não	**b -** Por quê?

EIXO 5) PRODUÇÃO E TECNOLOGIA (questões 26-31)

26 - Estão produzindo atualmente? ***(caso a empresa tenha deixado de produzir recentemente, responder "não" e prosseguir com o formulário como se a resposta fosse "sim")***

1) Sim	**a -** Qual porcentagem de produção em relação à capacidade total instalada? ***(marcar uma opção)***		
	1) 1 a 10%		**b** - Por que estão produzindo abaixo da capacidade instalada atual? **(Por favor marcar todas as opções que sejam necessárias)**
	2) 10 a 20%		1) Não possuem matéria-prima
	3) 20 a 30%		2) Não possuem máquinas adequadas
	4) 30 a 40%		3) Falta de trabalhadores especializados
	5) 40 a 50%		4) Ausência de algum tipo de permissão legal
	6) 50 a 60%		5) Dificuldades de inserção no mercado
	7) 60 a 70%		6) Falta de demanda pelo produto
	8) 70 a 80%		7) Falta de capital de giro/crédito
	9) 80 a 90%		8) Outra ***Especificar***
	10) 90 a 100%		
2) Não	**c –** Por quê?		

27 - Desde a recuperação, quais foram o melhor e pior momento da produção? ***(especificar porcentagem e período)***

a - Melhor_____% – **b -** Quando?_____

c - Pior_____% - **d -** Quando?_____

e - Média_____%

28 - Descreva o estado atual geral das instalações e do maquinário ***(questão aberta; o pesquisador pode marcar mais de uma opção de acordo com a resposta)***

1) Em boas condições

2) Obsoletos

3) Faltam Máquinas

4) Falta Espaço

5) Outros

29 - Incorporaram novas máquinas ou renovaram/ampliaram as instalações desde o processo de recuperação?

1) Sim →	**a -** Qual o valor estimado do investimento?
	b - Com quais recursos?
	c - Quando?
2) Não	

30 - Promoveram inovações técnicas em algum componente do maquinário **e/ou** em alguma etapa do processo produtivo?

1) Sim →	**a -** O quê?
	b - Por quê?
2) Não	

31 - Quem foram os responsáveis por conceber as inovações? ***(pode marcar mais de uma opção)***

1) Trabalhadores

2) Técnicos

3) Pesquisadores/Universitários

4) Imposição do Mercado

5) Outros ***(especificar)***

EIXO 6) RELAÇÕES DE TRABALHO, AUTOGESTÃO, EDUCAÇÃO (questões 32 - 36)

32 - Mantém a mesma organização do trabalho presente na empresa original?

1) Sim	
2) Não →	**a** - Quais mudanças introduziram? ***(questão aberta, listar principais A, B, C)***
	A)
	B)
	C)

33 - Realizam ou realizaram rodízio de postos entre os trabalhadores?

1) Sim →	**a -** Como funciona?
2) Não	

34 - a - Qual tem sido o papel/participação das mulheres na empresa recuperada?

b - Perceberam alguma mudança em relação ao período anterior?

35 - a - Possuem supervisores ou coordenadores de setor?

1) Sim b) Não ***(passar a pergunta 36)***

- b - Qual o papel destes supervisores/coordenadores?

- c - Com quais critérios os escolhem ou nomeiam como tais?

36 - Há processos formativos frequentes apoiados ou desenvolvidos pela empresa para os trabalhadores?

1) Sim →	**a** - Quais? ***(Por exemplo: educação formal, EJA, ensino técnico, formação política etc)***
	b - Como são organizados? ***(Por exemplo: recebem bolsas, fazem parcerias, promovem cursos internos etc.)***
2) Não	

- c - Qual a avaliação dos trabalhadores em relação a essas atividades?

1) Demonstram interesse

2) Têm pouco interesse

- d - Qual o grau de participação:

1) A maioria participa

2) A minoria participa

- e – Há demandas para novos cursos? Se sim, em qual(is) tema(s)?

EIXO 7) PERFIL ORGANIZACIONAL (questões 37 - 54)

37 - Organograma de organização ***(será solicitado no momento do agendamento e requisitado após a entrevista. Orientação: não responder durante a aplicação do questionário)***

38 - Todos os trabalhadores/as trabalham a mesma quantidade de horas? ***(marcar uma opção)***

1) Sim →	**a** - Quantas horas por dia?
2) Não →	**b** - Por que não trabalham todos a mesma quantidade de horas?

39 - Todos os trabalhadores recebem o mesmo salário/retirada?

1) Sim →	***passar a pergunta 43***

2) Não →	**a** - Por quê? ***Especificar** e **passar a pergunta 40***

40 - Estabelecem categorias para diferenciar o valor das retiradas?

1) Sim →	**a** - Por Favor Especificar as diferentes categorias:
	a)
	b)
	c)
	d)
2) Não	

41 - Qual a faixa de remuneração da empresa ***(valores do maior e menor salário/retirada)***?

_____ - _____

42 - Qual é a média do valor mensal da retirada/salários ***(para sócios e contratados)***?

a - Sócios	**R$_____**
b - Contratados	**R$_____**

43 - A ocupação nesta empresa é a principal fonte de renda dos trabalhadores?

a) Sim 2) Não

44 - Este sistema de retirada/salários manteve-se igual desde o princípio?

1) Sim	
2) Não →	**a** - Por quê?

45 - As discussões sobre a estrutura/valor da retirada/salários acontecem regularmente?

1) Sim
2) Não

46 - Os trabalhadores conseguem retirar/receber valor em torno da média todos os meses?

1) Sim	
2) Não	**a -** Por quê?

47 - Em relação ao Conselho Administrativo, conservaram os cargos por mais de um mandato?

1) Sim →	**a** - Por quê?
2) Não	

48 - Qual o período do mandato? ***(especificar período)***

49 - Na empresa atual, qual a função dos membros do Conselho Administrativo? ***(No caso de os membros do conselho serem exclusivamente dedicados ao conselho, considerar a função anterior)***

50 - Quais tipos de decisões o Conselho Administrativo toma?

51 - Realizam assembleias/reuniões gerais periodicamente? **(*Marcar uma opção)***

1) Sim →	**a** - Com qual frequência?
	1) Semanalmente
	2) Quinzenalmente
	3) Mensalmente
	4) Trimestralmente
	5) Semestralmente
	6) Anualmente
	7) Outra
2) Não →	**b** - Por quê?

52 - Quais decisões são tomadas nas assembleias/reuniões gerais?

53 - Utilizam outros canais de informação e discussão entre os trabalhadores para além da assembleia? ***(Exemplo: quadro de avisos, horário de almoço, reuniões por setor, jornais, boletins, sistemas de som etc.)***

54 - Consideram que trabalham sob a forma de autogestão?

1) Sim	**a -** Por quê?
2) Não	**b** - Por quê?

EIXO 8) COMERCIALIZAÇÃO E RELAÇÃO COM MERCADOS (questões 55-74)

55 - A produção da empresa é para ***(pode marcar mais de uma opção)***

1) Consumo final (obs.: consumidor pessoa física)

2) Consumo intermediário (obs.: consumidor pessoa jurídica)

3) Extração/produção de matérias-primas

4) Serviços

5) Outro ***(especificar)***

56 - Produzem ou trabalham para terceiros ***("outsourcing"/terceirização/subcontratação)***?

1) Sim →	**a -** O quê?
	b - Por quê?

2) Não	

57 - Se trabalham para terceiros, qual a porcentagem que esta produção representa em relação ao total? ***(especificar porcentagem)***

_____%

58 - Qual tipo de empresas fornecem os insumos para produção? ***(Por favor marcar todas as opções necessárias) – ASSINALAR AS PORCENTAGENS***

Categoria	Insumo	%
1) Empresas monopólicas no setor		
2) Outras grandes empresas		
3) Pequenas/Médias Empresas		
4) Empresas Recuperadas		
5) Empreendimentos solidários		
6) Microempreendimentos		
7) Empresas Estatais/Entes Federativos		
8) Outro ***especificar***		

59 - Para quem vendem? ***(Por favor marcar todas as opções necessárias) – ASSINALAR AS PORCENTAGENS***

Categoria	Porcentagem
1) Empresas monopólicas no setor	
2) Outras grandes empresas	
3) Pequenas/Médias Empresas	
4) Empresas Recuperadas	
5) Empreendimentos Solidários	
6) Microempreendimentos	
7) Empresas Estatais/Entes Federativos	
8) Público em geral	
9) ONG's	

60 - Assinalar a porcentagem de produção vendida para os três principais clientes e em quais categorias da questão 65 esses clientes se encaixam.

Questão 66: Principais Clientes e Porcentagem de Produção Vendida		
Cliente	Categoria	% Vendida

61 - As atividades regulares da empresa (plantas, escritórios etc.) funcionam em <u>mais</u> de um local? Se sim, onde localizam-se as distintas atividades? ***(Por favor marcar todas as opções necessárias).***

1) Sim →	**a -** O quê?

	b - Onde?
	1) No mesmo bairro
	2) Em outros pontos da cidade
	3) Em outros pontos do estado
	4) Em outros estados
	5) Em outros países
2) Não	

62 - Qual a abrangência da atuação da empresa em relação à comercialização dos produtos? ***(pode marcar mais de uma opção)***

1) No bairro

2) Em outros pontos da cidade

3) Em outros pontos do estado

4) Em outros estados

5) Em outros países

63 - Realizam importações?

1) Sim	**a** - De onde? ***especificar***
	1)
	2)
	3)

64 - Realizam exportações?

1) Sim	**a –** Para onde? *Especificar*
	1)
	2)
	3)
	b - Qual a porcentagem da exportação sobre o total de vendas da empresa?

65 - Mantém os mesmos fornecedores do período anterior à recuperação? ***(marcar uma opção)***

1) Sim

2) Não ⟶ **a** - Por quê?

66 - Possuem algum tipo de dificuldade em relação à escolha de fornecedores?

1) Sim	**a** - Qual?
	1) Monopólio/Oligopólio de fornecedores
	2) Distância/logística
	3) Preterimento da empresa por parte do(s) fornecedor(es)
	4) Disponibilidade de produtos
	5) Preço
	6) Outro (especificar)
2) Não	

67 - Quais os três principais concorrentes da empresa atualmente ***(empresas que disputam <u>diretamente</u> o mercado da empresa entrevistada - não confundir com, por exemplo, maior empresa do ramo de atividade, a não ser que esta exerça influência direta sobre a comercialização da empresa)***?

68 - Possuem dificuldades de comercialização?

1) Sim →	**a -** Quais? ***(listar as principais A, B, C...)***
	A)
	B)
	C)
2) Não	

69 - Possuem dívidas herdadas da empresa anterior? ***(Marcar uma opção)***

1) Sim →	**a** - Aproximadamente, qual o valor monetário da dívida?
2) Não	

70 - Foram contraídas novas dívidas?

1) Sim →	**a** - Aproximadamente, qual o valor monetário da dívida?
2) Não	

71 - Quais foram/são os principais credores?

	Credor	**Valor Aprox. da Dívida (R$)**
1)		
2)		
3)		

72 - Possuem dificuldades de acesso a crédito?

1) Sim →	**a -** Por quê?
2) Não	

	Ano	Instituição
1) Sim, crédito ***efetivado***		
2) Sim, crédito ***tramitando***	Ano	Instituição

73 - Desde a recuperação, acessaram crédito?

EIXO 9) SEGURIDADE SOCIAL E SEGURANÇA DO TRABALHO (questões 75-87)

74 - Os trabalhadores contam com serviço de cobertura médica?

1) Sim →	**a** - De qual tipo?
	a) Pública
	b) Privada
	c) Sindical
2) Não	

75 - Possuem seguros contra acidentes de trabalho?

1) Sim →	**a** - De qual tipo?
	a) Público
	b) Privado
	c) Sindical
2) Não	

76 – Possuem um programa de segurança de trabalho na empresa?

1) Sim 2) Não

77 - Houve mudanças no número de acidentes de trabalho desde a recuperação?

1) Sim, aumentou

2) Sim, diminuiu

3) Não

78 - Avaliam que a pressão sobre o trabalho mudou em comparação com a antiga empresa?

1) Sim	**a -** Se sim, sentem que houve intensificação (I) ou diminuição (D) da pressão sobre o trabalho?
	(__)I

	(__)D
	b - Por quê?
2) Não	

79 - Contribuem para aposentadoria?

1) Sim
2) Não

80 - Há, atualmente, trabalhadores aposentados ou a ponto de aposentar-se?

1) Sim →	**a** - Quantos?
2) Não	

<u>EIXO 10) RELAÇÃO COM A SOCIEDADE, SINDICATOS E MOVIMENTOS SOCIAIS</u> (questões 82-94)

81 - Antes de ser uma empresa recuperada, os trabalhadores estavam sindicalizados?

1) Sim, muitos	**a** - Em qual sindicato?
2) Sim, poucos	
2) Não	

82 - Qual foi o papel do sindicato durante o processo de recuperação?

83 - Conservam atualmente a relação com o sindicato ou algum tipo de organização gremial?

1) Sim	**a** - Qual tipo de relação?
	1) Seguem afiliados com plenos direitos
	2) Acesso a benefícios sociais
	3) Assessoria
	4) Outros ***(especificar)***
2) Não	

84 - Como avaliam a relação do sindicato com esta empresa e seus trabalhadores? ***(atentar para as relações entre sócios/sindicato, contratados/sindicato e diretoria/sindicato)***

85 - Estabeleceram algum tipo de vínculo econômico e/ou político com outra(s) empresa(s) recuperada(s) ou empreendimento econômico-solidários***?***

86 - Possuem relação ou participam de algum movimento social, partido ou grupo político?

1) Sim	**a -** Quais?
	1)

	2)
	3)
	4)
2) Não	

87 – (***Caso não citem economia solidária)*** Em relação à economia solidária, têm algum contato com organizações que atuam com esse tema?

1) Sim	**a -** Com quais organizações?
	a)
	b)
	c)
2) Não	

88 - Sua empresa pertence ou pertenceu a algum movimento ou organização de empresas recuperadas ou cooperativas?

1) Sim	**a** - A qual organização? ***(Por favor, marcar uma opção, se trocou de organização, marcar as duas opções na ordem de participação)***
	1) UNISOL Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários
	2) ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores de Autogestão e Participação Acionária)
	3) UNICAFES (União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária)
	4) ANCOSOL (Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária)
	5) Movimento de Fábricas Ocupadas
	6) Outros (***por favor especificar)***
	b - Como caracterizaria a relação? ***(Por favor marcar uma opção)***
	a- Intensa
	b- Esporádica
	c- Outra ***Por favor especificar***
	c - Quais os benefícios de estar nesta organização? ***(questão inicialmente <u>aberta</u>; elencar os itens de acordo com resposta do entrevistado)***
	1) Comercialização
	2) Captação de Recursos

89 - Na visão dos trabalhadores, qual o papel da empresa para a comunidade do entorno?

90 - Realizam algum tipo de atividade solidária ou cultural?

1) Sim	**a** - Quais atividades?
	1)
	2)
	3)
	b - Quem são os responsáveis por organizar e realizar as atividades?
	1) Os trabalhadores
	2) Vizinhos

91 – Possuem alguma relação com Universidades?

1) Sim	**a -** De qual tipo?
	b - Qual (is) universidade(s)?
	1)
	2)
	3)
2) Não	

92 – Costumam receber muitos pesquisadores?

1) Sim	**a -** O que eles buscam conhecer?
2) Não	

93 - Acham essas pesquisas positivas?

1) Sim	
2) Não	

EIXO 11) RELAÇÃO COM O ESTADO (questões 95-101)

94 - Houve apoio de alguma esfera do Estado na recuperação da empresa?

1) Sim	**a -** Qual órgão?_____
	b - Qual tipo de apoio?

	1) Subsídios/ crédito 2) Capacitação 3) Projetos Sociais 4) Assessoramento legal 5) Político 6) Outros ***(especificar)***
2) Não	

95 - Houve apoio de alguma esfera do Estado na manutenção da empresa?

1) Sim	**a -** Qual órgão?_____
	b - Qual tipo de apoio?
	1) Subsídios/ crédito 2) Capacitação 3) Projetos Sociais 4) Assessoramento legal 5) Político 6) Outros ***(especificar)***
2) Não	

96 - Estabeleceram relação com a Secretaria Nacional de Economia Solidária, ou outro órgão público ligado ao movimento de Economia Solidária ao longo do processo de recuperação? (***pode marcar mais de uma opção)***

1) Sim, com a SENAES	**a -** Qual relação?
2) Sim, com outro órgão público ligado a ES	**b -** Qual órgão?
	c - Qual relação?
3) Não	

97 – Participam de alguma instância participativa do Estado (p.e. Conselho, Comissões, Conferencias)?

1) Sim	**a -** Qual(is) ***(especificar)***
	b - Qual a participação?
	1) Intensa
	2) Esporádica

	3) Meramente formal
2) Não	

98 - Esta participação tem gerado resultados?

1) Sim	**a -** Quais?
2) Não	**b -** Por quê?

99 – Como avaliam a atuação do Estado/órgãos públicos no apoio ao seu empreendimento? Ajuda ou atrapalha? Facilita ou dificulta?

1) Boa
2) Insatisfatória
3) Ruim

a - Por quê?

100 – O que esperam do Estado?

EIXO 12) AVALIAÇAO GERAL E AUTO-DENOMINAÇÃO (questões 102-110)

101 – Quais as principais mudanças consideram que ocorreram na empresas após a recuperação?

102 – Em uma frase, o que significa para vocês trabalhar em uma empresa recuperada? ***(deixar livre para cada um dos entrevistados expressarem sua frase ou a formularem conjuntamente)***

103 - Como vocês avaliam hoje a relação entre os trabalhadores em comparação à relação que existia na antiga empresa?

104 - Conhecem outros casos de empresas recuperadas na região? ***(checar se temos as mesmas informações)***

105 - Os trabalhadores demonstram curiosidade em conhecer outros casos de empresas recuperadas?

106 – Qual sua percepção sobre o surgimento de novos casos de empresas recuperadas no Brasil?

1) Estão crescendo
2) Estão diminuindo
3) Continuam da mesma maneira
4) Não temos conhecimento

107 – Que termo usam para os trabalhadores(as) da empresa?

1) Cooperado (a)

2) Sócio (a)

3) Sócio-trabalhador(a)

4) Trabalhador(a)

5) Outro. Qual?

108 – Que termo usam para denominar a empresa?

1) Empresa de autogestão

2) Empresa recuperada

3) Empresa recuperada pelos trabalhadores

4) Fábrica recuperada

5) Cooperativa

6) Empresa

7) Outro. Qual?

109 - Quais acreditam serem as perspectivas para o futuro desta empresa e das empresas recuperadas por trabalhadores em geral?

---------- FIM DO QUESTIONÁRIO----------

ANEXO B - Lista das ERTs no Brasil

N°	Listagem das Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil	Estado	N° de Trabalhadores	Setor
1	CAEB - Cooperativa Agro-Extratativista Bom Destino (Bonal)	AC	269	Alimentício
2	COOPEL - Cooperativa dos Agricultores e Pecuaristas da Regional do Baixo Acre	AC	75	Alimentício
3	CCLB - Cooperativa Central de Laticínios da Bahia	BA	55	Alimentício
4	COOPERPLASTICO - Cooperativa de Reciclagem Plástica da Bahia	BA	19	Químico
5	COOPERBEL - Cooperativa dos Produtores de Cerâmica	MG	40	Ceramista
6	COOPERTEXTIL - Cooperativa de Produção Textil de Pará de Minas	MG	210	Têxtil
7	COOPERTRIM - Cooperativa dos Trabalhadores da Ind. Metalúrgica de Raul Soares	MG	23	Metalúrgico
8	Exata Retífica Motores	MG	8	Metalúrgico
9	Minas Brasil Retífica de Motores	MG	12	Metalúrgico
10	Retífica São Bento	MG	17	Metalúrgico
11	POLYUTIL S.A	PB	94	Químico
12	Coobertores Parayba - Indústrias de Cobertores Parahyba Ltda	PE	130	Têxtil
13	USINA CATENDE - Cooperativa Industrial Catende Harmonia	PE	1000	Agroindustrial
14	COOPERBOTÕES - Nova Diamantina	PR	10	Químico
15	CFF - Cooperativa Friburguense de Ferramentaria	RJ	51	Metalúrgico
16	Colégio Graham Bell	RJ	42	Educacional
17	COOPARJ - Cooperativa de Produção de Parafusos do Estado do RJ	RJ	28	Metalúrgico
18	GPCANTELMO	RJ	48	Metalúrgico
19	HAGA S/A Indústria e Comércio	RJ	310	Metalúrgico
20	COMTERN - Cooperativa Mista dos Têxteis do Rio Grande do Norte	RN	38	Têxtil
21	COOTALL - Cooperativa Taquarense de Laticinios Ltda	RS	115	Alimentício

22	ALUMIFER - Cooperativa Autogestionária de Trabalhadoresde Fundição de Alumínio e Ferro Ltda	RS	28	Metalúrgico
23	COOFITEC - Cooperativa de Trabalhadores Profissionais de Fiação e Tecelagem	RS	36	Têxtil
24	COOPECA - Cooperativa Caxias de Móveis	RS	80	Moveleiro
25	COOPEN - Cooperativa do Vestuario de Encantado Ltda	RS	40	Têxtil
26	COOPERCANA - Cooperativa dos Produtores de Cana Porto Xavier Ltda	RS	283	Agroindustrial
27	COOPEREI - Cooperativa de Produção Cristo Rei	RS	37	Metalúrgico
28	COOPERLEO - Cooperativa Leopoldense dos Trabalhadores da Indústria de Carnes e Derivados Ltda	RS	59	Alimentício
29	COOPERSHOES - Cooperativa de Calçados e Componentes Joanetense Ltda	RS	3328	Calçados
30	COOPERSPUMA - Cooperativa dos Trabalhadores na Indústria e Comércio de Espumas Colchões em Tecidos de Gravataí	RS	7	Têxtil
31	COOPHOTEL - Cooperativa Gaúcha de Hotéis e Turismo LTDA	RS	26	Hoteleiro
32	COOTEGAL - Cooperativa Têxtil de Galópolis	RS	123	Têxtil
33	COSIDRA - Cooperativa de Produção de Sistemas Hidraulicos Ltda.	RS	21	Metalúrgico
34	CTMC - Cooperativa dos Trab. Metalúrgicos de Canoas	RS	245	Metalúrgico
35	FUNDECCOOPE - Cooperativa Fundeccoope	RS	83	Metalúrgico
36	CDM - Cooperativa de Produção Metalúrgica de Brusque	SC	12	Metalúrgico
37	COOPERMAQ - Cooperativa de Máquinas e Equipamentos	SC	70	Metalúrgico
38	COOPERMETAL - Cooperativa do Metal de Criciúma	SC	195	Metalúrgico
39	COOPERMINAS - Cooperativa De Extração De Carvão	SC	720	Mineração
40	UNIPOL - Cooperativa dos Trabalhadores na Industria de Polimeiros de Joinville	SC	49	Químico
41	COOPERVEST - Cooperativa dos Profissionais de Fabricação de Vestuário LTDA	SE	115	Têxtil
42	CONES - Cooperativa Nova Esperança	SP	274	Têxtil

43	Cooperativa Monte Sinai	SP	12	Alimentício
44	Cooperativa Unimáquinas	SP		Metalúrgico
45	COOPERAVI - Cooperativa de Produção Agropecuária de Itatiba	SP	320	Alimentício
46	COOPERCAIXA- Cooperativa Paulistana de Produção de Chapas de Papel Ond.	SP	110	Papeleiro
47	COOPERFOR - Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Forjaria	SP	224	Metalúrgico
48	COOPERINCA - Centro de Eventos Convenções e Lazer	SP	15	Hoteleiro
49	COOPERLAFE - Cooperativa de Trabalho em Laminação Forjado Especial	SP	58	Metalúrgico
50	COOPERSALTO - Cooperativa de Produção dos Metalúrgicos de Salto	SP	88	Metalúrgico
51	COOPERTEX - Cooperativa Autogestionária Industrial dos Trabalhadores Têxteis	SP	não informou	Têxtil
52	COOPERTEXTIL - Cooperativa de Produção Textil São José (Cobertores Parahyba)	SP	152	Têxtil
53	COOPERTRATT – Coop. Ind. de Trab. Trat. Term.	SP	133	Metalúrgico
54	COOPERVIGUE - Cooperativa Vitoriosos Guerreiros	SP	34	Químico
55	COOPEVAL - Cooperativa de Produção de Embutidos da Região de Valinhos	SP	170	Alimentício
56	COPEMA - Cooperativa de Produção de Esquadrias de Aço e Alumínio (COPRAM)	SP	40	Metalúrgico
57	COPROMEM - Cooperativa de Produtos Metalúrgicos de Mococa	SP	516	Metalúrgico
58	COVAL - Cooperativa de trabalho de profissionais do abate de animais de Louveira	SP	240	Alimentício
59	CSJ - Cooperativa de Produção e Serviços Metalúrgicos São José	SP	381	Metalúrgico
60	FLASKÔ Embalagens Plásticas	SP	79	Químico
61	HIDROCOOP - Cooperativa Industrial Hidrocoop	SP	35	Metalúrgico
62	METALCOOP - Cooperativa de Produção Industrial de Trabalhadores em Conf. Metais.	SP	124	Metalúrgico

63	Metalúrgica Rio Grande	SP	176	Metalúrgico
64	PLASTCOOPER - Cooperativa Industrial de Trabalho em Artefatos de Plástico	SP	85	Químico
65	UNIFERCO - Cooperativa Indústria de Trabalho em Usinagem e Fundição de Alumínio	SP	32	Metalúrgico
66	UNIFORJA - Cooperativa Central de Produção Industrial de Trabalhadores em Metalurgia	SP	202	Metalúrgico
67	UNIWIDIA - Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Ferramentas de Metal Duro	SP	38	Metalúrgico

ANEXO C - Lista das ERTs com processos de recuperação finalizados no Brasil

N°	Empresas com processos de recuperação finalizados no Brasil	Estado
1	FORJA NORDESTE S.A..- Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos da Bahia	BA
2	COOMEFER -Cooperativa Mineira de Equipamentos Ferroviários	MG
3	COOPERMAMBRINI - Cooperativa Autogestionária dos Trabalhadores da Mambrini	MG
4	COOPETEX - Cooperativa de Produção de Artigos Têxteis	MG
5	FACIT	MG
6	MAMBRICAR	MG
7	Nova Amafrutas	PA
8	Cooperativa dos Trabalhadores em Corte E Costura de Puxinanã	PB
9	FIBRACOCO	PE
10	JB DA COSTA	PE
11	CAL FORTE	PR
12	COOPERAMIDOS	PR
13	Cooperativa de Confecção Lidianópolis	PR
14	AUTOVIAÇÃO GLÓRIA	RJ
15	CTMV - Cooperativa de Trabalhadores Metalúrgicos de Valença	RJ
16	Fábrica YPU	RJ
17	REMINGTON	RJ
18	COOPAC - Cooperativa Parobense de Calçadistas Ltda.	RS
19	COOFAG – Cooperativa de Calçados Fabrica e Associação Gerais	RS
20	COOFUND	RS
21	COOMEC	RS
22	COOPER – Cooperativa Taquarense de Calçados Ltda.	RS
23	Cooperativa de Trabalho dos Empregados no Comércio de Novo Hamburgo Ltda.	RS
24	Cooperativa Produtores Calçados Vale dos Sinos Ltda.	RS
25	Cooperativa Tênis Ltda	RS

26	COOPERFÊNIX – Cooperativa de Calçados e Componentes Ltda.	RS
27	COOPERLINAS - Coop Calc Colinas Ltda .	RS
28	COOPERMUM - Cooperativa de Trabalho De Couros e Peles de Muçum Ltda.	RS
29	COOPERNOVI – Cooperativa de Calçados Nova Vida Ltda.	RS
30	COOPERPLAST - Cooperativa Autogestionária dos Trabalhadores do Plástico Ltda.	RS
31	COOPERPRINCES -Cooperativa de Calçados Princes Ltda.	RS
32	COOPERTURISCAR - Cooperativa dos Trabalhadores da Turiscar Ltda.	RS
33	COOPERVENCE – Cooperativa Operário Vencedor Ltda.	RS
34	COOPERVISA – Cooperativa de Trabalhadores Visão Ltda.	RS
35	COOPERVOGG	RS
36	COOPERZAGO	RS
37	COOPSERRA – Cooperativa de Trabalhadores União Serrana de Calçados Ltda.	RS
38	COOTRÊS – Cooperativa de Calçados Três Coroas Ltda.	RS
39	GERALCOOP - Cooperativa dos Trabalhadores em Metalurgia de Guaíba	RS
40	Glacial Coop	RS
41	REFRICOOP - Cooperativa de Móveis e Refrigeração	RS
42	RENACOOP - Renascer Cooperativa de Produção Calc. com Ltda.	RS
43	UNIMETAL - Cooperativa de Reforma de Ônibus e Motor Home	RS
44	CAPCOOPER - Cooperativa de Serviços e Confecções	SC
45	CIPLA	SC
46	COOPERCRISTAL	SC
47	COOPERMOVEIS	SC
48	COOPERVECTRA - Cooperativa dos Trabalhadores Ceramistas de Içara	SC
49	CRISTAIS HERIG	SC
50	Fino Toque Têxtil Cooperativa	SC
51	INTERFIBRAS	SC
52	UNICRISTAL	SC

53	Augemetal	SP
54	CERÂMICA MATARAZZO	SP
55	COFAZ	SP
56	Coop. de Produção Ind. de Trab. na Fabr. de Alto Falantes e Componentes	SP
57	COOPERARA	SP
58	Cooperativa de Produção de Massas Alimentícias	SP
59	Cooperativa do Sabor de Produção dos Trabalhadores da Área de Alimentação	SP
60	Cooperativa Industrial de Trabalho	SP
61	COOPERAUTEX - Cooperativa Automotiva Têxtil	SP
62	COOPERBAND	SP
63	COOPERCON	SP
64	COOPERJEANS - Cooperativa dos Produtores de Confecções	SP
65	COOPERTRONIC	SP
66	ELLEN	SP
67	FAKEPLET	SP
68	FIBERCOOP	SP
69	GAROA	SP
70	HIDROPHOENIX	SP
71	MARKELI	SP
72	PERTCAMPS	SP
73	PROTON	SP
74	SAKAI	SP
75	SKILLCOPLAST	SP
76	TECNOSHOES	SP
77	TEXTILCOOPER - Cooperativa de Trabalhadores na Fiação, Tecelagem e Confecções	SP
78	UNITROM - Cooperativa de Produção de Artigos de Caldeiraria Leve	SP

ANEXO D - Lista das ERTs Argentinas[296]

Listado de Empresas Recuperadas	Rubro
2 de Diciembre	Metalúrgica
3 de Julio	Transporte
7 de Septiembre	Metalúrgica
10 de Setiembre	Metalúrgica
11 de Junio	Vidrio
11 de Noviembre	Metalúrgica
15 de Noviembre	Alimentación
18 de Diciembre	Textil
19 de Diciembre	Metalúrgica
25 de Mayo	Metalúrgica
Adabor	Metalúrgica
Ados	Salud
Alimentaria San Pedro	Alimentación
Ameghino	Alimentación
Amigo	Comercio
Argentina Nueva Era	Metalúrgica
Argypaz	Construcción
Arrufat	Alimentación
Astillero Navales Unidos	Astilleros
Avícola Moreno	Industria de la carne
BAUEN	Hotelería
Blaquier	Alimentación
Bolsas Olavarría	Papelera
C.E.F.A.	Metalúrgica
C.I.T.A.	Textil
Cacique Pismanta	Hotelería
Campichuelo	Gráfica
Campos	Metalúrgica
Cantera Sime	Construcción
Cañadense	Metalúrgica
Cefomar	Gráfica
Cerámica Cuyo	Construcción
Cerámicos Marabó	Construcción
Ceres	Textil
Chamical	Calzado
Chilavert	Gráfica
CIAM Julian Moreno	Metalúrgica
CIDEC	Industria del cuero
Cintoplom	Metalúrgica
Citrus Argentinos	Alimentación

[296] Produzido pelo Programa Facultad Abierta da Universidad de Buenos Aires.

City Hotel Mar del Plata	Hotelería
Clínica Junín	Salud
Clínica Mosconi	Salud
Coceramic	Construcción
Complejo Capdeville	Hotelería
Comunicar	Medios de comunicación
Concordia	Transporte
Confecciones Gaiman	Textil
Cooperar 7 de Mayo	Servicios de logística y mantenimiento
Coopergas Las Armas	Combustibles
Cooperpel	Gráfica
Cooptem	Vidrio
Cootragas San Miguel	Combustibles
Copacinox	Metalúrgica
Costeños Unidos	Textil
Cristal Avellaneda	Vidrio
Cristal San Justo	Vidrio
Crometal	Metalúrgica
Curtidores de Mendoza	Industria del cuero
Curtidores Unidos	Industria del cuero
DECOSUR	Combustibles
Diógenes Taborda	Metalúrgica
Ecoopgas Arrecifes	Combustibles
El Aguante	Alimentación
El Amanecer	Construcción
El Gauchito	Alimentación
El General	Gastronomía
El Petróleo	Transporte
El Tiburon	Industria de la carne
Elastax	Plástico
Electromecánica Barrancas	Metalúrgica
Electrounión	Metalúrgica
Entre-Confec	Textil
Envases Flexibles Mataderos	Gráfica
Esperanza del Plata	Plástico
Evaquil	Metalúrgica
Ex Empleados Frigorífico Minguillón	
Ex Empleados Supermercado San Cayetano	
Pergamino	Alimentación
Ex Textil San Remo	Textil
Fader	Metalúrgica
Fasinpat / Zanón	Construcción
Felipe Vallese	Metalúrgica
Fénix	Construcción
Fénix Salud / IMECC	Salud

Fishbach	Educación
Forja San Martín	Metalúrgica
Frigocarne Máximo Paz	Industria de la carne
Frigorífico Tatra	Industria de la carne
Fundición LB	Metalúrgica
Fundifer	Metalúrgica
Galaxia	Metalúrgica
Gráfica El Sol	Gráfica
Grafica Grupos & Proyectos	Gráfica
Grafica Loria	Gráfica
Gráfica Montes de Oca	Gráfica
Gráfica Patricios	Gráfica
Grafi-co	Gráfica
Gráficos Asociados	Gráfica
Grupo Alfa	Construcción
Herramientas Unión	Metalúrgica
Hospital de Llavallol	Salud
Hospital Israelita	Salud
Huesitos Wilde	Industria del cuero
Idelgraff	Gráfica
IMPA	Metalúrgica
Impopar	Metalúrgica
Impresora Barracas	Gráfica
Incob	Industria de la carne
Industrias R.B. Ltda.	Metalúrgica
Inimbo	Textil
Instituto Comunicaciones	Educación
J. J. Gómez	Industria de la carne
Jabonera Cañada Rosquín	Química
Jardín de Palermo	Educación
La Argentina	Alimentación
La Cabaña	Alimentación
La Ciudad	Alimentación
La Disco de oro	Alimentación
La Dorrego	Metalúrgica
La Foresta	Industria de la carne
La Histórica	Metalúrgica
La Lagunita	Industria de la carne
La Lechera	Alimentación
La Matanza	Metalúrgica
La Mocita	Alimentación
La Nueva Avan	Metalúrgica
La Nueva Esperanza / Global	Plástico
La Nueva Esperanza / Grissinópoli	
La Nueva Unión	Gráfica

La Paz	Comercio
La Prensa	Medios de comunicación
La Prensa / Comercio y Justicia	
La Unión	Metalúrgica
Laguna Paiva	Metalúrgica
Las Flores Salud	Salud
Las Varillas / Zanello	Metalúrgica
Lavalán	Textil
Libra	Salud
Llampicó	Alimentación
Lo Mejor del Centro	Gastronomía
Los Constituyentes	Metalúrgica
Los Tilos	Salud
LU3 Ondas del Sur	Medios de comunicación
Maderera Córdoba	Maderera/aserradero
Maderera Santiago	Maderera/aserradero
Malvinas Argentinas	Alimentación
Maná	Vidrio
Marsur	Hotelería
Mecber	Metalúrgica
Metal Varela	Metalúrgica
Metalmecánica	Metalúrgica
Metalúrgica del Sur	Metalúrgica
Mil Hojas	Alimentación
Molinera de Saladillo	Alimentación
Muebles San José	Maderera/aserradero
MVH	Metalúrgica
Nubacoop	Gastronomía
Obreros Unidos del Cuero	Industria del cuero
Oeste Argentino	Alimentación
Olavarría	Construcción
Palmar	Construcción
Porcelana Sanitaria Malvinas	
Argentinas	Construcción
Posadas	Transporte
Proyecto 1	Servicios de logística y mantenimiento
Puerto Vilelas	Industria de la carne
Punta Arenas	Combustibles
Punto Gráfico	Gráfica
Quilino	Vidrio
Química del Sur	Química
Rabbione Su transporte	Transporte
Recuperando lo Nuestro	Alimentación
Renacer	Metalúrgica
Reno	Armas

Resurgir	Alimentación
Rich	Gastronomía
Roby	Química
Ruedas Rosario	Metalúrgica
San Carlos	Industria del caucho
San Francisco Javier	Alimentación
Santa Isabel	Industria de la carne
Sigas	Metalúrgica
Standard Motor Argentina	Astilleros
Sur Coop	Maderera/aserradero
Talleres Universal	Metalúrgica
Textil Arribeños	Textil
Textil Pampeana	Textil
Textil Quilmes	Textil
Textiles Pigüé	Calzado
Tomás Espora	Educación
Torgelon	Industria de la carne
Trabajadores de Mac Body	Textil
Trabajadores en Lucha	
ex supermercado Tigre	Comercio
Unidos por el Calzado	Calzado
Unión de Trabajadores Sanluiseños	
Unión Papelera Platense	Papelera
Unión Saladeña ex Pindapoy	Alimentación
Unión y Fuerza	Metalúrgica
Unión y Trabajo	Salud
UST Unión Solidaria de Trabajadores	
Vieytes / Ghelco	Alimentación
Villa Elisa	Metalúrgica
Vinil-plast	Plástico
Viniplast	Plástico
Vitrofin	Vidrio
Yaguané	Industria de la carne