

Do pó à ferramenta: autogestão do trabalho e da produção em uma fábrica brasileira recuperada pelos trabalhadores

From powder to tool: Self-management of labor and production in a Brazilian factory recovered by workers

Egeu Gomez Esteves¹

egeuesteves@furg.br

Resumo. Trabalhadores recuperaram da falência uma indústria metalúrgica constituindo uma cooperativa industrial autogerida. Sua forma peculiar de coordenar as atividades produtivas e comerciais acarretou aumento da produtividade, da participação e da satisfação dos trabalhadores. Teriam eles desenvolvido uma forma própria de *autogestão do trabalho e da produção*? Este artigo reporta um estudo de caso que combinou períodos de convivência com os cooperados, durante suas atividades de trabalho, com a realização de entrevistas semiestruturadas. A investigação revelou um cotidiano de trabalho marcado por liberdade e por preocupação. Verificamos que, apoiados na liberdade, os cooperados andam pela fábrica, conversam durante o trabalho e intervêm no processo de produção. A liberdade, portanto, acarreta mobilidade, flexibilidade, aprendizagem, comunicação e aprimoramento dos processos produtivos. Por outro lado, enquanto se ocupam da produção, os cooperados também se preocupam com a viabilidade da cooperativa. A preocupação gera responsabilidade, vigilância recíproca e conflitos entre os cooperados. Juntas, *liberdade e preocupação* permitiram o aumento combinado entre produtividade, participação dos trabalhadores e a satisfação deles. A conclusão do estudo é que esta forma de trabalhar, *livre e preocupada*, caracteriza um modo próprio de autogestão da produção e do trabalho.

Palavras-chave: Psicologia Social do Trabalho, autogestão, processos organizativos, fábricas recuperadas, cooperativas industriais.

Abstract. Workers recovered from bankruptcy a metallurgic industry and constituted a self-managed industrial cooperative. Their peculiar way of coordinating the productive and commercial activities resulted in increased productivity, participation and employee satisfaction. Had they developed their own form of self-management in labor and production? This article presents a study that combines periods of interaction with co-workers during their work activities with the realization of semi-structured interviews. The investigation revealed a daily work routine marked by freedom and concern. We found that, supported by freedom, workers circulate in the factory, talk during work and modify the production process. Freedom, therefore, leads to flexibility, mobility, learning, communication and improvement of production processes. On the other hand, while dealing with the production, cooperative's members also get concerned about the viability of the cooperative. Concern generates responsibility, mutual monitoring and conflicts among members. Together, freedom and concern enabled the combined increase of productivity, worker participation and their satisfaction. The conclusion of this study is that this way of working, free and concerned, characterizes their own mode of self-management of production and work.

Keywords: Social Work Psychology, self-management, organizational processes, recovered factories, industrial cooperatives.

¹ Professor Adjunto da Universidade Federal de Rio Grande. Av. Itália, KM 8, Carreiros, 96203-900, Rio Grande, RS, Brasil.

Introdução ao problema fundamental

Foi no longínquo fevereiro de 1937. Ao pronunciar-se sobre “a racionalização” diante de um auditório operário, Simone Weil tratava de distinguir “a exploração da classe operária que se define pelo lucro capitalista e a opressão da classe operária no local de trabalho” (Weil, 1996, p. 138). Focada nesta segunda faceta, que ela conheceu durante os anos de “vida de fábrica”², afirmou: “a solução ideal seria uma organização do trabalho tal que cada fim de tarde saíssem ao mesmo tempo o maior número possível de produtos bem feitos e de trabalhadores felizes” (Weil, 1996, p. 139).

De maneira singular e singela, Weil identificou, na relação *produtividade-satisfação*, o fundamento do problema que a coletivização das fábricas acarreta aos trabalhadores:

Se amanhã os padrões forem expulsos, se as fábricas forem coletivizadas, nada vai mudar quanto a esse problema fundamental: o que é preciso para extrair o maior número possível de produtos não é necessariamente o que pode satisfazer aos homens que trabalham na fábrica (Weil, 1996, p. 139, grifos nossos).

Identificado o “problema fundamental”, o maior desafio torna-se encontrar (ou construir) uma equação para esta relação, de modo aceitável para toda a sociedade:

Aí está o verdadeiro problema, o mais grave problema que a classe operária tem: encontrar um método de organização do trabalho que seja aceitável ao mesmo tempo para a produção, para o trabalho, e para o consumo (Weil, 1996, p. 139, grifos nossos).

Provocadora, ela continua:

Este problema não começou a ser sequer resolvido, porque não foi sequer formulado; de forma que, se amanhã nos apoderássemos das fábricas, não saberíamos o que fazer e seríamos

obrigados a organizá-las como estão atualmente (Weil, 1996, p. 140; grifos nossos).

A tomada das fábricas

A situação-limite

O “amanhã” vislumbrado por Simone Weil aconteceu muitas vezes, em lugares e tempos diversos. Uma delas em nosso tempo, na América Latina dos anos 1990 e 2000, como resistência dos trabalhadores às graves consequências da implantação das políticas neoliberais, em especial da abertura comercial (Juvenal, 2006), sobretudo no aumento do desemprego nas regiões mais industrializadas.

Recordemo-nos que, em 1989, as instituições financeiras sediadas em Washington, incluindo o Banco Mundial, elaboraram um “cardápio” de recomendações para a América Latina. Tais recomendações, nomeadas em 1990 como “Consenso de Washington” (Williamson, 2000)³, logo ganharam outro nome: “neoliberalismo” (Batista, 1994). A adoção destas recomendações na América Latina dos anos 1990, especialmente a abertura comercial e financeira (Averbug, 1999), seguida das privatizações, resultou em grave ameaça de desindustrialização do parque industrial da região (Soares *et al.*, 2013), acompanhado de desemprego, precarização do trabalho e de crescimento da pobreza (Mattoso, 1999).

Em meados dos anos 90, enquanto a elite brasileira comemorava a estabilidade monetária recém-conquistada e felicitava uma taxa de câmbio valorizada que facilitava as importações de toda sorte de bens de consumo (Grasel, 2005), os trabalhadores viviam em outro mundo, com altas taxas de desemprego, todo tipo de precariedade, e nada a comemorar.

Fruto da combinação entre desindustrialização crescente e altas taxas de desemprego, o risco de desemprego era então percebido e sofrido pelos trabalhadores como mais uma ameaça à dignidade e à cidadania, já tão pauperizadas pela precariedade da vida cotidiana

² Simone Weil trabalhou nas usinas Renault, em Paris, nos anos 1934 e 1935, quando tinha 20 anos de idade. Após polemizar pessoalmente com Trotski, em 1933, ela deixou o ensino da filosofia e do grego para viver a condição operária e a opressão social. Destes anos nascem os ensaios de “A condição operária”, onde descreve a vida de fábrica e reflete sobre a “racionalização”. Em 1937, expôs suas reflexões na CGT (*Confédération Générale du Travail*), a um auditório de trabalhadores.

³ Seguindo a tradução de Lopes (2011), a lista proposta por Williamson (2000) incluía: “(1) disciplina fiscal; (2) redução dos gastos públicos; (3) reforma tributária; (4) determinação de juros pelo mercado; (5) câmbio dependente igualmente do mercado; (6) liberalização do comércio; (7) eliminação de restrições para o investimento estrangeiro direto; (8) privatização das empresas estatais; (9) desregulamentação (afrouxamento das leis econômicas e do trabalho); (10) respeito e acesso regulamentado à propriedade intelectual” (Lopes, 2011, p. 4).

e pela presença perversa de um Estado que estava lá, atuante, mas comprometido com outros interesses (Patto, 2009).⁴ Com a taxa de desemprego em 12,6%, em 2002⁵ era “difícil” ou “muito difícil” conseguir outro emprego. A trabalhadora Neide, entrevistada por Cris Andrada em 2002, nos fala: “Eu acho que tá tão difícil que você tem até medo de sair. [...] Diz que o ‘não’ não mata, mas assusta. [...] você vai levando tanto ‘não’ na vida, que você não vai morrer fisicamente, mas alguma coisa em você vai morrendo” (Andrada, 2009, p. 64).

Os atos-limite

Quando o risco de desemprego tornou-se geral, não apenas pela alta taxa de desemprego, mas também pela enorme ocorrência de empresas em crise financeira, concordata ou em processo falimentar⁶, muitos trabalhadores tiveram diante de si a cruel opção (ou a falta dela) de conformar-se e submeter-se à miséria crescente, ou indignar-se e rebelar-se contra ela.

Tomando por base a elaboração de Robert Merton (1968), há cinco maneiras de adaptação a um “sistema social”, em termos de seus objetivos instituídos (fins) e formas instituídas (meios) para atingir tais objetivos: conformismo (aceita fins e meios); inovação (aceita os fins, recusa os meios); ritualismo (recusa os fins, aceita os meios); retraimento (recusa fins e meios); e rebelião (refuta o “sistema”). A rebelião é, portanto, a única forma capaz de alterar fins e meios instituídos.

A miserabilidade premente, advinda da crise do emprego dos anos 1990, levou muitos trabalhadores brasileiros à “inovação”, com altas doses de “empreendedorismo”, lançando-os a “ganhar a vida” no trabalho precário e na informalidade (Jakobsen *et al.*, 2000), ou seja, muito perto da ilegalidade e da criminalidade.

Porém, aconteceram também “rebeliões”. Quando trabalhadores, reunidos ao redor de necessidades e objetivos em comum, vislumbraram algum espaço, fissura ou brecha que constituísse possibilidade de ação coletiva, então houve rebelião, geralmente seguida de re-

sistência. Nos anos 1990 e 2000, são muitos os exemplos em que a recusa a submeter-se à miséria foi forte o suficiente para iniciar e manter, coletivamente, *atos-limite* de alta responsabilidade ética, política e jurídica, capaz de produzir uma situação melhor para muitas famílias, em todos os setores da economia brasileira.

Na agricultura familiar e camponesa houve ocupação coletiva de terras para reforma agrária, com assentamentos de trabalhadores rurais; organização de cooperativas para beneficiamento e comercialização; criação de associações de extensão rural, assessoria técnica, captação recursos de fontes internacionais, etc.; e até mesmo a criação de cooperativas de poupança e crédito dos trabalhadores da reforma agrária (Martins, 1999).

Nos serviços houve muita ação coletiva, com grande diversidade. Neste setor aconteceu a organização de muitas cooperativas de trabalho e de serviços, frequentemente no limite da precariedade, em atividades como limpeza, manutenção predial, jardinagem, artesanato, etc. Mas também foram muitas as cooperativas de serviços específicos, técnicos e tecnológicos (Souza, 2011).

A indústria também foi terreno fértil para ações de resistência e de rebeldia coletivas. Em todos os seus segmentos (mineração; máquinas, equipamentos e ferramentas; itens de consumo, etc.), a falência de muitas empresas foi seguida pela rebeldia coletiva de permanecer na fábrica ou reocupá-la para, com a criação de cooperativas industriais dos trabalhadores, garantir o direito ao trabalho e à renda, obtida por meio da produção sob o controle operário (Faria e Cunha, 2011).

A conquista do “controle operário” nestas experiências abriu aos trabalhadores a possibilidade histórica de inventar e experimentar diversas formas de organização do trabalho, da produção e do governo de tais fábricas (Sato e Esteves, 2002; Salerno, 2002). Desta experimentação puderam emergir novos e antigos métodos de organização (e suas combinações), dando novo alento à esperança de Simone Weil: “Muitos males que surgiram das fábricas

⁴ Para conhecer narrativas dos próprios trabalhadores brasileiros sobre as condições de vida e de cidadania no Brasil dos anos 1990, recomenda-se a leitura de “A cidadania negada: políticas públicas e formas de viver” (Patto *et al.*, 2009).

⁵ Taxa média anualizada para 2002, com dados da Pesquisa Mensal de Emprego, PME-IBGE.

⁶ Segundo dados da SERASA, durante o período de 1995 e 1999, o patamar de falências esteve ao redor de 30 mil por ano, tendo registrado, em 1996, a máxima histórica 48.169 falências! Tal patamar é o dobro daqueles dos períodos imediatamente anterior (1990-1994) e posterior (2000-2005), ambos ao redor de 15 mil falências anuais, e é muito superior ao patamar atual (2006-2013), abaixo de 2 mil falências por ano. Somem-se àquelas 30 mil falências anuais todas as empresas em processo falimentar, concordata ou grave crise financeira, e pode-se ter uma ideia de como o risco de desemprego era vivido cotidianamente pelos trabalhadores.

cas, é preciso corrigi-los nas fábricas. É difícil, talvez não seja impossível” (Weil, 1996, p. 175).

É disto que trataremos neste artigo, que se atém a trabalhadores que ousaram permanecer nas instalações dos antigos patrões, resistir para manter a fábrica sob o controle deles, produzir e vender para recuperar a capacidade fabril e comercial, registrar legalmente a nova situação (como cooperativa industrial) e, muito mais importante, governar tudo isto sob o regime da autogestão (Esteves, 2013a, 2013b).

Conversar para conhecer

“Do pó à ferramenta” é uma imagem da sinterização⁷, processo fabril desta cooperativa que transforma em ferramentas diversos elementos químicos em forma de pó. Mas também é uma metáfora do que ocorreu com este grupo de trabalhadores que, tal como uma *fênix*, ave mítica que representa a resistência, também ressurgiu de suas cinzas.

A situação estudada⁸, uma cooperativa situada em Mauá (SP), é uma indústria metalúrgica de médio porte, constituída no ano 2000 por trabalhadores que, ao recusarem a sina da falência das empresas em que trabalhavam, encamparam a autogestão e recuperaram seus postos de trabalho, constituindo uma nova empresa, deles. Seus 40 cooperados, à época, viveram os anos de processo falimentar na antiga empresa e também os longos meses de luta na justiça para alugar a massa falida e, assim, fazer prevalecer o direito ao trabalho.

Qualquer pessoa que adentrasse naquelas instalações industriais, desavisada de que aquela era uma empresa coletivizada e sob o controle dos trabalhadores, de que ali havia uma “autogestão”, nada notaria de extraordinário. Poderia encontrar, quiçá, uma pequena placa na entrada da empresa onde se lia: “cooperativa industrial de trabalhadores”. Seria necessário conversar, e muito, para entender o que ocorria ali.

Conhecer a autogestão do trabalho e da produção nesta cooperativa industrial exigiu ver e ouvir, desde dentro e de muito perto, o

burburinho do cotidiano de trabalho (Magnani, 2009; Andrada, 2010). Exigiu longo convívio e longas conversas com os trabalhadores para ter acesso a detalhes, a pequenas modificações aparentemente de menor importância. Foi longo o processo que levou à compreensão de que a autogestão do trabalho e da produção, ali, não seria encontrada em reuniões, assembleias, comissões ou conselhos, mas durante o cotidiano de trabalho, nas atitudes, nos gestos e nas palavras dos trabalhadores.

O método adotado visou, portanto, possibilitar a interação com os trabalhadores no dia a dia de trabalho, o que era necessário para o acesso às significações autóctones de seu processo organizativo peculiar. O método de pesquisa que possibilitou as longas conversas ao lado das máquinas – no *chão-de-fábrica* – ali onde a produção e o trabalho acontecem, foi a etnografia, ou melhor, uma “etnografia de psicólogo social”, atenta aos “processos de deslocamentos para o encontro com o Outro e [para] a concepção de pesquisa como processo de convivência, pautado por conflitos, negociações e acordos entre sujeitos – fenômenos próprios de toda relação social” (Andrada, 2010, p. 1).

Para viabilizar o acesso às significações autóctones dos cooperados sobre seu próprio processo de trabalho, foram realizadas, durante dois anos, várias visitas à cooperativa, geralmente de um dia inteiro, quando o pesquisador se unia aos trabalhadores durante toda a jornada, conversando, anotando, formulando perguntas para novas conversas e também fotografando (inclusive durante as pausas, os descansos depois do almoço, etc.). Este período incluiu também uma semana de “imersão” em seu cotidiano de trabalho, fundamental para a compreensão do cotidiano do processo de trabalho. Tudo foi documentado em um diário de campo, no qual foram registradas as observações e os relatos dirigidos ao pesquisador.

Também foram realizadas seis entrevistas individuais semiestruturadas. O roteiro de entrevista teve como tópicos orientadores a *autogestão* (com foco no processo de negociação e

⁷ A sinterização consiste em fabricar componentes metálicos a partir de pós, pela “aglutinação de partículas sólidas sob temperatura inferior à de fusão” (Aulete, 2012).

⁸ O estudo que deu origem às informações aqui reunidas e apresentadas foi uma pesquisa de mestrado, realizada entre 2001 e 2004, sob a orientação da Profa. Dra. Leny Sato, defendida no Instituto de Psicologia da USP. O foco da dissertação defendida e do correspondente artigo publicado, contudo, foi outro e diverso do atual. Tratava-se naquele momento de saber como os trabalhadores, em regime de autogestão, negociam as decisões da cooperativa em seu cotidiano de trabalho (Esteves, 2004). O foco deste trabalho é resultado da releitura e nova análise das fontes primárias daquela pesquisa (diário de campo e entrevistas): os dispositivos psicossociais que caracterizam a autogestão da produção nessa cooperativa.

tomadas de decisões) e a *organização do trabalho* (com foco nas possibilidades de mudanças advindas do controle operário). O diário de campo e as entrevistas, posteriormente transcritas, constituíram as fontes primárias de informações, qualitativamente reunidas em categorias de análise. Parte destas categorias conforma o resultado que será aqui apresentado.

O trabalho na cooperativa na perspectiva dos trabalhadores

Vejam agora como é trabalhar nesta cooperativa⁹, o que ocorre no cotidiano fabril, como organizam e coordenam a produção e como cooperam entre si no desenvolvimento das atividades, sempre na perspectiva dos trabalhadores. Joca explica por que a cooperativa dá certo:

Quando a gente está trabalhando aqui, na máquina, a gente está pensando na cooperativa, isso ninguém tira do nosso sangue. Sabe por que a cooperativa vai dar certo? Quer que eu te responda? Porque nós temos o exemplo de uma empresa que falhou, que era administrada por só duas pessoas. Nós somos aqui 42 trabalhando e pensando, e sempre chegamos num bom senso (Joca, expedição).

Os trabalhadores falam por si e, juntos, demonstraremos como se caracteriza o cotidiano de trabalho nesta cooperativa.

Na fábrica, a gente sabe que existem algumas máquinas que são "gargalo", que concentram um maior número de ferramentas para ser feitas [...], isso faz com que outras fiquem um pouco mais aliviadas. Então, quando acontece isso, de dar uma desafogada, a gente acaba vendo e sentindo isso, que na empresa anterior não tinha, [...] aquele movimento, aquela vontade, "ah, vou lá pegar um serviço, lá do colega, para dar uma força". Raramente acontecia isso. Na cooperativa você acaba vendo esse comprometimento do pessoal, de algumas pessoas irem lá atrás, nem sempre é na máquina do companheiro, tem vezes que vai até lá na boca do forno, "ô, tem peça para sair? Vai sair peça? Tem lote para sair?" (Azriel, fresa).

A força motriz do controle dos trabalhadores sobre seu trabalho nesta cooperativa é a ideia de "procurar trabalho": quando o trabalho de um cooperado termina, espera-se que ele saia em busca e perceba o que tem para ser feito de modo autônomo e regulado.

Chamaremos a este dispositivo psicossocial de "mobilidade". Joca, em uma retífica plana, diz que esta não é sua colocação, mas como já não tinha o que fazer, saiu "procurando trabalho". Para ele isto é o que caracteriza o trabalho na cooperativa: "Aqui na usinagem eu estou só ajudando, o trabalho na cooperativa é assim, se o seu não tem, arruma outro para fazer, é cooperativa" (Joca). Esta concepção é compartilhada pelos coordenadores, na expectativa de que o cooperado tome a atitude e vá atrás do trabalho, coordenando autonomamente suas atividades. Joca considera esta uma das características positivas do trabalho em uma cooperativa:

Hoje estou aqui nesta máquina, uma retífica, mas sou lá da expedição; na cooperativa eu tenho a chance de vir para cá, eu trabalho até às 10 horas na expedição, embalo tudo e sai o carro, aí eu venho para cá, depois à tarde fico lá até às 16 horas, e aí venho para cá de novo. Se fosse empregado, não podia (Joca).

A mobilidade é importante também para a aprendizagem de novas atividades. Na fala de Joca, abaixo, ele está simultaneamente agradecido à possibilidade que a cooperativa lhe deu e preocupado com a substituição dos bons profissionais:

Vem aqui, está vendo aquelas peças ali? Fiquei um mês trabalhando lá naquele torno fazendo estas peças, me deram oportunidade, viram que eu tinha habilidade para isto. A gente não pode perder tempo, se amanhã aposenta um profissional experiente, um bom de torno, de perfil, de fresa, de eletro-erosão, tem que ter outro pronto (Joca).

A mobilidade de circular pela fábrica em busca de trabalho é advinda da *liberdade*, outro dispositivo psicossocial importante, resultado da forma como estes cooperados compreenderam e se apropriaram dos princípios do cooperativismo, de um lado, e de um tipo solidário de empreendedorismo, de outro. A liberdade, além de proporcionar mobilidade e aprendizagem profissional para os cooperados, também cria flexibilidade laboral e acúmulo de responsabilidades. Nas palavras de AL: "Tem um acúmulo de funções na cooperativa, um coordenador não fica só distribuindo o trabalho e olhando o trabalho dos outros, assume uma máquina também". Esta flexibilidade, advinda da pouca formalidade dos cargos e fun-

⁹ Para manter o anonimato desta cooperativa, optamos por tratá-la simplesmente por cooperativa. O mesmo se aplica à empresa capitalista que lhe deu origem, designada por EK. Os nomes dos cooperados também foram alterados.

ções, ao responsabilizar o trabalhador pelo seu trabalho, também o responsabiliza por definir seu papel na cooperativa. Fabrício explica:

Na EK, os cargos eram mais bem definidos, tinha alguém que orientava, agora tem muita indefinição de cargos e funções. Cabe a cada um perceber o que tem para fazer. Qualquer pessoa pode fazer o que quiser aqui dentro, cada um tem que compreender o que tem para fazer, sem um orientador (Fabrício, engenharia).

Tal entendimento difuso acerca das atribuições de cada trabalhador na Cooperativa é o que permite, de um lado, que cada um participe da definição de seu papel na cooperativa, por outro, impõe a cada trabalhador que intermedeie negociações sobre o que os demais cooperados pensam acerca de seu trabalho. Estela nos conta como é difícil atender às diferentes expectativas dos conselheiros:

Antigamente o meu chefe direcionava o meu trabalho e eu trabalhava de acordo com o que o meu chefe direcionava; hoje não, eu tenho dez pessoas que querem direcionar o meu trabalho. [...] Então, assim, você tem várias cabeças que pensam de um jeito diferente, e você tem que satisfazer todos, para ter uma harmonia com todo mundo. Mas você não consegue agradar todo mundo porque cada um tem um pensamento diferente. Cada um tem um pouco de influência sobre o seu trabalho (Estela, comercial).

Vlad explica que, como os limites entre as áreas estão mais difusos, a comunicação também está facilitada, possibilitando um aprimoramento no processo produtivo pela aproximação entre as atividades de escritório, da engenharia e fabris:

Às vezes a pessoa que está do outro lado não tem conhecimento, tem a prática do teórico, mas da área fabril, produtiva mesmo, da forma de conduzir a peça, não tem. Então aproximou bem o serviço, o grau de dificuldade diminuiu bem, as entregas, por exemplo, não têm atrasos, devido a mais comunicação, achatou as passagens, hoje já é via direta, tem contato direto (Vlad, coordenador da sinterização).

Plínio explica que Vlad se refere a uma situação prática, da qual foi protagonista, e que resultou na mudança da forma de coordenação das atividades entre duas áreas da cooperativa, Vendas e Sinterização:

Vlad deu uma ideia legal. Antigamente o serviço chegava para a Estela [do departamento co-

mercial, que mandava para o Almir desenhar], daí o Almir mandava o desenho para a Estela e ela mandava o desenho para o Vlad [na sinterização]. Ele pegava e prensava de acordo com aquele desenho. Hoje a gente faz diferente: quando o pedido chega na Estela, ela tira xerox do pedido e já leva para o Vlad, antes de passar pelo desenho. Quando o desenho chega já está tudo prensado, já foi para a pré [sinterização], ganhou aí uma semana, duas semanas (Plínio, sinterização).

Esta alteração no fluxo do processo produtivo, um atalho entre as Vendas e a Sinterização, desviando do Desenho, possibilita uma antecipação do processo até a pré-sinterização, o que resultou num ganho importante de eficiência para a cooperativa. Plínio explica por que na EK esta mudança não teria sido possível:

Na EK, não poderia porque já estava entrando na área do cara, invadindo a área do cara, passando por cima do outro. Na cooperativa, você não está interferindo no serviço de ninguém, você está fazendo a sua parte, o outro está fazendo a parte dele, quando chegar aqui vai unir os dois (Plínio).

É interessante pensar que a fábrica é a mesma, e as pessoas são as mesmas. O que mudou foi a relação entre elas, antes hierárquica, depois participativa. Vlad explica que a comunicação também melhorou dentro da fábrica, aproximando os setores, e que agora é possível consultar diretamente o trabalhador responsável pela execução de determinado trabalho, evitando erros no processo produtivo e reconhecendo os cooperados:

*A gente consulta diretamente a pessoa se é possível ou não. [...] Isso é **comunicação**, vai direto na pessoa que executa o serviço. A própria pessoa que executa o serviço sempre se sente bem, ela se sente participante, ela **participa** se é possível ou não, isso dá um ânimo para a pessoa que trabalha (Vlad, grifos nossos).*

Outro aprimoramento no processo produtivo foi a criação de um pequeno estoque intermediário de peças (anéis para selos mecânicos), junto aos fornos da sinterização. Este estoque regula o fluxo produtivo repondo eventuais perdas na sinterização. PL justifica as inovações locais que Zé implantou no setor:

Anel, quando você coloca no forno cem anéis, geralmente um sai quebrado [...], trinca, não tem jeito. O trabalho do Zé é com as classes, G1, G2, G4, G5, G8, você não pode misturar G1 com G8 [na carga do forno]. Então, se quebra um, atra-

sa tudo. De repente não vai ter carga para fazer um anel, nem pode ligar um forno para fazer um anel, é prejuízo (Plínio).

Outro dispositivo psicossocial fundamental para compreender o cotidiano de trabalho nesta cooperativa é a *preocupação*, advinda da responsabilidade. Os trabalhadores dizem explicitamente que, se a EK eles estavam preocupados com seus empregos individuais, regulados pelas leis trabalhistas, na *cooperativa* eles estão “no mesmo barco”, conforme expõe Danilo: “São todos donos, todos são iguais, e todo mundo vai chegar ao mesmo lugar, se nós andarmos para trás, vai chegar todo mundo para trás, se nós formos pra frente, vai todo mundo para frente”. Plínio expõe o motivo da preocupação:

É a responsabilidade. Hoje tem dia que você vai para a casa pensando na cooperativa. Quando era EK, não pensava, pensava quando entrava aqui. Hoje não, quando você tem algum problema para resolver, até problema de faturamento, você acaba levando para casa e, às vezes, você está deitado lá e fica pensando na cooperativa. Acho que isso aí é uma preocupação que não tinha antes [...]. Isso é muito sério, uma mudança importante (Plínio).

A responsabilidade marca diariamente as relações entre os trabalhadores na fábrica ou no escritório, já que podem ser diretamente atingidos pelas oscilações no faturamento ou na rentabilidade da cooperativa.

Porque numa empresa tradicional, você vai ter seu 13º, seu salário. Não vai afetar em nada, a não ser que seja um corte brusco em que você é dispensado da empresa. Agora na cooperativa não, você não sofre a dispensa, porém você sofre diminuindo a retirada proporcional aos gastos. Não pode ter o gasto maior que a receita, então tem essa preocupação (Vlad).

Os trabalhadores alegam que, depois de formada a cooperativa, houve grande aumento da produtividade e que isto é devido justamente à preocupação deles com o faturamento da cooperativa e, inclusive, com a remuneração mensal (retirada) e o excedente anual (sobras). Segundo os cooperados, essa preocupação é própria da condição de “donos do negócio”. Vlad explica como as diferenças entre trabalhar como empregado e cooperado influenciam nas preocupações dos cooperados:

Então, isso aí é estatutário, na cooperativa o que tiver de faturamento, proporcional é a sua retirada. Então você sempre tem essa preocupação de

buscar novos mercados, mantendo e alcançando maior mercado, que aí você alcança maior fatia do bolo e [portanto] maior a distribuição de sobras no final do exercício (Vlad).

Plínio também expõe esta preocupação econômica dos sócios-trabalhadores, mostrando como a condição de dono do negócio “mexe com a cabeça do trabalhador”, que passa a ser responsável pelo desempenho da empresa:

Acho que a responsabilidade aumentou muito. Quando você era empregado só queria saber do dia 5 e do dia 20, se não tinha [salário], fazia greve. Hoje não, tem que cumprir o faturamento; se o faturamento vai mal, pode afetar sua retirada. Tudo isso aí mexe com a sua cabeça no dia a dia, então você fica mais envolvido (Plínio).

Essa preocupação constante com a cooperativa afeta também o cotidiano de trabalho na fábrica, inclusive com a intensificação do trabalho em algumas máquinas e setores. Danilo explica a relação direta entre a velocidade de seu trabalho e o faturamento da cooperativa:

Tem bastante serviço, mas eu faço de tudo para não criar gargalo, desempenhar o mais rápido possível e andar pra frente, porque depende às vezes do meu trabalho para ir ao forno, depois ir para ao acabamento, para nós faturarmos aquela peça. Então quanto mais rápido eu conseguir mandar ela para a frente, mais rápido ela é faturada (Danilo, fresa; conselheiro).

Junta-se à preocupação com o faturamento o receio de que um eventual erro no trabalho possa causar um prejuízo para a cooperativa, e conseqüentemente para o cooperado, risco que normalmente não existe nas empresas convencionais. Estela mostra que este receio existe também nas atividades de escritório, como orçamento e compras:

Sou mais atenta nas responsabilidades até por uma questão de saber que é o meu bolso. Que, amanhã, posso não ter pagamento porque eu errei num cálculo, posso não ter pagamento porque eu comprei uma matéria-prima errada, prejudiquei o caixa da empresa, sendo que numa empresa convencional eu não corro esse risco. Eu trabalharia até menos preocupada com esse lado. (Estela)

Tal preocupação facilita a exacerbação de conflitos entre os cooperados, tornando o ambiente de trabalho mais hostil:

Você aqui é igual a você lá fora; na cooperativa as pessoas são mais honestas, são o que são mesmo.

As pessoas têm livre arbítrio para falar o que quiserem; pode chegar um aí no seu trabalho e dizer que está errado, e não importa o cargo, não. O contato agora é mais direto, o cooperado chega e fala mesmo, sai lá do outro lado da fábrica e vai falar para um que o trabalho está errado, que tem que fazer de outro jeito. Aqui tem muito conflito, em uma empresa sempre tem alguém no meio, entre um operário e outro, um encarregado, um chefe, aqui o contato é mais direto (Fabrício).

O ambiente de trabalho fica mais hostil também porque os cooperados ficam vigilantes uns ao trabalho dos outros. Danilo explica bem este fenômeno fabril da cooperativa, em seus aspectos negativos e positivos:

Os passos que eu dou aí dentro são contados, das 8 da manhã às 5 da tarde. Às vezes acontece, você pega uma conversa e se distrai, ficam cinco, dez minutos lá na fábrica conversando. Os caras não aceitam você bater esse papo. São 30 donos, 30 de olhos uns nos outros. Mas é bom isso, eu gosto, é um desafio. Porque pelo menos você vê que as pessoas estão te olhando, acompanhando o seu trabalho. Se você faz um bom trabalho, você vai ser elogiado, se você faz um mau trabalho, você vai ser criticado. Então você tenta fazer o melhor para quando chegar lá na frente, os caras falarem: "O cara é trabalhador, está batalhando para isso aqui dar certo" (Danilo).

As justificativas para esta vigilância recíproca são várias; entre elas, destacam-se: evitar erros; aumentar a eficiência coletiva ao cobrar de quem faz menos, ensinar ao companheiro; e também evitar que "o cara se ache", ou seja, que alguém se sinta superior no trabalho em razão de um cargo ou de conhecimento técnico. Danilo afirma a necessidade de evitar erros e, ao dizer que "cooperativa é assim", que um tem que alertar o outro sobre os erros dele, aponta para outra justificativa, a necessidade de um ensinar o outro:

Cooperativa é assim. Se eu vejo que você está sem atenção e começou a fazer errado, eu tenho que chegar e falar assim: "Para um pouco, que acho que você está começando errado, o desenho é assim e assim e assim". [...] Então, uma coisa que falta para a cooperativa é essa conscientização, que é um fiscalizando o outro, um ensinando o outro, tem coisa que eu já sei, mas tem coisa que eu não sei, que você sabe, que você pode passar para mim (Danilo).

Danilo apresenta a necessidade de manter a eficiência coletiva, de cobrar mais de quem faz menos, de um lado, visando aos interesses

gerais, e de outro, evitando que alguns fiquem sobrecarregados:

Eu aprendi que o cooperado é um fiscal do outro, eu tenho que estar sempre fiscalizando você, e você sempre me fiscalizando, porque se não fiscalizar, pode prejudicar o negócio. [...] Esse que faz corpo mole, esse aí é sempre mais cobrado do que os outros [...], você está sempre olhando para ele, está sempre cobrando, sempre analisando o que ele fez durante o dia. Então, quer dizer, o cooperado é um fiscal do outro, não tem como não ser, porque tudo vai reunir depois no final e, se um não coopera, chega no outro e tem que fazer dobrado, aí vira aquele gargalo (Danilo).

Outra justificativa já apontada, apresentada por Vlad e Danilo, é evitar que um cooperado se sinta superior aos demais ou que se recuse a aprender com os outros. Vlad explica que "um profissional é importante aqui, mas se está se achando muito grande, tem que fazer baixar do pedestal, mostrar que ninguém é autossuficiente, que isto aqui é uma sociedade". Ainda que as justificativas sejam válidas e que seja realmente inevitável que os cooperados se avaliem e se cobrem mutuamente, esta vigilância tem um efeito colateral, segundo Danilo:

Criou tanta inimizade que hoje a gente dá bom dia para meia dúzia, não consegue dar bom dia um para o outro. De tanta cobrança, de você fiscalizar, você cobrar o cara, então cria esse clima pesado dentro da cooperativa. Mas no final todo mundo vai chegar à conclusão de que foi bom para a cooperativa (Danilo).

Estes conflitos são motivo para alguns cooperados considerarem a cooperativa um local ruim para trabalhar, com um clima pesado. Em um momento de desilusão com o grupo, Almir mostra que estes desentendimentos nos relacionamentos entre os cooperados podem ser suficientes para "quebrar uma cooperativa": "Por isto que eu sempre digo, só tem uma maneira de quebrar uma cooperativa: os próprios cooperados, o que vai quebrar esta cooperativa são os cooperados" (Almir, retífica).

Dialogando com Simone Weil

Como conclusão desta nova interpretação das fontes primárias da pesquisa, tal qual comentada por meio dos trechos apresentados anteriormente, temos que nesta cooperativa o cotidiano de trabalho é marcado por liberdade e por preocupação.

A liberdade provém da igualdade formal, conquistada estatutariamente. Por outro lado, nesta cooperativa, a liberdade certamente acarreta *mobilidade, flexibilidade, aprendizagem, comunicação e aprimoramento*.

Por sua vez, a *preocupação* advém da necessidade de viabilidade da cooperativa e, ainda mais forte, de manutenção e reprodução econômica das famílias dos cooperados. Nesta cooperativa, a preocupação carrega consigo a *responsabilidade pelo faturamento, a vigilância recíproca e os conflitos entre cooperados*.

Conjugadas, a liberdade e a preocupação explicam o sucesso econômico e social desta empresa sob o controle dos trabalhadores; elas compõem as peças fundamentais da equação que é a autogestão da produção e do trabalho desta cooperativa. A liberdade possibilita e incentiva que os trabalhadores conversem e regulem suas atividades fabris, buscando formas mais eficazes de trabalhar e produzir, justamente porque eles estão preocupados com o faturamento da cooperativa e com sua retirada mensal.

Diversos são os exemplos do aprimoramento do funcionamento desta fábrica sob o controle dos trabalhadores. “Ir atrás de trabalho”, “consultar outro trabalhador”, “vigiar um colega” ou simplesmente “conversar sobre a produção” são exemplos de microinterações políticas e sociais favoráveis à produtividade. Mas há também inovações na produção, tais como o “atalho” no fluxo produtivo, entre a etapa comercial (recebimento do pedido) e a sinterização, reduzindo o prazo de entrega; e a criação do pequeno “estoque” intermediário de peças na sinterização, possibilitando maior regularidade à produção.

Embora o cotidiano fabril nesta cooperativa seja marcado por alguma hostilidade, resultado da “vigilância recíproca”, há também espaço para a satisfação pessoal. Vlad já tinha dito que, quando alguém é consultado sobre seu trabalho, “a própria pessoa que executa o serviço sempre se sente bem, ela se sente participante, ela participa se é possível ou não, isso dá um ânimo para a pessoa que trabalha”. Plínio associa o trabalho na cooperativa com outra consequência, orgulho:

Antes a gente não tinha ideia de quanto custava uma peça; às vezes fazia uma peça bonita e queria saber quanto vale e não podia; quando a gente entrou aqui como cooperativa é que a gente foi saber

quanto valia uma pecinha assim [demonstra com a mão uns oito centímetros], 13 mil reais¹⁰. Deu até um orgulho na gente saber que era a gente mesmo que fazia (Plínio).

Juntas, *liberdade e preocupação* permitiram o aumento combinado entre produtividade do trabalho, participação dos trabalhadores e satisfação pessoal. Ou seja, estes trabalhadores, em regime de autogestão, desenvolveram uma forma de “extrair o maior número possível de produtos” e, ao mesmo tempo, “satisfazer aos homens que trabalham na fábrica”. Encontraram, assim, uma fórmula para equacionar “o mais grave problema que a classe operária tem: encontrar um método de organização do trabalho que seja aceitável ao mesmo tempo para a produção, para o trabalho e para o consumo” (Weil, 1996, p. 139).

Livres da “exploração da classe operária que se define pelo lucro capitalista”, assim como da “opressão da classe operária no local de trabalho” (Weil, 1996, p. 138). Possuidores da possibilidade histórica de inventar e experimentar outras formas de organizar o trabalho, a produção e o governo de sua fábrica.

Estes trabalhadores desenvolveram uma forma de autogestão do trabalho e da produção que demonstra a possibilidade de corrigir, ao menos em parte, os males que surgiram nas fábricas.

Conclusão: o inédito-viável

O conjunto das diferentes formas de iniciativa econômica coletiva dos trabalhadores foi nomeado, no Brasil do fim da década de 1990, como Economia Solidária (Singer, 1998, 2000). Inicialmente dispersos, os trabalhadores destes Empreendimentos Econômicos Solidários – EES, como foram denominados desde o fim dos anos 1990 (Gaiger, 1999), buscaram referências e apoio em outros empreendimentos do mesmo tipo, o que levou à sua reunião e articulação, facilitada e consolidada por meio de fóruns e entidades de representação, agências de fomento e redes de cooperação, que surgiram concomitantemente.

Embora os EES sejam legalmente constituídos como cooperativas, associações ou microempresas, a organização de novas entidades de representação – em especial do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) – revela que houve não apenas uma recusa às or-

¹⁰ Este valor correspondia, à época, ao valor de um automóvel básico novo.

ganizações tradicionais (do cooperativismo, associativismo, empreendedorismo familiar ou das microempresas), mas sobretudo a intenção dos trabalhadores dos EES de reconhecer e fortalecer uma nova identidade social, apoiada no termo Economia Solidária (Souza, 2011).

Em outras palavras, pode-se dizer que os trabalhadores organizados em seus empreendimentos e entidades de representação constituíram uma situação *inédita e viável* – a Economia Solidária – que reafirmou aos próprios trabalhadores sua capacidade de assumir o controle, a iniciativa e a gestão dos meios de produção, de distribuição e de financiamento, ou seja, de todas as atividades necessárias a um sistema econômico.

Se “rebelião”, no sentido que lhe deu Merton, é uma ação que rompe com os objetivos e os meios instituídos de adaptação justamente ao instituir novos objetivos e meios, então a “economia solidária”, mais que o nome do conjunto das iniciativas, foi o nome atribuído a uma rebeldia inédita e viável, a criação de um “sistema econômico dos trabalhadores” dentro do sistema econômico maior, capitalista.

Referências

- ANDRADA, C. 2010. Etnografias em Psicologia Social: notas sobre uma aproximação fecunda. *Ponto Urbe (Cir-Kula)*, 4(7):1-21.
- ANDRADA, C. 2009. A vida é trabalho. In: M.H.S. PATTO (org.), *A cidadania negada: políticas públicas e formas de viver*. São Paulo, Casa do Psicólogo, p. 29-67.
- AULETE. 2012. Sinterização [verbete]. Disponível em: <http://aulete.uol.com.br>. Acesso em: 14/06/2013
- AVERBUG, A. 1999. Abertura e integração comercial brasileira na década de 90. In: F. GIAMBIA-GI; M. MOREIRA (orgs.), *A economia brasileira nos anos 90*. Rio de Janeiro, BNDES, p. 43-81.
- BATISTA, P.N. 1994. *O Consenso de Washington: a visão neoliberal dos problemas latino-americanos*. Mimeo. Disponível em: http://www.fau.usp.br/cursos/graduacao/arq_urbanismo/disciplinas/aup0270/4dossie/nogueira94/nog94-cons-washn.pdf. Acesso em: 13/05/2014
- ESTEVES, E. 2003. Os desafios à igualdade de fato nas cooperativas autogestionárias. In: A.R. SOUZA, G.C. CUNHA, R.Y. DAKUZAKU, *Uma outra economia é possível: Paul Singer e a economia solidária*. São Paulo, Contexto, p. 271-285.
- ESTEVES, E. 2004. *Sócio, trabalhador, pessoa: negociações de entendimentos na construção cotidiana da autogestão de uma cooperativa industrial*. São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 177 p.
- ESTEVES, E. 2013a. “Todos são iguais”, “todos são responsáveis” e “todos estão no mesmo barco”: os (des)entendimentos da autogestão cooperativa. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 16(1):135-148. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v16i1p135-148>
- ESTEVES, E. 2013b. Taylorismo: herança ou permanência? Crise de identidade em uma fábrica recuperada pelos trabalhadores. *Universitas Psychologica*, 12(4):1025-1035.
- FARIA, M.S.; CUNHA, G.C. 2011. Autogestão e Economia Solidária: o desafio das fábricas recuperadas no Brasil. In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, V, Florianópolis, 2011. *Anais...* Florianópolis, p. 1-16 Disponível em: <http://anaisenapegs.com.br/2011/dmdocuments/p92.pdf>. Acesso em: 12/04/2014.
- GAIGER, L.I. 1999. Significados e tendências da economia solidária. *Sindicalismo e Economia Solidária: reflexões sobre o projeto da CUT*, p. 23-28.
- GRASEL, D. 2005. Brasil: Plano Real e a estabilização econômica inacabada. *Informe Gepec*, 9(1):1-11. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/download/225/158>. Acesso em: 11/03/2014.
- JAKOBSEN, K.; MARTINS, R.; DOMBROWSKI, O.; SINGER, P.; POCHMANN, M. 2000. *Mapa do trabalho informal: perfil socioeconômico dos trabalhadores informais na cidade de São Paulo*. São Paulo, Ed. Fundação Perseu Abramo, 64 p.
- JUVENAL, T.L. 2006. Empresas recuperadas por trabalhadores em regime de autogestão. *Revista do BNDES*, 13(26):115-138.
- LOPES, C. 2011. Crescimento econômico e desigualdade: as novidades pós-Consenso de Washington. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 94:3-20. <http://dx.doi.org/10.4000/rccs.1475>
- MAGNANI, J.G.C. 2009. Etnografia como prática e experiência. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, 15(32):129-156. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-71832009000200006>
- MARTINS, J.S. 1999. Reforma agrária – o impossível diálogo sobre a História possível. *Tempo Social*, 11(2):97-128.
- MATTOSO, J. 1999. *O Brasil desempregado: como foram destruídos mais de 3 milhões de empregos nos anos 90*. São Paulo, Editora Perseu Abramo, 48 p.
- MERTON, R. 1968. *Teoría y estructura sociales*. México, FCE.
- PATTO, M.H.S. (org.). 2009. *A cidadania negada: políticas públicas e formas de viver*. São Paulo, Casa do Psicólogo, 606 p.
- SALERNO, M.S.S. 2002. *Organização da produção e do trabalho: da organização capitalista tradicional às possibilidades inovadoras de gestão democrática das cooperativas de produção*. São Paulo, ADS/CUT, 90 p.
- SATO, L.; ESTEVES, E. 2002. *Autogestão: possibilidades e ambiguidades de um processo organizativo peculiar*. São Paulo, ADS/CUT, 46 p.
- SINGER, P. 1998. Economia Solidária: geração de renda e alternativa ao liberalismo. In: P. SINGER, *Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas*. São Paulo, Contexto, p. 126-139.
- SINGER, P. 2000. Economia Solidária: um modo de produção e distribuição. In: P. SINGER; A. RI-

- CARDO (orgs.), *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo, Contexto, p. 11-30.
- SOARES, C.; MUTTER, A.; OREIRO, J.L. 2013. Uma análise empírica dos determinantes da desindustrialização no caso brasileiro (1996-2008). *In: A.F.Z. AZEVEDO; C. FEIJÓ, D.A. CORONEL (orgs.), A desindustrialização brasileira*. São Leopoldo, Editora Unisinos, p. 105-142.
- SOUZA, A.R. 2011. Um exame da economia solidária. *Otra Economía*, 5(9):173-184.
- WEIL, S. 1996. A condição Operária. *In: E. BOSI (org.), Simone Weil: A condição operária e outros estudos sobre a opressão*. São Paulo, Paz e Terra, p. 75-175.
- WILLIAMSON, J. 2000. What Should the World Bank Think about the Washington Consensus? *World Bank Research Observer*, 15(2):251-264. <http://dx.doi.org/10.1093/wbro/15.2.251>

Submetido: 12/06/2014

Aceito: 22/08/2014