



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

DIMITRI AUGUSTO DA CUNHA TOLEDO

**POR UMA “VERDADEIRA” PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES: O
CASO DA FLASKÔ – FÁBRICA SOB CONTROLE OPERÁRIO**

**Belo Horizonte
2011**

DIMITRI AUGUSTO DA CUNHA TOLEDO

**POR UMA “VERDADEIRA” PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES: O
CASO DA FLASKÔ – FÁBRICA SOB CONTROLE OPERÁRIO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Sociedade

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Ana Paula Paes de Paula

**Belo Horizonte
2011**

AGRADECIMENTOS

O caminho é difícil... Mas é a presença das pessoas ao meu redor que faz o trilhar iluminado e recompensador, me mostrando que tudo é possível. É por isso que a muitos tenho de agradecer, e se por acaso me esquecer de Alguém, desculpe-me, mas, ainda em tempo... Obrigado!

Agradeço aos operários da Flaskô, que me propiciaram estudar uma experiência histórica e viva da resistência de classe, da luta pela autonomia e de uma prática de gestão ousada.

Agradeço a minha mãe, pela preocupação com a pesquisa, mais agradeço, principalmente pelo conforto nos momentos mais difíceis.

Ao meu pai, por partilhar comigo dos mesmos sonhos, e para isso, mesmo à distância, estabelecer longas, profundas e importantes conversas.

Aos meus familiares, que colaboraram em todos os momentos de minha vida, e que neste não poderia ser diferente. Agradeço em especial minhas irmãs Desire, Tabatha, e Penélope, além, claro de meu irmãozinho, Andrei.

À Carol, pelo carinho, afeto, amor e encorajamento de seguir estudando, pesquisando e construindo essa dissertação, especialmente nos momentos mais difíceis. Carol teu companheirismo foi à força propulsora deste estudo. Se este trabalho tem algum mérito, sem dúvida o divido com você. Por isso: Obrigado!

Quero agradecer a professora Ana Paula, pela grande generosidade, paciência e confiança que teve em mim, na realização dessa pesquisa. Sua coerência e consistência teórica foram, sem dúvida, um norte para a elaboração deste trabalho.

Ao professor Carrieri, por aceitar o convite de participar da defesa do projeto e da banca, mas, principalmente, por encorajar-me a estudar na contra mão da lógica.

Ao professor Ivan, também por partilhar desde o começo com elaboração deste trabalho, e, em especial, pelas contribuições na defesa do projeto.

Ao Bené, que me “orienta” desde a graduação, e que como disse na defesa da monografia: “me revelou o quanto sabedoria e generosidade estão mútua e intimamente implicadas”.

Quero lembrar ainda de meus amigos e companheiros de sala, de Cepead (Felipe, Rafa, Da pinta, Xambinho, Cleitão, Ana, Raquel, ...), a patota (Rafa, Thiago, Leo, Marina, Vanessa e Jarlene) que foram, sem dúvida, excepcionais e que, graças a eles, aprendi a lição de que juntos, tudo fica melhor, mais fácil e divertido. Foi de fato gratificante partilhar com vocês, esse importante momento de nossas vidas.

Ao CNPq, pela bolsa, que me permitiu prosseguir a pesquisa com tranquilidade.

Durante esse período pude contar também com muitos amigos, a quem agradeço os momentos de alegria e afeto.

Muito obrigado!

RESUMO

As experiências das fábricas ocupadas inserem-se na busca pela manutenção dos empregos e dos direitos trabalhistas dos operários. Nessas experiências os trabalhadores passam a gerir os meios de produção, através do Controle Operário. Nesse processo, os trabalhadores se organizam em comitês, procurando conduzir a organização, a partir da instalação de um ambiente democrático e participativo de forma que todos possam contribuir no processo decisório, tanto em peso do voto, quanto nas esferas de importância das tomadas de decisão. Essas organizações mantêm suas bases alicerçadas em princípios emancipatórios e de resistência política, além da luta pela autonomia. Vale ressaltar que, elas enfatizam as formas alternativas de gestão, seu modelo organizacional, sobretudo aqueles que primam por maior participação e descentralização dos processos decisórios. Assim, a proposta desta dissertação é estudar uma fábrica ocupada e administrada pelos operários: a Flaskô. A Flaskô Industrial de Embalagens Ltda é uma indústria de transformação de plásticos do setor de embalagens. A fábrica produz principalmente bombonas, tambores grandes com a capacidade de cerca de duzentos litros, utilizados para armazenamento de alimentos, cosméticos, agrotóxicos, produtos químicos, adubos, etc. A ocupação da fábrica por seus trabalhadores aconteceu em 12 de junho de 2003, e, desde então, vem sendo controlada pelo Conselho de Fábrica, que é eleito por todos os funcionários, em assembléia. Os cerca de sessenta e cinco trabalhadores da empresa mantêm a produção e promovem uma campanha continuada pela estatização da fábrica. Dentro desta exposto, esta dissertação se propôs analisar a participação dos trabalhadores em uma fábrica ocupada sob controle operário. Para isso, utilizou-se de diferentes categorias de análise. Estas categorias serviram para auxiliar na compreensão de como se dava o processo de participação dentro da Flaskô. O intento foi o de se analisar de maneira não linear às formas de organização/gestão dos trabalhadores da Flaskô. Este processo foi feito fundamentalmente a partir de uma observação participante do cotidiano dos operários. Ainda no aspecto metodológico foram utilizadas como técnica de coleta associada de dados às seguintes técnicas: análise documental, entrevista semi-estruturada, diário de campo, além da já dita observação participante. Com base em todas essas informações ao final deste trabalho, pode-se dizer que as práticas de organização em uma fábrica ocupada sob controle operário possibilitam uma maior participação dos trabalhadores. Especificamente a Flaskô, que é o caso estudado, propõe uma gestão coletiva, que traz os trabalhadores para o processo de tomada de decisão. Nota-se que estudar organizações como a Flaskô contribuem com o pensar e o re-pensar de práticas alternativas de organizações. Espera-se que os resultados decorrentes deste trabalho contribuam com estudos de organizações que estabeleçam práticas alternativas de organização, com o movimento de fábricas ocupadas, com a gestão dessas fábricas, com a constante preocupação com o nível de participação. E que a partir desse estudo emergem novas reflexões.

Palavras Chave: Participação, Práticas Alternativas de Gestão, Controle Operário, Fábrica Ocupada e Flaskô

ABSTRACT

The experiences of the occupied companies are inserted in the search for the jobs maintenance and the labor laws of the laborers. In these experiences the workers manage the production means, through the Laboring Control. In this process, the workers organize themselves in committees, in order to manage the organization, from the installation of a democratic and participative environment from those can contribute in the in the decision process, as much as in the vote process, and in the spheres of importance of the decision process. These organizations keep its bases fixed in emancipation principles and politics resistance, beyond the combat for the autonomy. It's important to stand out that, they emphasize the alternative forms of management, its organizational model, over all those that wish for bigger participation and decentralization of the decision processes. Thus, the proposal of this paper is to study an occupied company managed by the laborers: the Flaskô. The Flaskô Industrial de Embalagens Ltda is an industry of plastic transformation of the sector of packing. The plant produces bombonas mainly, big drums with the capacity of about two hundred liters, used for storage of foods, chemical cosmetics, agro toxics, products, seasonings, etc. The occupation of the company for its workers happened in June 12th 2003, and, since then, it comes being controlled for the Company Advice that is elect for all the employees, in assembly. About sixty -five workers of the company keep the production and promote a campaign continued for the nationalization of the company. Through this, this paper will analyze the participation of the workers in a occupied company under laboring control. For this, it was used of different categories of analysis. These categories had served to assist in the understanding of as if it inside gave the process of participation of the Flaskô. The intention was of if analyzing in not linear way to the organization forms/management diligent them of the Flaskô. This process was made basically from a participant comment of the daily one of the laborers. Still in the methodological aspect they had been used as technique of associated collection of data to the following techniques: documentary, half-structuralized interview, daily analysis of field, beyond already said participant comment. On the basis of all these information to the end of this work, can be said that the practical ones of organization in a busy plant under laboring control make possible a bigger participation of the workers. Specifically the Flaskô, that is the studied case, considers a collective management that brings the workers for the process of taking of decision. One notices that to study organizations as the Flaskô contributes with thinking and rethink of practical alternatives of organizations. One expects that the decurrently results of this work contribute with studies of organizations that establish practical alternatives of organization, with the movement of busy plants, the management of these plants, with the constant concern with the participation level. And from this study a new reflection emerges.

Words Key: Participation, Alternative Management Practical, Laboring Control, Occupied Company and Flaskô.

LISTA DE SIGLAS

ANTEAG - Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão (Brasil)

Banerj - Banco do Estado do Rio de Janeiro S/A

Banespa - Banco do Estado de São Paulo S.A

Bemge - Banco do Estado de Minas Gerais

Brakofix – Brakofix Industrial S.A.

CHB – Companhia Holding Brasil

Cipla – Cia. Industrial de Plásticos Cipla

CPFL - Companhia Paulista de Força e Luz

CSN - Companhia Siderúrgica Nacional

Eletropaulo - Eletricidade de São Paulo S.A.

FHC – Fernando Henrique Cardoso

Fiesp - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

Flaskô – Flaskô Industrial de Embalagens Ltda

FRs – Fábricas Recuperadas

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

Interfibra – Interfibra Industrial S/A

Light - Serviços de Eletricidade S.A.

MNER - Movimento Nacional de Empresas Recuperadas (Argentina)

Profiplast – Profiplast Industrial S.A.

Usiminas - Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S/A

Vale do Rio Doce - Companhia Vale do Rio Doce

LISTA DE TABELAS

1 – Os Níveis de Participação.....	24
2 – Triangulação na perspectiva de Triviños	86
3 - Categorias de Análise	93\94

LISTA DE QUADROS

1 – Dimensões da Participação.....	28
2 – Quadro sobre as entrevistas.....	90\91

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
3. OBJETIVOS	19
3.1. OBJETIVO GERAL.....	19
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. JUSTIFICATIVA	20
5. PARTICIPAÇÃO	21
5.1. CONCEITUANDO PARTICIPAÇÃO	24
5.2. RUMANDO PARA UMA MAIOR PARTICIPAÇÃO	30
6. DA HETEROGESTÃO A AUTOGESTÃO: RUMANDO A UMA ORGANIZAÇÃO POPULAR E OPERÁRIA.....	32
6.1. HETEROGESTÃO.....	32
6.2. GESTÃO PARTICIPATIVA	37
6.3. CO-GESTÃO.....	41
6.4. CONTROLE OPERÁRIO.....	45
6.5. AUTOGESTÃO	52
6.5.1. Os primórdios da Autogestão	52
6.5.2. Conceituação de Autogestão	55
7. FÁBRICA RECUPERADA	60
7.1. FÁBRICAS RECUPERADAS NA ARGENTINA E NO URUGUAI.....	65
7.2. AS FÁBRICAS RECUPERADAS SÃO REVOLUCIONÁRIAS? UMA BREVE DISCUSSÃO DE SEUS LIMITES E DE SUAS POSSIBILIDADES	66
7.3. QUE FÁBRICA OCUPADA?.....	68
8. A PROPOSTA DE ESTATIZAÇÃO SOB CONTROLE OPERÁRIO: NA CONTRAMÃO DA LÓGICA?	70
9. FLASKÔ: FÁBRICA QUEBRADA É FÁBRICA OCUPADA! E FÁBRICA OCUPADA DEVE SER ESTATIZADA SOB CONTROLE DOS TRABALHADORES!	75
9.1. A LUTA NO DIA-A-DIA	79
9.2. FLASKÔ E O INTERESSE PELA COMUNIDADE	83
10. BASES METODOLÓGICAS.....	85
10.1. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	85
10.2. ESTRATÉGIA PARA COLETA DE DADOS	86
10.2.1. Primeiro momento	87
10.2.2. Segundo momento	87
10.2.2.1. Observação Participante	88
10.2.2.2. Entrevista Semi-Estruturada	90
10.2.2.3. Diário de campo	91
10.3. TRATAMENTO DOS DADOS.....	92
10.4. CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	93
11. APRESENTAÇÃO DO CAMPO E DISCUSSÕES	95

11.1. CONCEITO DE PARTICIPAÇÃO	95
11.2. DA PARTICIPAÇÃO	97
11.3. DIVISÃO DO TRABALHO/ TAREFAS	102
11.4. HIERARQUIA	107
11.5. ASSEMBLÉIA E REUNIÃO (PARTICIPAÇÃO).....	110
11.6. DIVISÃO DO TRABALHO (BRAÇAL E INTELLECTUAL OU DOS QUE DECIDEM E OS QUE PRODUZEM)	114
11.7. TOMADA DE DECISÃO (PROCESSO DECISÓRIO).....	117
11.8. ESTATIZAÇÃO	119
12. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	126
14. ANEXO.....	155
14.1. ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA (SEMI-ESTRUTURADO)	155
14.2. ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA (SEMI-ESTRUTURADO) PARA OS ADVOGADOS	156
14.3. ANEXO 2: PROJETO DE LEI – DECLARAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL DA FLASKÔ. 157	
14.4. ANEXO 3: EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS PARA A CRIAÇÃO DO PROJETO DE LEI QUE DECLARA A FLASKÔ DE INTERESSE SOCIAL.....	159

*“Há homens que lutam um dia, e são bons;
Há outros que lutam um ano, e são melhores;
Há aqueles que lutam muitos anos, e são muito bons;
Porém há os que lutam toda a vida
Estes são os imprescindíveis”*

Bertold Brecht

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário brasileiro, o debate sobre emprego, ou a falta dele – o desemprego –, vem se tornando cada vez mais necessário, e tem sido amplamente discutido por diversos setores da sociedade, entre eles, as Universidades. No início da década de 90, com a dita “abertura” econômica, promovida pelo governo Collor e aprofundada na era FHC, pôde-se notar o aumento deste debate, dada a crescente onda de desemprego (TOLEDO, 2007).

Data desta mesma época, as primeiras privatizações brasileiras, um dos momentos mais significativos da nossa história (POCHMANN, 2006). O governo brasileiro foi um dos principais agente destas privatizações, tanto vendendo suas estatais, quanto financiando suas compras, através dos bancos de desenvolvimentos nacionais. A privatização é o marco desta dita “abertura” econômica, que ajudou a promover novas relações no âmbito da organização do trabalho e do capital.

Essas novas organizações do trabalho acarretaram mudanças substanciais na legislação trabalhista, nas relações contratuais acordadas com os trabalhadores, levando a uma tendência de elevação da informalidade, das subcontratações, bem como de instauração de contratos temporários de trabalho (ANTUNES, 2003).

É neste contexto que o debate acerca do desemprego e das relações de trabalho tem se despontado como um dos principais desafios das classes trabalhadoras, tanto para as economias centrais quanto para as periféricas, sobretudo quando esse desemprego é estrutural. Esse chamado desemprego estrutural é o efeito causado pelos limites impostos pela globalização capitalista e pela financeirização da economia com as necessidades de maior competitividade para se obter mais lucratividade.

A implementação deste tipo de estratégia, aumenta o abismo entre a produtividade e a massa de salário real, ampliando o poder do capital e da especulação, principalmente a financeira. Assim, aumenta-se o abismo entre os que detêm o controle da economia e os demais, e com isso, a marginalização econômica, social, cultural e política de grande parte da população.

Frente a todas essas evidências, registrou-se várias crises econômicas na década de 1990, principalmente nos países periféricos, levando a um aumento do número de fábricas em regime de falência ou concordata. Muitos trabalhadores buscam, em um momento como este, alguma forma de manterem seus empregos. Uma parcela destes trabalhadores entende que manter a fábrica em funcionamento, ou seja, recuperar a vitalidade da fábrica, é a única forma da manutenção de seus empregos, sobretudo frente ao cenário de desemprego já descrito.

Quando esses trabalhadores tomam para si o comando das fábricas, se deparam com um quadro de intensa complexidade. E é neste ambiente, complexo, que os trabalhadores têm pautado suas ações pela busca de manutenção dos seus empregos e seus direitos trabalhistas. Para isso, eles procuram saídas ou por vias judiciais ou, através de ação direta, para a manutenção de contratos firmados. Essas ações diretas são, geralmente, atos de resistência política, como por exemplo, manifestações, ocupações, dentre outros.

Sob esta ótica, a criação de novas alternativas socioeconômicas precisam ser levadas em consideração, uma vez que as relações estabelecidas, neste novo tipo de organização, são pautadas por outros princípios e ideais do que as estabelecidas nas relações de trabalho puramente capitalistas. A discussão dessas novas relações tornam-se assim, prioridade, tanto para a sociedade quanto para a academia.

E é a partir desses debates e vivências, que se destacam as experiências de luta dos trabalhadores pela autonomia¹, experiências essas que são norteadas por práticas alternativas de organização. Essas experiências se desenvolvem a partir das novas práticas de gestão nas fábricas, e buscam proporcionar mudanças culturais, econômicas e sociais, além, claro, das mudanças significativas nas relações de trabalho tradicionais, promovendo a emancipação e a autonomia destes trabalhadores.

¹ Trataremos a autonomia como a capacidade de autodeterminação, considerando que só se pode ser autônomo quando suas ações são verdadeiramente suas e não motivadas por influências ou fatores externos. Para MARX (1993, p.102) “Um ser só se tem por autônomo desde que se ergue nos seus próprios pés, desde que a si mesmo deve a sua existência. Um homem que viva da graça de outro se considera como um ser dependente. Mas eu vivo completamente da graça de um outro se não lhe dever apenas o sustento da minha vida, mas também se, além disso, ele ainda tiver criado a minha vida.” Sobre autonomia ver também Muñhoz e Fortes (1998). É preciso dizer que nem sempre se alcança a autonomia em sua plenitude, o que esses trabalhadores alcançam muitas vezes é uma autonomia parcial.

É preciso ainda salientar que quando se discute práticas alternativas de organização, estamos dizendo sobre uma outra forma de se organizar, que prima pela organização coletiva da produção, da decisão e que, assim, propicie uma re-significação do trabalho e do trabalhador.

Faz-se necessário afirmar então que, a partir dessa perspectiva, de uma nova forma de organização do trabalho, podem emergir experiências que contrapõem a lógica capitalista hegemônica de organização. Essas formas hegemônicas de organização são conhecidas como heterogestionárias. Entendemos por práticas alternativas de organização, experiências que ao longo da história vêm se manifestando de várias formas, tais como: gestão participativa, co-gestão, controle operário, autogestão.

É bem verdade que parte dessas ditas práticas alternativas de gestão não se configuram no campo da ruptura com o sistema capitalista, e que na verdade reafirmam essa lógica quando reproduzem as relações de trabalho capitalistas. É preciso dizer ainda, que algumas dessas práticas utilizam-se de uma suposta “participação” dos trabalhadores, mais que na verdade apresentam-se como mais uma forma de cooptar esse trabalhadores para a lógica do capital².

Porém, dentro dessas práticas alternativas de gestão, têm-se também as experiências que rompem com essa lógica (ou que pelo menos se propõem a tal), onde os trabalhadores encontram saídas para a luta por autonomia. Uma dessas saídas encontradas são as experiências das fábricas recuperadas/ocupadas, onde os trabalhadores controlam todo processo produtivo e a gestão dessas fábricas, mantendo seus empregos e re-significando o próprio trabalho.

Dentro ainda da perspectiva de manutenção dos seus empregos e direitos trabalhistas, os trabalhadores se deparam com algumas possíveis saídas, e entre eles, para efeito deste trabalho, destacam-se duas: o cooperativismo e a economia solidária, e o movimento de fábricas ocupadas/recuperadas.

² Neste sentido que optamos em colocar no título desse trabalho a “verdadeira” participação. Entendemos dessa forma, como participação na organização, aquela participação que propicie a autonomia desse trabalhador, bem como que este trabalhador, de fato, pense a organização. Essa discussão será tratada em capítulo específico.

Antes, porém, de continuar, é importante destacar, que quando falamos de Economia Solidária a entendemos como: um contra projeto político, que transcende a perspectiva daqueles que a entendem com uma simples proposta de geração de renda ou inclusão produtiva; propõe-se assim, uma Economia Solidária que proporcione uma emancipação social, política e econômica. Destaca-se, nesta perspectiva, uma outra forma de se organizar, que prima pela organização coletiva da produção, da tomada de decisão e que possibilite, assim, a já dita re-significação do trabalho e do trabalhador (LOMBARDI, 1997). Porém, a Economia Solidária, pautada historicamente pelo cooperativismo e pelo associativismo, não vem se apresentando como saída para a manutenção dos direitos trabalhistas (RASLAN, 2007).

O movimento de fábricas ocupadas/recuperadas, insere-se, mais especificamente, na busca pela manutenção dos empregos e dos direitos trabalhistas dos operários. O movimento de fábricas ocupadas/recuperadas, se apresenta como a união de trabalhadores, que passam a gerir os meios de produção, desempenhando assim o papel de donos do próprio negócio. Nesse processo, os trabalhadores se organizam em comitês, procurando conduzir a organização, a partir da instalação de um ambiente democrático e participativo, de forma que todos possam contribuir no processo decisório, tanto em peso do voto, quanto nas esferas de importância das tomadas de decisão.

A partir dessas experiências e discussões, esta dissertação tem como foco de análise uma fábrica ocupada pelos trabalhadores. Mais especificamente, uma fábrica ocupada pelos trabalhadores que advogam da idéia de estatização da mesma, sob controle operário.

Essas organizações mantêm suas bases alicerçadas em princípios emancipatórios e de resistência política, além da luta pela autonomia. Vale ressaltar que, elas enfatizam as formas alternativas de gestão, seu modelo organizacional, sobretudo aqueles que primam por maior participação e descentralização dos processos decisórios, tais como o controle operário e o exercício da prática da autogestão, conceitos que serão tratados em capítulo posterior.

É bem verdade que a proposta da estatização de fábricas ocupadas é um tema até então pouco estudado. No entanto, é de grande valia a sua compreensão e o aprofundamento teórico e prático desta idéia, assuntos que serão abordados nesta dissertação.

Assim, a proposta desta dissertação é estudar uma fábrica ocupada e administrada pelos operários: a Flaskô. Sendo que a escolha desta organização se deu por ser um empreendimento que se apresenta como uma fábrica ocupada, cujo controle produtivo/decisório está nas mãos dos trabalhadores, cenário que vem ao encontro dos objetivos que serão propostos neste trabalho, apresentado-se como uma importante experiência a ser analisada.

A Flaskô Industrial de Embalagens Ltda³ é uma indústria de transformação de plásticos do setor de embalagens. A fábrica produz principalmente bombonas, tambores grandes com a capacidade de cerca de duzentos litros, utilizados para armazenamento de alimentos, cosméticos, agrotóxicos, produtos químicos, adubos, etc.

A fábrica pertencia a Companhia Holding Brasil (CHB), antiga integrante da Companhia Hansen Industrial S. A, proprietária da Tubos e Conexões Tigre. Quando a CHB desvinculou-se do grupo Tigre, passou a controlar cinco empresas: Cipla, Interfibra, Profiplast, Brakofix (todas de Joinville/SC) e a Flaskô em Sumaré, na região metropolitana de Campinas/SP.

A ocupação da fábrica por seus trabalhadores aconteceu em 12 de junho de 2003, e, desde então, vem sendo controlada pelo Conselho de Fábrica, que é eleito por todos os funcionários, em assembléia. Os cerca de sessenta e cinco trabalhadores da empresa mantém a produção e promovem uma campanha continuada pela estatização da fábrica.

Na busca de um aprofundamento das discussões acima apresentadas, optou-se pela organização da dissertação da seguinte maneira:

No que se refere ao arcabouço teórico para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se inicialmente pela apresentação de uma discussão teórica acerca da participação, por

³ Sobre a Flaskô, maiores detalhes serão apresentados no capítulo 9.

entender que este é um tema que perpassa todo o desenvolvimento deste trabalho. Foi discutido a participação sob duas perspectivas, uma proposta de participação empresarial, que se apresenta como eficiente aos objetivos da empresa, na medida em que se diziam promover a confiança e a satisfação no trabalho; a outra que assume um caráter mais ativo na resistência contra as relações de dominação e redistribuição do poder.

No capítulo seguinte tratou-se das práticas de gestão, partindo da prática hegemônica, a heterogestão, em busca de práticas ditas como mais alternativas, até que se chegou à autogestão. Esse caminho percorrido teve como propósito a busca por uma prática que propiciasse a autonomia dos trabalhadores. Nesse intuito, foram estudados os conceitos de heterogestão, gestão participativa, co-gestão, controle operário e por fim, a autogestão.

Na próxima seção, foram discutidas as fábricas recuperadas/ocupadas. Foi apresentada de onde surgiram essas experiências e qual sua proposta. Foram abordadas, também, de maneira breve, as experiências da Argentina e do Uruguai. Foi discutido, ainda, as fábricas ocupadas sob o ponto de vista revolucionário (ou não), de forma que fosse possível concluir o capítulo mostrando algumas de suas correntes.

No capítulo seguinte foi abordada a questão da estatização das fábricas ocupadas, que percorreu o seguinte caminho: foram discutidas as perspectivas históricas desta proposta, e foi discutida ainda, duas correntes de análise da estatização. Entre essas correntes, uma é pautada pela defesa da estatização sob controle operário e a outra defende a limitação da estatização aos setores estratégicos da economia.

Na seqüência, foi apresentada a fábrica ocupada pelos trabalhadores, Flaskô, onde os trabalhadores reivindicam a estatização da mesma sob controle dos operários. Nesse sentido, foi realizado um resgate da história da Flaskô e foi abordada também a situação em que a mesma se encontra atualmente.

No capítulo 10 foram apresentados os procedimentos metodológicos norteadores desta dissertação e as técnicas que foram utilizadas para o atendimento dos objetivos propostos.

A apresentação e a discussão dos dados foram tratadas no capítulo seguinte. Também, faz-se um exame das categorias analíticas, elaboradas no capítulo anterior, de acordo com os dados coletados na organização. Nesse sentido foram apresentados e debatidos os dados com o intento de alicerçar as discussões.

Por fim, foi apresentado o fechamento da pesquisa, com as devidas conclusões, considerações finais e recomendações para futuros estudos.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

Estabelecido o debate acima exposto, apresenta-se como problema de pesquisa a seguinte questão: *As práticas de organização em uma fábrica ocupada sob controle operário possibilitam uma maior participação desses trabalhadores? Ou na construção cotidiana esses trabalhadores reproduzem a lógica do capital?*

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Portanto, o objetivo geral desta dissertação é identificar se as práticas de organização da Flaskô, fábrica que se encontra sob controle operário, possibilitam uma maior participação dos trabalhadores.

3.2. Objetivos Específicos

Como objetivo específico procurou-se:

- Compreender as dinâmicas cotidianas de participação dos operários na organização;
- Analisar de que forma acontece a divisão do trabalho/tarefas entre os operários;
- Analisar como se dá o processo de tomada de decisão na Flaskô;
- Compreender o por quê da opção pela estatização da fábrica;
- Compreender se na prática há uma hierarquização, dividindo os trabalhadores entre conselho de fábrica e os trabalhadores do chão de fábrica, ou seja, entre os que decidem e os que produzem.

4. JUSTIFICATIVA

Um olhar sobre as fábricas ocupadas e suas formas de organização se apresenta como um importante campo para os estudos organizacionais. Primeiro por apresentar novas formas de organização, até então pouco estudadas. Essas novas formas de organização não chamam a atenção daqueles que preferem estudar as “formas tradicionais” de organizações, sendo inclusive, na grande maioria das vezes, marginalizados por estes. Entretanto, há que se destacar, que essas práticas alternativas, vêm ocupando um papel importante, pela sua significativa presença em muitos ambientes organizacionais. Entre esses ambientes, destacam-se, por exemplo, o crescente número de empreendimentos econômico solidários, e as experiências de orçamento participativo. Nesta dissertação, compreendendo a importância de novas práticas organizacionais para o estudo da administração, optou-se pelo estudo das práticas organizacionais em uma fábrica ocupada pelos seus trabalhadores.

Nesse contexto, justifica-se a importância do estudo dessa prática, por se compreender a importância de estudos que perpassem o campo teórico e empírico, para o entendimento da gestão das organizações. No campo teórico, destacam-se as contribuições do exercício de repensar as práticas de gestão, com o repensar da participação dos trabalhadores nas organizações, com o repensar na forma de administrar, dentre outros. Empiricamente, é mister apresentar as experiências de organização destes trabalhadores, para o exercício da construção de uma outra prática de gestão. Do ponto de vista da prática, ainda, podemos perceber que a organização/luta desses trabalhadores é construída, na realidade, através da *práxis social*.

Não menos importante, pode-se destacar ainda, o fato de que estudos como esses integram teoria e prática política. Essa relação teórico-prática é de grande valia na compreensão de possíveis saídas para esse sistema capitalista hegemônico.

Portanto, esse estudo se apresenta como importante instrumento para a percepção de como acontecem à participação dos trabalhadores em práticas de gestão ditas alternativas.

5. PARTICIPAÇÃO

As formas de trabalho vêm passando por grandes transformações ao longo dos anos. E juntamente com elas, muito se tem discutido acerca da participação. Se analisarmos o período de 1967 a 1977, pode-se observar que o tema participação ainda tinha pouca evidência (DONADONE E GRÜN, 2001).

No entanto, no final dos anos 70, idéias participacionistas começaram a se evidenciar, sobretudo, pelo ressurgimento dos movimentos trabalhistas e sindicais, após as greves do ABC paulista de 1978. Mas não era apenas nos sindicatos que o tema “participação” começava a ser notado. Nas publicações empresariais e gerenciais ele também se evidenciava. Segundo afirmam DONADONE E GRÜN (2001) as notícias da época, apresentavam exemplos de empresas que estabeleciam “novas formas” de negociação com os empregados, na tentativa de solucionar os embates trabalhistas por elas enfrentadas com o recrudescimento do movimento sindical no “pós-1978”.

Essas novas formas de negociação, diziam respeito, sobretudo, ao reconhecimento do sindicato como um agente interlocutor entre os trabalhadores e as empresas, e a utilização do sindicato como uma ferramenta para resolver os conflitos trabalhistas. Mas, ainda na compreensão das empresas, começava a surgir, no Brasil, uma nova forma de gestão, que também era nomeada como participacionista. Surgia então, a partir da década de 80, uma forma de gestão moderna e inovadora, baseada principalmente no modelo de gestão importado do Japão (LIBONI, 2001, p. 1).

Com o advento “japonês”, tornaram-se comuns, no Brasil, os Círculos de Controle de Qualidade – CCQs. Nestes, apresentava-se que a cooperação do trabalhador era o diferencial para a solução de problemas de produção e das equipes de trabalho, uma vez que as decisões de como fazer o trabalho e o controle sobre ele eram delegadas aos trabalhadores que a compunham.

Assim, pode-se dizer que as novidades organizacionais diretamente relacionadas à participação, foram difundindo-se nos anos 80. Porém, para DONADONE E GRÜN (2001) elas somente entraram no cotidiano das empresas após um processo de

apropriação e recontextualização, quando seu “espírito” foi progressivamente assimilado a práticas já conhecidas no nosso ambiente, fornecendo-lhes um sentido compreensível no sistema social das organizações brasileiras. Apresentava-se portanto, a versão brasileira de um processo mais geral do processo de difusão de novas tecnologias, que Cole (1989) definiu como o ato de “reinventar a roda”.

Com a introdução dessa “nova concepção” de participação, mesmo nos sindicatos, no final da década de 80, o conceito de participação também passava por transformações. De acordo com DONADONE E GRÜN (2001), os artigos do Boletim do Dieese faziam referências à introdução do trabalho participativo, mas não existia uma diferenciação clara de significados entre o “trabalho participativo” e os CCQs. Observava-se que as duas ferramentas eram compreendidas como formas de apropriação, por parte das gerências, de conhecimentos dos trabalhadores quanto ao funcionamento da fábrica e que se contrapunham à versão sindical de “participação”, associada às Comissões de Fábrica.

Ainda para estes mesmos autores, ao se comparar os artigos que tratam da introdução dos CCQs, no período de 1982 a 1987, com aqueles que fazem referências ao “trabalho participativo” no final da década, nota-se diferenças significativas, como pode-se observar abaixo:

“... os CCQs eram apresentados como uma forma de “participação da gerência”, e as Comissões de Fábrica eram tratadas como o contraponto sindical da “ferramenta” gerencial. Já nos artigos sobre o “trabalho participativo”, as Comissões de Fábrica assumem um papel de opositor direto mitigado. Em alguns casos, elas eram consideradas fontes de informações para que o sindicato pudesse negociar os processos de mudanças organizacionais; uma espécie de “ferramenta sindical” e, portanto, instrumento despido de suas características libertárias de momentos anteriores.”(DONADONE E GRÜN, 2001, 122).

Dentro deste contexto, de acordo com DONADONE E GRÜN (2001), é importante dizer, que em uma primeira aproximação, a difusão e a transformação da idéia de participação podem ser descritas a partir da noção de campo (Bourdieu, 1989). Inicialmente, observou-se a tentativa de setores do movimento operário e sindical de utilizarem a bandeira da participação, no quadro de algumas variantes das estratégias de emancipação do proletariado. Posteriormente, houve uma disputa entre os diversos

setores – empresarial, sindical e gerencial – por uma conceituação de participação, que fosse válida e aceita pela sociedade, sobretudo no que se referia ao conteúdo das novidades organizacionais de participação.

Esses mesmos autores salientam ainda, de acordo com Bourdieu, que no início dos anos 80, a ação simultânea dos diferentes agentes acaba por formar um “campo” em torno da compreensão de participação, onde indivíduos originários dos mais diversos sub-espacos sociais e de qualidades também diversas, a despeito da desconfiança e da incompreensão mútuas, acabam por difundir e consolidar a temática da participação nas organizações brasileiras. A partir desse processo, pode-se construir uma compreensão minimamente comum, acerca da participação.

Evidentemente, com o passar dos anos, essa compreensão minimamente comum da participação, acabou por evoluir, de forma que diferentes grupos sociais se vêem frente a novas concepções acerca da temática de participação, e deste modo, procuram legitimá-las, desqualificando as demais.

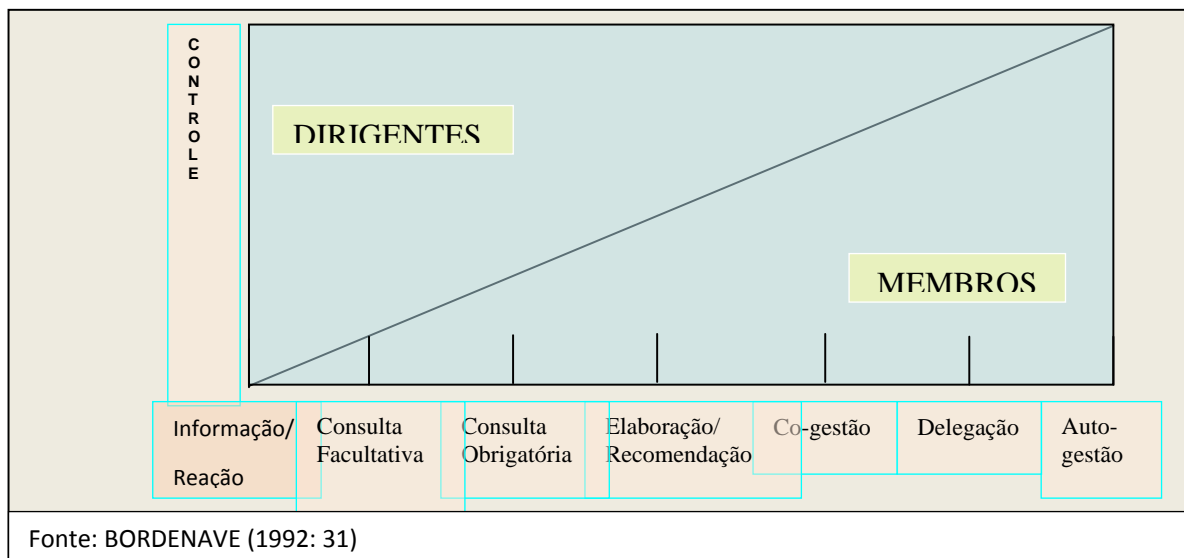
No que se refere ao campo teórico, muitos estudos acerca do termo participação foram feitos. Entre estes estudos, destaca-se o trabalho de Bordenave (1992), onde o autor afirma que em qualquer organização a participação pode atingir níveis diferenciados, de acordo com o menor ou maior grau de acesso à tomada de decisão pelos seus membros. Ainda para este mesmo autor, esses níveis diferenciados de participação podem ser assim classificados:

- a) informação: apresenta-se como o menor grau de participação, à medida que os dirigentes avisam os integrantes da organização a respeito das decisões já tomadas;
- b) consulta facultativa: neste nível, os dirigentes podem consultar os subordinados, através de críticas, sugestões ou dados para solucionar algum problema, oferecidos pelos funcionários;
- c) consulta obrigatória: pode ocorrer dos subordinados serem consultados em certas ocasiões, ainda que a decisão final pertença à administração da organização;
- d) elaboração/recomendação: os subordinados preparam e apresentam propostas, indicando possíveis soluções, que são rejeitadas ou aceitas pelos dirigentes, sempre justificadas por esses;
- e) co-gestão: neste nível, a administração da organização é compartilhada por meio de mecanismos de co-decisão, que se apresentam através de colegiados. Os subordinados exercem uma influência direta na tomada de decisões através da participação em comitês, conselhos e outras formas colegiadas;

- f) delegação: os trabalhadores possuem autonomia em determinadas áreas ou jurisdições antes reservadas aos administradores; e
- g) autogestão: constitui-se no mais alto nível de participação. Aqui, o grupo define seus objetivos, seleciona seus meios e determina os controles pertinentes, sem referência a uma autoridade externa. Com a autogestão, elimina-se a diferença entre trabalhadores e gerentes.

Como forma de ilustrar os níveis de participação mencionados acima, apresenta-se a seguir uma figura de Bourdenave (1992), onde estão relacionados os níveis de participação:

Figura 1
Os Níveis de Participação



Na figura acima apresentada observa-se que à medida que diminui o grau de controle ocorre uma tendência para a prática da gestão participativa. E quanto maior se dá essa tendência, maior também é o nível de participação dos membros da organização.

5.1. Conceituando Participação

Ao observarem-se as análises teóricas acerca da temática da participação, pode-se notar certa polêmica, estimulados, sobretudo, pelas raízes históricas do termo, dentro dos ambientes organizacionais. Em seu trabalho, Hodson (1996) apresenta duas vertentes, que resumem esse embate:

“alguns pesquisadores vêem a gestão participativa como dando aos trabalhadores uma oportunidade para exercer um poder crescente, baseado no aumento das responsabilidades. Outros pesquisadores vêem a gestão participativa como uma nova estratégia da gerência para extrair dos trabalhadores, não somente trabalho, mas também o conhecimento da produção.” (Hodson, 1996, p.12)

Nesse sentido, há que se pensar em que medida essa forma de gestão pode representar ou não um avanço para os trabalhadores. As diferentes perspectivas de participação, desde o ponto de vista patronal até o dos trabalhadores também é abordada por Cattani (1997). O autor apresenta um conceito bastante amplo de participação, onde são envolvidas todas as situações em que os trabalhadores “... estejam investidos de capacidade de decisão na organização do trabalho, eventualmente, nos procedimentos administrativos e comerciais, e, mais raramente, na condução geral da empresa...”(Cattani, 1997, p.107). Isto ocorre por iniciativa dos próprios produtores e de seus representantes ou como resultado de estratégias patronais.

Dentro da perspectiva de estratégias patronais, o conceito de participação foi tratado como uma forma de gestão participativa “moderna e inovadora”, por meio dos programas de qualidade, da gestão japonesa. Essa nova forma de gerir, dizia respeito a divulgação e a implantação de ferramentas gerenciais que propunham a utilização de intervenções dos trabalhadores nos acontecimentos do chão de fábrica como uma forma de aumento da produtividade e melhoria da qualidade dos produtos.

Para DONADONE E GRÜN (2001), nos CCQs, o significado atribuído à “participação” dizia respeito a sua associação a uma ferramenta gerencial que utilizava os canais de comunicação com a finalidade de redução de custos e integração dos funcionários e, em muitos casos, também na tentativa de diminuir a influência dos sindicatos nos ambientes fabris. Já para Hirata (1990) a utilização dessa nova gestão “Não se trata de forma alguma de uma produção controlada pelos trabalhadores, mas sim de uma organização [informal] em pequenos grupos para discutir e resolver problemas diagnosticados no local de trabalho” (HIRATA, 1990, p.136).

Para Pateman (1992), existem duas formas de participação, a parcial e a plena. A participação parcial acontece nas situações em que os trabalhadores podem influenciar

as decisões, mas a prerrogativa da decisão final permanece com a direção da empresa, uma vez que é dela o poder e o controle sobre a decisão final. A participação plena se dá a partir do momento em que cada um dos membros de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final da decisão.

“neste tipo de situação... não existem dois “lados” com poderes desiguais de decisão, mas um grupo de indivíduos iguais que têm de tomar suas próprias decisões a respeito da atribuição das tarefas e execução do trabalho... tal forma de participação consiste “num processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões.”(Pateman, 1982, p.98)

Segundo Guimarães (1995) a participação pode ainda, apresentar duas formas com relação a sua base formal, aquelas legalmente estabelecidas e as voluntárias, categorizadas por alguns como, respectivamente, “de jure”, ou formal, e “de fato”, ou real. A primeira delas pode ser estabelecida por meio de sistemas legais e formais, como por exemplo, as normas de operação e as regras estabelecidas, dentro ou fora de uma organização. A participação de fato ou real, é contrária a anterior, uma vez que ela não está formalmente prescrita e depende da capacidade de organização dos trabalhadores para atuarem sobre o processo decisório (GUIMARÃES, 1995, p. 84).

Dentro da perspectiva dos trabalhadores, Storch (1985) compreende que a empresa pode utilizar-se da participação como uma forma de cooptar os trabalhadores, em prejuízo de seus interesses coletivos, visando, apenas, à maior eficiência empresarial e ao controle burocrático (o que representaria a manipulação dos trabalhadores).

A introdução de programas participativos nas empresas é geralmente associada a idéias de manipulação dos trabalhadores, haja vista que estes programas são implementados de cima para baixo, por iniciativa da administração, com vistas a eficiência organizacional. Apesar disto, é importante lembrar que a gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras tem sido considerada autoritária (Fleury, 1993 e Humphrey, 1994).

Nesta linha de raciocínio, é importante mencionar Tragtenberg (2005), que afirma: “a exploração do trabalho no capitalismo desenvolvido, especialmente nos EUA, na sua prática, ainda está sob o signo do taylorismo, embora a retórica dominante do discurso

administrativo patronal seja “sistêmica”, ou “relações humanas”, ou de “desenvolvimento organizacional”” (TRAGTENBERG, 2005, p.121).

Cattani (1997) afirma ainda que a gestão participativa é uma iniciativa patronal (episódica e reversível) para legitimar decisões já tomadas; ocorre, paralelamente à precarização das relações de trabalho, via terceirização, mantendo-se apenas um núcleo de trabalhadores participativos; permite a apropriação pela gerência, dos saberes operários clandestinos; possibilita a intensificação do trabalho, via autocontrole dos trabalhadores, que não percebem a pressão das gerências; tende a isolar o trabalhador das questões mais amplas, voltando-o, apenas, para os problemas de produção e faz parte de um conjunto de estratégias anti-sindicais, que dificultam a organização coletiva dos trabalhadores.

Bernstein (1983) considera o conceito de participação vago e que pode ser amplamente interpretado, existindo autores que consideram a participação como o menor nível de influência, enquanto outros, como anteriormente mencionado, em Pateman, utilizam o conceito para se referir a um amplo espectro de influência dos trabalhadores na tomada de decisão.

“ Não causa surpresa o fato de os autores de textos sobre a administração, não discriminarem, com mais cuidado, as diferentes situações “participativas”, quando se considera o motivo pelo qual eles estão interessados em participação no local de trabalho. Para eles trata-se apenas de uma técnica a mais entre outras, que pode auxiliar no alcance do objetivo geral da empresa – a eficiência da organização... a participação pode contribuir para o aumento da eficiência, mas o que importa é que esses autores utilizam o termo “participação” não apenas para se referir a um método de tomada de decisão, mas também para abranger técnicas utilizadas para persuadir os empregados a aceitarem decisões já tomadas pela administração.” (Pateman, 1992, p.95)

Para COUTINHO (2000) a participação possui várias dimensões e níveis que se efetivam através das relações sociais cotidianas do trabalho. Neste sentido, a autora propôs um quadro teórico sobre participação, conforme pode ser observado abaixo:

Quadro 1 – Dimensões da Participação

formas	Dimensões		
	Grau de controle	Tipo de questões	Nível organizacional
Ampla (plena)	Auto-gerenciamento pelos trabalhadores	Objetivos da empresa	Associação industrial, proprietário, quadro de diretores, comitê executivo.
Parcial	Gerenciamento conjunto	Recursos organizacionais	Divisão, fábrica ou escritório, departamento ou chão de fábrica, grupo de trabalho.
	Cooperação		
Limitada (pseudo-participação)	Consulta	Próprio trabalho dos trabalhadores	Indivíduo (trabalhador)
	Caixinha de sugestões		

Fonte: Coutinho, 2000, p.24.

Este quadro contempla a possibilidade de formas limitadas, parciais ou amplas de participação; entretanto, os estudos sobre experiências participativas, incluindo pesquisas sobre empresas brasileiras⁴, indicam que este nível mais alto dificilmente é encontrado.

Corroborando com o quadro de COUTINHO (2000, P.24) Pateman (1992) classifica o exercício participativo dos trabalhadores em três categorias: pseudoparticipação, participação parcial e participação plena. As estratégias utilizadas apenas para persuadi-los a aceitar as decisões já tomadas pelas chefias são consideradas como pseudoparticipação. A participação parcial refere-se a um processo no qual o trabalhador pode influenciar na tomada de decisões, mas a decisão final não é dele. A existência de grupos de trabalhadores auto-regulados, capazes de tomar suas próprias decisões, corresponderia a participação plena.

Para SILVA E FLORES (2007) a compreensão primeira acerca da participação é marxista, pois entende-se que para ter condições de participar e atuar de algum modo na construção da própria história, os seres humanos devem estar em condições de viver para fazer história, ou seja, é preciso antes de tudo comer, beber, ter moradia, vestir-se e algumas coisas mais, sendo o primeiro ato histórico à produção dos meios que permitam a satisfação dessas necessidades (MARX & ENGELS, 2004). Mais explicitamente: que

⁴ Antunes (1995), Gonçalves (1998) Piccinini e Jotz (1998) e Tolfo (1999).

seja possível à produção da própria vida material, uma exigência fundamental de toda a história, que deve ser cumprida cotidianamente para manter os seres humanos com vida.

Nesse sentido, a participação dos sujeitos está relacionada às práticas sociais, já que é um meio viabilizador de fundamental importância, e conquistada pelos sujeitos.

Participação não pode ser entendida como dádiva, como concessão, como algo já preexistente. Não pode ser entendida como dádiva, porque não seria autopromoção; seria de todos os modos uma participação tutelada e vigente na medida das boas graças do doador, que delimita o espaço permitido. Não pode ser entendida como concessão, porque não é fenômeno residual ou secundário da política social, mas um dos seus eixos fundamentais; seria apenas um expediente para obnubilar o caráter de conquista, ou de esconder, no lado dos dominantes, a necessidade de ceder. Não pode ser entendida como algo preexistente, porque o espaço da participação não cai do céu por descuido, nem é o passo primeiro (DEMO, 1996, p. 18).

Uma opção para a construção dessa outra lógica, que não a do capital, pode ser a formação de movimentos sociais que exigem de fato a participação dos indivíduos, no sentido de efetivamente participarem dos coletivos organizados para lutar contra as relações de dominação, contra a expropriação, com vistas ao bem coletivo, a transformação da realidade. Como destaca Demo (1996),

muitas propostas participativas acabam sendo expediente para camuflar novas e sutis repressões [...] pois a ideologia mais barata do poder é encobrir-se com a capa da participação. [...] Quem acredita em participação, estabelece uma disputa com o poder. Trata-se de reduzir a repressão e não de montar uma quimera de um mundo naturalmente participativo. Assim, para realizar a participação, é preciso encarar o poder de frente, partir dele, e, então, abrir os espaços de participação. [...] Participação, por conseguinte, não é ausência, superação, eliminação do poder, mas outra forma de poder. [...] Trata-se de outra forma de intervir na realidade, ou seja, uma forma que passa por dois momentos cruciais: pela autocrítica, que sabe corajosamente reconhecer suas tendências impositivas, e pelo diálogo aberto com os interessados, já não mais vistos como objetos. (DEMO, 1996, p.21).

Nesta perspectiva, a participação assume um caráter mais ativo na luta contra as relações de dominação e redistribuição do poder. E para isso, entende-se que um processo educativo para a participação é de fundamental importância, haja vista que este:

se expressa através da conscientização, organização e capacitação contínua e crescente da população ante a sua realidade social concreta. Como tal é um processo que se desenvolve a partir do

confronto de interesses presentes a esta realidade e cujo objetivo é a sua ampliação enquanto processo social. [...] Aqui, a prática pedagógica de retomada de condições básicas e necessárias de participação por parte da maioria da população implica a prática de exercício de poder, já que a participação pode se traduzir, sobretudo, na distribuição do poder na sociedade. [...] A prática pedagógica para tal é, sobretudo, uma prática de exercício de poder e, como tal, supõe a organização social e o reforço desta organização (SOUZA, 2004, p. 84-6).

5.2. Rumando para uma maior Participação

Maiores possibilidades de participação sempre foi uma reivindicação social dos trabalhadores. E com base nisso, os programas de participação empresariais, se viram como eficientes aos objetivos da empresa, na medida em que se diziam promover a confiança e a satisfação no trabalho. “Daí, toda a importância que adquire, não só o discurso sobre participação, mas o desenvolvimento de grupos participativos, como elemento principal que vai articular a passagem do informal e clandestino para o formal e controlável.” (Correa e Pimenta, 1999, p. 1372)

Entretanto, há que se defender, que a participação sempre esteve presente, em formas, estruturas e processos diferentes, mas embasada por uma visão de sociedade, organização e homem compartilhadas por todos os modelos. Portanto, a inclusão da participação dos trabalhadores nos processos produtivos não pode ser chamada de “inovadora”. E, além disso, os modelos participacionistas de gestão não são suficientes, para uma real democratização das relações de trabalho.

Assim, é importante se pensar, ou discutir em que medida a participação pode ou não significar um avanço para os próprios trabalhadores. A introdução de técnicas participativas consiste em uma mudança que só pode se efetivar através de relações sociais concretas, nas quais interferem todos os atores sociais envolvidos.

Os estudos sobre participação no trabalho apontam outros sistemas que aparecem freqüentemente, associados, em especial, aos conceitos de co-gestão e autogestão, que serão apresentados posteriormente neste trabalho. Estes sistemas referem-se a diferentes formas e graus de envolvimento na gestão de um determinado processo social. Motta (1982, 1987) e Tragtenberg (1987) acreditam que uma efetiva participação social só

seria possível através da autogestão social, associando cada um dos conceitos acima a formas sociais, políticas e econômicas mais amplas.

6. DA HETEROGESTÃO A AUTOGESTÃO: RUMANDO A UMA ORGANIZAÇÃO POPULAR E OPERÁRIA.

O verdadeiro alvo da transformação emancipatória é a completa erradicação do capital como modo de controle totalizante do próprio sociometabolismo reprodutivo, e não simplesmente o deslocamento dos capitalistas da condição historicamente específica de “personificações do capital” (MÉSZÁROS, 2002)

Este capítulo se propõe a estabelecer um debate acerca de práticas de gestão, no que se utilizará um continuum da heterogestão à autogestão, conforme mencionado anteriormente. Esse exercício se mostra inevitável no sentido de estabelecer conceituações e, também, de situar as compreensões acerca desta temática.

Assim, procurar-se-á, além das conceituações, apresentar experiências práticas de formas de gerir as organizações. Além disso, serão apresentadas diferentes correntes que estudam (ou estudaram) essas formas de organização dos trabalhadores, mostrando seus posicionamentos epistemológicos e ideológicos.

É bem verdade que em certos momentos poderão ser evidenciados alguns posicionamentos, uma vez que não há como separar o pesquisador de seus posicionamentos epistemológicos e ideológicos, pois, na verdade, não acreditamos em “pesquisa neutra”. No entanto, destaca-se que o intento desse capítulo não é uma simples defesa de qualquer tipo de posicionamento, mas sim estabelecer um debate sobre essas práticas de gestão

6.1. Heterogestão

Sob o preceito da necessidade de um trabalho mais homogêneo, pode-se dizer que a classe⁵ dominante acredita ser capaz de fazer a gestão, de guiar os interesses das classes dominadas. Dentro dessa perspectiva, a divisão social do trabalho é refletida, atualmente, na indústria moderna, onde o trabalhador é, na grande maioria das vezes,

⁵ A idéia aqui não é fazer um profundo debate sobre classe, trataremos apenas distinguindo-a entre classe dominante e classe dominada, ou seja, aqueles que detêm os meios de produção/capital, e por outro lado aqueles que vendem sua força de trabalho. Sobre classe ver ALTHUSSER (1967), MARX (1971) e MARX (1977).

privado do conhecimento da atividade produtiva, pois se separa de um lado, os que concebem o trabalho e do outro, os que executam.

Essa prática acima descrita, apresenta-se como um modelo de gestão, que tem como objetivo principal a divisão do trabalho, chamada heterogestão, e é o mais comum nas empresas capitalistas. Assim, para Faria (2009), o sistema heterogerido aparece como natural, como universal e bem próprio das “relações humanas”, sob os domínios do sistema capitalista. A heterogestão demonstra, portanto, a hegemonia do capital sobre o trabalho.

Para Motta (1981a, p. 18) o termo “heterogestão” é utilizado para conceituar o tipo de organização invariavelmente descrito na teoria organizacional. “A dualidade entre o que gere e o que é gerido; entre o que planeja, organiza, comanda e controla, e o que executa, sendo, portanto, planejado, organizado, comandado e controlado, é a essência da heterogestão”.

O que pode ser observado no trabalho de Faria (1985):

A heterogestão estabelece uma dualidade, de certo modo linear, entre o que gere e o que é gerido, ou seja, entre dois agentes sociais: o que comanda (que concebe) e aquele que é comandado (que executa), na medida mesmo em que põe os dois agentes sociais um ao lado do outro. Assim, coloca-se em primeiro plano os princípios e em segundo os efeitos, de tal forma que para a racionalidade torna-se essencial e suficiente para que o que gere e o que é gerido sejam, não só intelectualmente distintos, com a máxima precisão possível, como separados efetivamente por funções também distintas. (FARIA, 1985: 51).

A heterogestão, longe de propor uma qualificação da mão de obra, desqualifica o trabalho, decomposto em uma série de gestos simples e mecânicos, de acordo com o planejamento organizacional. Cada função é direcionada a uma pessoa diferente e a automatização dispensa a criatividade do trabalho manual, a qual é reservada a uma elite administrativa a quem cabe a benevolência de simplificar o trabalho, originando um processo de alienação e coisificação do homem (FARIA, 1985).

É por meio do sistema administrativo heterogestionário que são estabelecidas mais claramente as relações de poder, uma vez que tal modelo de gestão baseia-se na relação

dominante-dominado, além da reprodução dessa relação, ultrapassando as paredes organizacionais.

Para Faria (1985) a heterogestão possui vínculos com uma relação unilateral de dominação, que pode ser demonstrada através de uma distribuição não igualitária de poder. Assim, ela fundamenta as relações de mando e subordinação na coerção e na autoridade legal – quem comanda planeja/decide e a quem é comandado somente coloca em prática aquilo que já foi pré-estabelecido.

Como forma de comprovar essa relação divergente de papéis e funções entre os dirigentes e os dirigidos, pode-se observar o controle excessivo do capital sobre o trabalho, o que justifica a desigualdade, onde se tem “a direção autoritária, o excesso de regulamentações em benefício daqueles que ficam com a parte intelectual do bolo – os executivos, supervisores e capatazes.” (MOTTA, 1982, p.16)

Esse tipo de cenário pode ser proporcionado pelas relações de poder, que acabam por enfatizar as próprias relações de dominação, provenientes das organizações atuais, como explicita Motta (1981) “a heterogestão não é senão o sistema administrativo que explicita, de forma mais clara, a relação dominante-dominado que permeia a estrutura organizacional e social. Assim, a heterogestão não funciona apenas como reprodutora das relações sociais, como também as naturaliza na medida em que a separação dominante-dominado ou dirigente-dirigido é fundamental em todo o ordenamento social”.

Para este mesmo autor, a heterogestão desempenha o papel de impedir o desenvolvimento do indivíduo, a partir do momento em que ela não permite o desenvolvimento de suas atividades como agente, uma vez que ela exige a sua adaptação a um cargo, a uma função.

Esse impedimento, se caracteriza, então, como uma espécie de restrição à liberdade de atuação, também discutido por Tragtenberg (1989), que vê na consolidação dos ditames hierárquicos a “disseminação de valores conformistas e dependentes”. Ainda para este autor, há uma condenação à falta de sentido das atividades impostas na heterogestão,

que somente pode ser justificada pela necessidade de um sistema de produção e de consumo sem interrupções.

Em todo o sistema heterogerido, tomado como tal, o agente é sempre reduzido a uma única função. A heterogestão é, pois, uma visão unidimensional da realidade social. O aparente desdobramento traduz a incapacidade de ver o agente social enquanto ser complexo. A heterogestão aparece como redutora de tal complexidade na medida em que limita a funções univalentes, dirigente ou dirigido. A partir desse dado, torna-se inevitável a diferença entre a meta e o resultado real, o plano e o desempenho. Na realidade, a burocracia, através de seu sistema unidimensional de heterogestão, é capaz de perceber a complexidade do mundo social em que se insere e em que são tecidas as malhas do exercício de sua dominação (MOTTA, 1981: 22).

Nesse sentido, pode-se observar que para a compreensão do formato heterogestionário, há que se pensar em um extenso trabalho de investigação, com base em fundamentos burocráticos.

Para Abreu (1989) entre os fundamentos burocráticos e suas relações com a heterogestão, destacam-se três, a saber:

- a) Em um aspecto a ser compreendido, tem-se que a dominação passa pela expropriação do trabalhador, do seu saber, meios e resultado da produção, em favor de um pressuposto capitalista. O bom desempenho da organização burocrática a serviço desse pressuposto está vinculado a uma imprescindibilidade da heterogestão.
- b) A heterogestão funciona como reprodutora das relações sociais que se evidenciam como um mecanismo de estruturação da sociedade dentro de uma ordenação lógica.
- c) O papel das instituições burocráticas heterogestionárias não se situa apenas na esfera da produção de bens materiais ou simbólicos, ou na reprodução da força de trabalho através do salário, elas respondem igualmente a naturalização e consolidação das relações de poder prevalentes na sociedade. (ABREU, 1989: 22)

No primeiro ponto tratado por este autor, pode-se utilizar o trabalho de Motta (1981), que apresenta como exemplo a grande maioria das empresas, que intensificam de forma máxima o formato heterogestionário, tornando possível se ter o controle de capital. Esse formato é característico do capitalismo tradicional, onde se tem o monopólio do saber ao proprietário, e ao trabalhador, cabe as tarefas definidas de forma desfragmentadas, dirigidas por outro.

E é a partir dessa formatação, que se proliferam as áreas administrativas de competências, estruturadas em hierarquias. Para Abreu (1989) é o quadro administrativo quem controla a produção, e, os produtores acabam por persistirem em total distanciamento dos meios e da administração da produção. Assim, esses trabalhadores, passam a ser, cada vez mais, subordinados da técnica organizacional a uma autoridade impessoal. O poder decisório concentra-se na direção e assim a heteronomia dirigente e dirigido passa a ser mais generalizada.

No segundo ponto tratado por Abreu (1989), observa-se que a heterogestão reproduz as relações sociais, e estrutura a sociedade, Nesse sentido vai também o pensamento de Motta (1981), para quem as relações sociais se definem a partir de uma ordenação lógica, onde existe o estabelecimento de linhas de comando que se convergem, por meio das quais passa uma sucessão de relações sociais autônomas, que constituem, assim, uma pirâmide heterogestionária.

Essa ordenação pode ser compreendida pela constatação de que a burocracia tende a expandir-se no intuito de acompanhar o desenvolvimento da concentração capitalista. E para que essa expansão se dê de fato, ela é difundida por meio de normas, leis, regras, regulamentos, regimentos que orientam as ações humanas.

No terceiro fundamento burocrático relacionado com a heterogestão, Abreu (1989) destaca que a heterogestão, não só quer reproduzir as relações sociais, mas também, naturalizar as relações reproduzidas.

Por fim, há que se destacar que a heterogestão, se apresenta, portanto, como uma forma de gestão que demonstra o autoritarismo dentro das organizações. E esse autoritarismo, suas implicações e conseqüências, vêm se mostrando de forma desfavorável nas organizações. Isso pode ser comprovado por Faria (2009) que apresenta que a prática de uma gestão autoritária vai se tornando para os gestores mais um problema do que uma solução, já que os trabalhadores e suas organizações se tornam cada vez mais reticentes e tensos contra essa forma de gestão. O que não significa que essa forma de gestão tenha desaparecido. Ela ocorre, sobretudo, em ambientes onde os trabalhadores não se encontram organizados politicamente. Nesses ambientes, a heterogestão apenas não

ocorre se a gerência for pautada pela busca de resultados de uma gestão mais participativa, que será melhor tratada a seguir.

6.2. Gestão Participativa

Como forma de se avançar no sentido de um maior envolvimento do trabalhador no que cerne a gestão das organizações, tem-se como foco de estudo neste capítulo a gestão participativa.

De acordo com o estudo de Ferreira (1998), a administração participativa ou a idéia de participação existe desde a antiguidade, sendo praticada pelos gregos com o nome de democracia. Entretanto, embora a idéia de participação tenha origem na antiguidade, ela passou a ter uma disseminação maior, no mundo moderno, após a Segunda Guerra Mundial, onde ela passa a tomar forma concreta e começa a despertar o interesse das organizações. Foi nessa época que foi estabelecido o sistema de representação paritária nos conselhos de vigilância das grandes empresas siderúrgicas e minerais da República Federal da Alemanha.

Ao longo dos anos, portanto, outras experiências e discussões relacionadas à participação foram surgindo. Entre estas, destacavam-se a busca pelo comprometimento e auto-envolvimento dos trabalhadores com os resultados organizacionais, nas décadas de 40 e 50, onde autores como Lewin, McGregor, Argyris e Likert recomendavam a adoção de práticas administrativas mais participativas e democráticas, pelas organizações.

A gestão participativa desenvolveu-se, assim, em diversos países, assumindo diferentes nomenclaturas e formas de aplicação, como a co-gestão alemã, o participacionismo francês, os círculos da qualidade da gestão japonesa, entre outras.

Nesse contexto, foi a partir dos anos 60, que a adoção de formas participativas de gestão se desenvolveu de forma mais expressiva. Inicialmente, seu foco era a solução dos conflitos e a diminuição da competição individual dentro das organizações, por meio da institucionalização dos princípios de cooperação. Posteriormente, buscava-se a redução

da insatisfação individual dos trabalhadores, a gestão das relações de poder e uma busca pela motivação dos trabalhadores, a fim de se atingir fins coletivos.

Entre os estudos acerca do tema participação, apresenta-se o trabalho de Motta (1991), que afirma que no sentido amplo e teórico do termo, participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa organização. De forma mais restrita, pragmática e contextual, onde são consideradas a hierarquia como elemento presente no meio organizacional, pode-se definir a participação como influência ou assunção, por parte dos indivíduos que se encontram abaixo do nível de direção superior, de decisões ou funções usualmente consideradas da gerência ou do corpo diretivo da organização.

Além disso, para esse mesmo autor, a participação pode se apresentar como direta ou indireta, a partir do momento que esta é feita através de representações. Sua prática maximiza a auto-estima na medida em que possibilita a expressão e o uso das potencialidades de contribuição de cada pessoa (MOTTA, 1991) De acordo com Brewer (1996), a gestão participativa pode ser conceituada como a capacidade dos empregados de influenciarem a tomada conjunta de decisões entre eles e os supervisores, especialmente quando afeta seu trabalho.

Para Pateman (1992) a participação pode ser conceituada como o processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões. Assim, pode-se dizer, que as formas participativas de gestão, antes de representarem uma afronta à hierarquia estabelecida, como enfatizava a escola científica da administração, demonstram a necessidade de se pensar que, para se alcançar objetivos institucionais, é fundamental o uso adequado do poder e da solução de conflitos com incentivo à participação (MIRANDA e BOSTROM, 1993).

A partir dessas conceituações de participação, na perspectiva da gestão participativa, pode-se inferir que elas possuem como eixo central de análise a possibilidade de promoção, a todos os membros da organização, de parcelas de poder nas decisões e de autonomia, no que diz respeito ao exercício de suas funções.

Essa constatação pode ser corroborada por Motta (1995), que afirma que a gestão participativa tem como pressuposto que o alcance dos objetivos empresariais depende da forma adequada de utilização do poder e da solução de conflitos organizacionais. E é por esta razão, a necessidade de busca constante de formas mais democráticas de gestão, aliada a tentativas de aumento da eficiência gerencial do poder e do conflito nas organizações. A gestão participativa implica, portanto, para Abreu (1989) num gesto do patronato de arrefecer o desgaste da heteronomia impessoal e mecanicista da gerência científica e seu fracasso em resolver as questões conflituais apenas através da coação física.

Nesse sentido, Souza (1995) ressalta que a gestão participativa traz consigo um conjunto de ações intencionais, articuladas entre si, cuja origem identifica-se com o próprio interesse em democratizar o processo gestor. Entretanto, para que essa democratização seja de fato efetiva, é necessário a criação de instrumentos que possibilitem a participação de todos os membros de forma igualitária.

Para Erdmann (1998, p. 60), “a participação na administração está vinculada ao aspecto cognitivo, ao pensar juntos”. Ainda para este autor, a gestão participativa apresenta vantagens e/ou benefícios, tanto para os trabalhadores, quanto para a própria organização. Dentre esses, destaca-se: a participação aumenta a confiança dos empregados nas intenções e objetivos da organização; ocasiona melhoria nos meios de comunicação; desenvolve capacidades entre os trabalhadores; desenvolve uma mutualidade de interesses entre empregados e administração; produz um rendimento maior dos trabalhadores, uma vez que a maior satisfação gera maior rendimento; dentre outras.

Entretanto, para que uma gestão participativa se apresente de forma satisfatória nesses ambientes acima descritos, conforme ressalta Demo (1993), ela deve conduzir, entre outros fatores, a quatro importantes processos: (1) *autopromoção*, que corresponde à característica de uma política social que tem como foco os seus próprios interessados, que passam a auto-gerir ou pelo menos a co-gerir suas necessidades, objetivando a superação da situação assistencialista de carência e ajuda; (2) *realização da cidadania*, diz respeito à qualidade social de uma sociedade organizada sob direitos e deveres reconhecidos; (3) *ao exercício democrático*, onde os membros da comunidade

aprendem a eleger, dê eleger, criar um rodízio no poder, exigir prestação de contas, desburocratizar, etc.; (4) *negociação*, que permite aos membros da comunidade negociar as divergências e os conflitos, como forma de se poder chegar à convivência e o atendimento aos interesses específicos; os conflitos reais, além de demonstrarem as dificuldades e os problemas a serem enfrentados, demonstram uma realidade dinâmica e produtiva.

No que se refere à inserção da gestão participativa no âmbito governamental, tem-se o exemplo da ferramenta de gestão, utilizada por alguns governos, para a condução da gestão pública nas últimas décadas. Essa ferramenta é o Orçamento Participativo, que se apresenta como uma peça básica do planejamento governamental.

Motta (1991) traz uma conceituação acerca da gestão participativa, que muito se aproxima da definição de orçamento participativo: “forma de trazer ao processo decisório, como sujeitos de formulação de diretrizes, grupos antes considerados objetos da ação gerencial. Este processo elimina um pouco da característica técnico-racional do planejamento tradicional, levando, como consequência, a minimização da tirania de uma minoria pré-selecionada no processo decisório institucional” (MOTTA, 1991, p. 162).

Por fim, há que se destacar que a gestão participativa, em maior ou menor grau, vem se apresentando como uma das principais características das organizações como um todo, em muito coordenadas por um processo de modernização imposto pela globalização e pela reestruturação produtiva. Nesse sentido, a existência de um modelo de gestão participativa em uma organização acaba por demonstrar os avanços organizacionais em termos de gestão (SOARES e GONDIM, 1998).

Esses avanços se dão, sobretudo no que se refere aos níveis de participação. Entretanto, é bem verdade que a participação, dada de forma restrita, por si só, não satisfaz os anseios dos trabalhadores e dos indivíduos no ambiente contemporâneo. E essa insatisfação acaba levando ao surgimento de modelos, ditos, mais amplos, em termos de participação, como a co-gestão, que será apresentada agora.

6.3. Co-gestão

A co-gestão tem como característica principal a ampliação da participação do trabalhador. Em outros modelos gestionários, como a heterogestão e a gestão participativa, esse trabalhador tinha a possibilidade de participação somente a nível das operações de trabalho, o que difere da co-gestão, onde o trabalhador possui o direito de participação também no campo operacional.

Essa participação ocorre a partir de mecanismos de co-decisão, através de colegiados. Assim, os trabalhadores exercem influência direta no processo de tomada de decisões, que pode se dar através da participação em comitês, conselhos e outras formas colegiadas.

Para Faria (2009) a Co-gestão, como o nome indica, é uma forma de gestão conjunta, uma forma de “gerir junto”. Esta gestão conjunta possui um nível de participação mais amplo, já que os trabalhadores não estão unicamente interessados na participação nos lucros ou nas funções técnicas desempenhadas. Esses trabalhadores desejam um nível de participação em que eles possam intervir no planejamento da organização técnica do trabalho, e em termos da política geral da organização.

O modelo co-gestionário tem seu ápice de desenvolvimento na Europa, sobretudo na Alemanha, que se apresenta como seu maior expoente, até então. Assim, no intuito de uma compreensão mais abrangente acerca da co-gestão, utilizar-se-á a experiência da Alemanha.

A Alemanha tem como característica uma formação do tipo industrial moderno. E foi no século XIX, que se iniciaram as primeiras organizações operárias, a partir do processo de industrialização do país. As lutas operárias, demoradas e persistentes, resultaram em melhores condições materiais e sociais, apesar do período em que foram abafadas pelo nazismo (BUNDESREPUBLIK, 1980 *apud* FARIA, 2009).

Para Faria (2009) foi a partir da Lei de 1972 que foi iniciado um processo de transformação, atingindo toda a sociedade alemã, no que diz respeito à gestão das empresas. Essa transformação tem como eixo principal a negativa do papel do

trabalhador apenas como integrante do processo de produção determinado exclusivamente pelos interesses do capital.

Ainda para este mesmo autor, pode-se observar que:

A idéia de colaboração entre os empregados e empregadores, que deriva de certa tradição social-democrata, ganha corpo com os diversos acordos entre empresas e sindicatos, não sem resistências de ambas as partes, culminando com os direitos de co-gestão, que já haviam sido formalmente explícitos em 1951, com a chamada *mitbestimmung* (co-gestão Montan). A elevação da legislação iniciada em 1920 com a Lei sobre Comissões de Trabalhadores, teve, com a Lei Revisora de 1981, como resultado, o que, na Alemanha, chama-se de fábrica constitucional. (FARIA, 2009:239)

Conforme mencionado anteriormente, a sociedade alemã, devido a algumas peculiaridades próprias, vive à busca de um discurso conciliatório entre capital e trabalho. Não há a negação do conflito, porém, o mesmo procura ser solucionado através do diálogo entre empregados e empregadores.

Abreu (1989) afirma que foi desenvolvida na Alemanha, a idéia-chave de que há nas empresas uma comunidade de trabalho que seja fundamentada pelo reconhecimento recíproco dos princípios de dever, lealdade e assistência. E mesmo o discurso sindical defende uma responsabilidade social aos trabalhadores em detrimento das liberdades individuais. Assim, os sindicatos são considerados instituições fora das ações cooperativas que consubstanciam a co-gestão.

Nesse sentido, pode-se dizer que a co-gestão dos trabalhadores dentro da organização é exercida por uma comissão de trabalhadores, e outros órgãos representativos. O que regulamenta as relações entre os empregados e empregadores é a Lei Constitucional de Empresas, que tem como fundamento a representação coletiva dos trabalhadores, por meio da comissão. Para Faria (2009), é desse contexto, que resultam duas questões:

- i) A organização interna da empresa e da execução dos trabalhos, a escala de pessoal e sua composição (nomeação e demissão) não estão sujeitas a determinações exclusivas dos empregados;
- ii) O direito constitucional de empresa faculta à comissão, além dos direitos de cogestão judicialmente postuláveis celebrar acordos (formais ou não) com o empregador sobre questões empresariais ou sobre condições de trabalho. (FARIA, 2009: 228)

Essas duas questões evidenciam um fator importante não só na co-gestão alemã, mas em qualquer iniciativa que tenha como pressuposto de gestão a co-gestão, que é a cooperação. A cooperação é importante, uma vez que ela pode ser considerada o alicerce para o desenvolvimento das relações dentro da organização.

O trabalho de Tragtenberg (1980) salienta que a cooperação é entendida como uma consulta inicial, onde uma das partes além de decidir, informa a outra. Assim, formalmente, há uma associação entre as duas partes, de forma que seja possível executar a decisão em comum, embora a adoção dessa decisão seja feita só por uma parte. O que demonstra a predominância da crença na viabilidade da cooperação de classe.

Com relação à organização formal dos trabalhadores, em termos de participação e de instâncias de tomada de decisão, esta se dá ao nível do Conselho Fiscal. É neste conselho, que há o espaço de discussões referentes ao planejamento, às decisões importantes, escolha e controle da direção da organização e sobretudo à formulação dos princípios de suas políticas. Essas discussões são realizadas pelos representantes dos empregados e pelos representantes dos empregadores.

Nesse espaço de discussão, há, no entanto, confronto de interesses entre empregados e empregadores. Nesse sentido, Faria (2009) afirma que existe a garantia da responsabilidade da diretoria, de certa forma, pela participação dos empregados e empregadores em indicações e exonerações. Por esse motivo, é importante que a organização possua uma política social adequada, obviamente, a ela tendo como alicerce a cooperação entre os dois níveis funcionais representados no Conselho Fiscal.

No que diz respeito às relações entre o Conselho Fiscal e os sindicatos, há funções distintas. Abreu (1989) explica que o Conselho deve exercer um papel neutro, frente a greves decididas pelos sindicatos, com o impedimento de utilização das suas instalações para esse fim. O que não significa, que enquanto indivíduos, os empregados que são membros do Conselho, não podem da greve participar. Todavia, os segredos devem ser preservados, no contato com os sindicatos, pois, estes desempenham um papel contestador e não conciliador.

Ainda para este mesmo autor, caso haja divergências entre os empregados e empregadores, as mesmas devem ser resolvidas dentro da organização. Para as divergências que não puderam ser conciliadas:

Para aquelas divergências não conciliadas, a lei prevê um Bureau de Conciliação no interior do estabelecimento, constituído de números escolhidos iguais para empregador e empregados. Pode constar de duas ou quatro pessoas. Haverá um presidente neutro e seus assessores. As decisões têm caráter obrigatório, e todos devem se submeter a elas. (ABREU, 1989:54)

Entretanto, apesar da participação na composição do Conselho Fiscal, não há, a reunião dos empregados em assembléia. A Assembléia Geral, onde não há a participação dos empregados, é o órgão de representação dos empregadores, em que o voto está atrelado ao montante de ações dentro da organização. Para Faria (2009) é na Assembléia Geral, que os empregados estão excluídos, que a esfera de competência se dá de forma mais ampla, uma vez que ela trata de:

- (i) aumento ou redução do capital, transformação, fusão ou dissolução da sociedade;
- (ii) formulação dos estatutos;
- (iii) modificações dos fins sociais;
- (iv) eleição e exoneração dos membros do Conselho Fiscal que representam os acionistas;
- (v) aplicação do lucro e aprovação dos negócios da diretoria e do Conselho Fiscal. (FARIA, 2009:228)

Faria (2009) salienta, ainda, um fator, muito importante, que se refere à conveniência da exclusão dos trabalhadores da Assembléia Geral, que traz conseqüências fundamentais para a proposição co-gestionária. Se o Conselho Fiscal aprovar alguma medida que não vá de encontro aos interesses dos empregadores, ainda que os seus representantes participem do Conselho Fiscal, a efetivação da medida pode ser vedada pela Assembléia Geral. No entanto, de acordo com alguns autores estudados, pode-se observar, que na prática, o Conselho Fiscal é mais fortalecido que a Assembléia Geral, o que acaba por coibir o surgimento de ações desse tipo.

No entender de Tragtenberg (1980), o que tem dado sustentação à co-gestão alemã, é principalmente a possibilidade de diálogo com a cúpula da organização, o que acaba por reabilitar e valorizar a participação dos empregados. Pode-se observar assim, que com

essas possibilidades de participação, cria-se, no plano psicológico do trabalhador, uma afirmação social.

6.4. Controle Operário

Podemos pensar, a priori, que o controle operário rumo a uma maior participação dos trabalhadores do que a co-gestão? Sim, dado que a co-gestão para Guillerme e Bourdet (1976, p. 25) “*se efetua mediante uma discussão “institucionalizada”, de grau em grau, respeitadas as formas legais (...) eis aí um exemplo típico da “colaboração de classes” que favorece o inimigo*”. Sendo que, ainda segundo esses autores, entende-se por controle operário

uma intervenção conflitual – principalmente no curso das greves – que arranca ao patronato concessões das quais resulta uma melhoria das condições de trabalho, ou, se preferem uma ligeira atenuação das formas de exploração (p. 25)

Segundo Abreu (1989) o controle operário pode ser entendido, dessa maneira, como uma insurreição dos trabalhadores contra o despotismo patronal – da hierarquia industrial, do controle monopolista do capital de todas as suas ações enquanto produtor.

Gramsci (1981) aponta que no controle operário, o trabalhador encontra-se livre da chefia para emergir enquanto chefe, rompendo, dessa forma, com o espírito servil de hierarquia, e a partir desse momento é movido por novas condições gerais, em que a sociedade se encontra em uma nova fase histórica. Deste modo, o trabalhador absorve inestimáveis conquistas de autonomia e de iniciativa. Gramsci aponta a insurreição operária como o verdadeiro processo revolucionário, que iria desbancar a hegemonia burguesa e, a partir daí, os conselhos operários. Assim, a proposta gramsciana é que o procedimento revolucionário seja exercido no campo da produção, na fábrica, onde as relações são de opressor para oprimido, de explorador para explorado, onde não existe liberdade para o operário, onde não existe democracia.

Para Abreu (1989, p. 64) “esse formato gestor emerge da impossibilidade do controle dirigente de forma total sobre os trabalhadores. Isso permite considerar a resistência e o

possível controle que tem-se verificado em períodos de greves e outras manifestações por parte dos trabalhadores.”

Dentro dessa perspectiva, portanto, o controle operário se apresenta como uma possibilidade maior de participação dos trabalhadores. Porém, é importante salientar, que autores (GUILLERM e BOURDET (1976), SILVA (2003), ARCOVERDE *et al* (2006), MARONI (1982)) destacam que essa participação não necessariamente significa o controle total por parte dos trabalhadores.

O controle operário, não significa *stricto sensu*, que é uma conquista imposta às elites dominantes. Ela é fruto, inclusive, em determinados momentos da história, de um aceno destas elites ao direito de “participação” e à “democracia industrial” para integrar comissões de fábrica e sindicatos, pois que, a dualidade de poderes, o controle operário e a tomada do poder estavam postos. Por outro lado, o controle operário não ocorre porque essas elites são boazinhas, mas sim, muitas vezes, pela pressão do operariado sobre uma maior participação, o que acarretaria uma “intervenção conflitual”.

Para Silva (2003) o conceito de controle operário abrange não apenas a luta dos trabalhadores para ampliar sua margem de intervenção na organização do trabalho e resistência às imposições empresariais, como o controle sobre suas próprias vidas, passando assim pelos valores de uma nova cultura do trabalho.

A questão do controle operário esteve presente também, nas lutas em defesa dos postos de trabalho e da indústria que se desenvolveram através de greves e ocupações de fábricas, por seus trabalhadores, de forma que fosse possível o impedimento do fechamento das mesmas. Fechamento, esse, fruto da desindustrialização e da privatização do patrimônio de países como Argentina, Uruguai, Brasil, Chile, Bolívia, Venezuela, dentre outros. É sob essa lógica que, em parte, para manter seus postos de trabalhos, os trabalhadores se organizaram através do controle operário de fábricas ocupadas⁶.

⁶ Essa discussão, acerca das fábricas ocupadas, será melhor abordado mais a frente.

Para Arcoverde *et al* (2006, p. 162) o controle operário não significa que o operariado irá gerir a produção, mas tão somente realizará a supervisão, inspeção e verificará as decisões tomadas pelas instâncias exteriores ao processo produtivo, tais como o Estado ou o partido.

Dentro do universo da fábrica o sistema capitalista, com suas racionalidades, suas práticas de dominação no local da produção não são absolutos. O tempo funciona como mecanismo de sujeição do trabalhador. Desta forma, a resistência encontrada é a articulação através da tentativa de apropriação coletiva da racionalidade da organização do processo de trabalho, de modo a inverter-lhe os mecanismos. Ou seja, significa que é através da apropriação pelos operários de um tempo serial, evolutivo, organizado em seqüência, submerso na própria lógica da organização do processo de trabalho, que a hora da paralisação era cuidadosamente estudada, segundo a versão de Maroni (1982).

Para Maroni (1982) o espaço, também, é uma medida contra-ofensiva dos operários, para tanto o autor argumenta que:

Não é por mero acaso que os operários da Ford, durante a greve pela readmissão dos trabalhadores demitidos, em julho de 81, batizaram uma das fábricas internas à fábrica, de praça 1º de maio. A disposição do espaço, como técnica constitutiva da vigilância e do controle que a organização do processo de trabalho impõe, foi apropriada simbolicamente pelos grevistas como espaço de luta. (MARONI, 1982)

Para Abreu (1989) o que na verdade consubstancia o controle operário são os mecanismos opressores conquistados por meio da resistência dos trabalhadores. Isso porque o objetivo, nessa perspectiva, do controle operário não é a mudança do modo capitalista. Quando muito, lutam por melhores salários, melhores condições de trabalho, contra algumas arbitrariedades de algumas chefias. Ainda para Abreu (1989), no entender de Maroni (1982), a propósito da autoridade, o processo de hierarquia não é questionado, mas sim seu despotismo. Se oportuno, o alvo do questionamento operário não é diretamente o cargo (que permite o exercício da autoridade fundado na hierarquia), mas seus ocupantes.

Corroborando com os autores acima citados, Verago (2008a) afirma que

Na luta pelo efetivo controle operário, a classe operária inevitavelmente move-se em direção à tomada do poder e dos meios de produção. As fábricas ou empresas individuais sob controle operário, só podem funcionar dentro dos estritos limites da economia como um todo, isto é, dentro dos limites do capitalismo. A história já demonstrou que é impossível construir uma ilha de socialismo dentro de um mar de capitalismo. Neste sentido, a reivindicação do controle operário é só transitória, adotada pelos trabalhadores na luta, como parte do programa pela total transformação socialista da sociedade. (VERAGO, 2008: 02)

Ainda sob essa perspectiva, de que o controle operário é uma “ilha de resistência” dentro do sistema capitalista, Silva (2008) afirma que

No campo conceitual entre experiências de participação, co-gestão e controle operário, quando muito, estão simplesmente conciliando práticas inovadoras de convivências com o sistema, criando ações pontuais que estabelecem concessões criadas pelo próprio capital. (SILVA 2008: 84).

Sewell (2005) aponta que o controle dos trabalhadores (ou seja, o controle operário) tem, todavia, um caráter transitório. Ou ele conduz à nacionalização⁷ e à administração da indústria pelos trabalhadores ou torna-se inevitável que retroceda e os operários percam o domínio dos limitados poderes conquistados.

Segundo esse mesmo autor,

os reformistas de direita por muito tempo foram favoráveis à participação operária. Esta idéia alcançou seu ponto alto na Alemanha, onde os sindicatos, após a guerra, foram atraídos para uma estreita colaboração com o estado e os empresários. De instrumentos da luta de classe, os sindicatos e os comitês de fábrica transformaram-se crescentemente em órgãos de colaboração de classe. A participação dos trabalhadores nos conselhos administrativos isolou-os completamente da massa operária de cada estabelecimento e os meteu em decisões quanto às melhores formas de extrair maiores parcelas de trabalho não pago dos trabalhadores. Num nível inferior, a participação operária envolveu assuntos que não tinham real importância na administração da indústria. Num famoso *cartum*, intitulado “participação operária”, um gerente pergunta a um confuso trabalhador: qual a cor da caneta que ele quer usar – vermelha ou azul? (SEWELL, 2005: 1)

⁷ Para algumas organizações – fábricas ocupadas – a nacionalização pode também ser entendida através da estatização dessas fábricas e\ou organizações, exemplo disso é a FLASKÔ, fábrica que será estudada nesse projeto.

Esse exemplo do *cartum* evidencia, que para alguns autores o controle operário se apresenta no “máximo” como um foco de resistência dentro da lógica capitalista, não podendo romper com esta, porém permitindo uma resposta da classe trabalhadora (operária ou não) e permitindo, também, algumas “vitórias” pontuais e pragmáticas.

Existem, contrariando esse raciocínio, duas perspectivas que se destacaram: uma do ponto de vista anarquista e outra apresentada por Lênin. Faz-se necessário dizer, que essas perspectivas são analisadas e surgem no bojo da revolução russa.

Tanto para os anarquistas quanto para a proposta de Lênin, o controle operário se apresentava como uma resposta imediata do operariado na tomada de “poder” dentro das fábricas. Essa tomada de “poder” representa a ocupação da fábrica em todos os sentidos – na produção, decisão, etc –, de fato, a tomada da direção da fábrica (SECCO, 2003).

Os anarquistas, todavia, sustentavam que “(...) a administração operária era o caminho para formar ‘comunas produtivas autônomas’ o que contornava a derrubada da burguesia e se opunha ao controle operário como base da planificação centralizada”, ou seja, uma espécie de “socialismo em cada fábrica”. (ROLDÁN, 1987; GOULART, 2006, p.18).

Isso pode ser compreendido no âmbito das propostas para o Estado, onde os anarquistas compreendiam que o controle operário significava uma guinada à autogestão, por isso a idéia de “formar comunas produtivas autônomas” (ROLDÁN, 1987; GOULART, 2006).

Ainda dentro da proposta anarquista, existe uma corrente do anarquismo conhecida como anarco-sindicalismo que defende a gestão da sociedade e da produção através do controle operário via sindicato. Para estes, o controle operário pode ser entendido como a organização final em si mesma (SECCO, 2003).

No que cerne o controle operário sob a visão de Lênin (1987) os trabalhadores puderam experimentar a ocupação e o controle de fábricas na experiência da revolução russa de 1917. Essa experiência surge, inicialmente, a partir dos comitês de greve criados

espontaneamente durante a greve geral⁸, onde foram formados comitês de fábricas, primeiro em Petrogrado e em seguida em Moscou e outras cidades da Rússia.

Segundo Verago (2008a) Lênin foi um dos autores quem mais contribuíram, para no calor da revolução, traduzir o conteúdo prático e político que o controle operário das fábricas – de vital importância naquele momento para manter a produção -, precisava para se tornar um “controle operário verdadeiro” e contribuir positivamente na primeira fase da revolução operária.

Ainda segundo Verago (2008b, p. 10) “Lênin tinha claro que o controle operário era parte importante no processo de transição ao socialismo, mas que este controle não se resumia ao “controle operário” pelos comitês de fábrica isoladamente ou mesmo em seu conjunto sobre a produção”.

Se queremos um controle, afirmou Lênin, “(...) *é indispensável que seja um controle operário, que os operários estejam em maioria em todos os organismos responsáveis e que a administração renda contas de seus atos ante as organizações operárias mais organizadas.*”(FERRI, 1972: 78).

Por fim, Sewell (2005) observa que, conforme Leon Trotsky explicou no início dos anos 1930

Se a participação dos trabalhadores na gestão da produção perdurar por longo tempo, for estável, “normal”, ela deve firmar-se na colaboração de classe, e não na luta de classe. Tal colaboração só pode realizar-se através da camada superior dos sindicatos e das representações capitalistas. Tem havido não poucas experiências deste tipo: na Alemanha (“democracia econômica”), na Grã-Bretanha (“mondismo”⁹) etc. Todavia, em todos esses casos, não se registrou um só exemplo de controle de trabalhadores sobre o capital, mas de subserviência da burocracia sindical ao capital. Tal submissão, como mostram as experiências, pode durar longo tempo, dependendo da paciência do proletariado (Controle Operário da Produção, de 20 de agosto de 1931). (SEWELL, 2005: 01)

⁸ A greve geral de 1905 prenunciava a revolução de outubro de 1917. Essas iniciativas eram os primeiros sinais de fracasso da expansão imperialista na Rússia dos Czares, onde provocaram o avanço das desigualdades e a eclosão de movimentos grevistas.

⁹ Nota do tradutor da versão em português: Denominação de uma iniciativa do empresário britânico Alfred Moritz Mond (1868-1930) nos anos 1920s, que consistia numa participação operária na administração de suas indústrias. Uma das várias utopias de que muito pouco resultou na luta pelo socialismo.

A aproximação entre a perspectiva anarquista e de Lênin é de que não é possível pensar o controle operário, em um molde revolucionário, descolando da idéia de se pensar toda a organização do Estado (ou sistema), e sim, entendê-lo como transitório para a construção de uma outra sociedade (VERAGO, 2008b).

O que difere essas perspectivas é a forma de enxergar o papel do controle operário na construção dessa outra sociedade. Para Lênin a prática do controle operário aproxima-se da idéia da ditadura do proletariado¹⁰, de Marx. Portanto é preciso que os operários assumam o controle das fábricas, e nessa primeira etapa na construção do comunismo, que torna a classe operária como "classe dominante". Já para os anarquistas a ditadura do proletariado significa a continuidade de exercer coerção, opressão e violência sobre a sociedade. Portanto, para estes, o controle operário pode levar a uma sociedade sem classe, sem passar por qualquer tipo de ditadura, seja ela da maioria ou da minoria.

Na concepção de Guillerm e Bourdet (1976), “controle operário é uma concentração mais grave do poder patronal do que a co-gestão”, tendo em vista que, na co-gestão, o que há é um acordo institucionalizado entre patrões e trabalhadores, onde prevalecem os interesses dos dois lados. Já o controle operário, é, na verdade, como já dito anteriormente, uma intervenção conflitual.

Ainda para Guillerm e Bourdet (1976), é sob essa perspectiva, que agiram os operários da Fiat, na Itália. Dado um certo momento, pararam a produção, declarando que não voltariam a movimentar as linhas de produção, a não ser que a direção aceitasse suas novas reivindicações de trabalho. Não se tratava ali de uma negociação, mas sim de um entrave: de pegar ou largar.

Para Guillerm e Bourdet (1976) *apud* Abreu (1989) “os operários em seu conjunto – de início reunidos nos “comitês de base”, depois orientados pelos sindicatos – impuseram seu controle; o controle operário. Como se viu, não se tratava, desta feita, de tirar

¹⁰ Para Marx, a ditadura do proletariado é a organização do ato revolucionário do proletariado, que representa uma fase de dominação direta do proletariado sobre a burguesia. A ditadura do proletariado corresponde, então, à fase intermédia entre a destruição do Estado burguês e o surgimento da sociedade sem classes. Esse termo foi usado pela primeira vez em Luta de classe na França (1850) e foi retomado na Crítica do programa de Gotha (1875).

vantagem de uma “permissão concedida” pelo patronato, nem mesmo de vantagens outorgadas por sua inteligência benevolente, mas de autênticas conquistas de “presas tomadas ao inimigo”.

Nessa perspectiva, na análise de Maroni (1982) sobre o movimento de resistência nas greves de maio de 1978, na região do ABC paulista, o autor demonstra como os operários utilizam dos próprios aparelhos repressores, utilizados pelo capital para resistir, e assim, fazer com que prepondere o seu movimento. A quebra da organização rotineira é um fator de fortalecimento para o movimento.

Conjecturando com os argumentos supracitados, o controle operário pode ser entendido como um avanço em relação à co-gestão, pois o controle operário se traduz em um importante movimento de instauração contestatória da ordem dominante, mas não remove, no entanto, os pilares sedimentadores desta mesma ordem. Ou seja:

o controle somente se exerce sobre os pontos precisos que não questionam o salariado nem o papel dirigente dos capitalistas que visaria a suprir totalmente o antagonismo, pelo aniquilamento de uma das duas partes. Neste estágio das lutas, os operários não reivindicam dirigir apenas a fábrica, nem tão pouco determinar os objetos a fabricar. (GUILLERM e BOURDET, 1976: 25).

6.5. Autogestão

“A própria existência social do homem, que até aqui era enfrentado com algo imposto pela natureza e a história, é, de agora em diante, obra livre sua. Os poderes objetivos e estranhos que até aqui vinham imperando na história, colocam-se sob o controle do próprio homem.

Só a partir de então, ele começa a traçar a sua história com plena consciência do que faz. E só daí em diante as causas sociais postas em ação por ele começam a produzir predominantemente, e cada vez em maior medida, os efeitos desejados. É o salto da humanidade do reino da necessidade para o reino da liberdade.” (ENGELS, 2003: 65).

6.5.1. Os primórdios da Autogestão

Muitas são as versões acerca dos primórdios da autogestão. O que se encontra em termos de convergências acerca da sua origem é a questão da busca pela emancipação, autonomia e liberdade daqueles que, de alguma forma, se sentiam incomodados com as desigualdades sociais e a exploração dos trabalhadores (TOLEDO, 2007).

Conforme mencionado, a origem do termo “autogestão” é compreendida de diferentes maneiras por diferentes autores. De acordo com Motta (1981) o “pai” da autogestão pode ser considerado Proudhon, embora este nunca tenha usado esse termo. Já para Mandell (1977)¹¹, antes mesmo de Proudhon, Robert Owen e seus discípulos já haviam desenvolvido idéias relacionadas a autogestão. Afim de demonstrar isso, este autor, apresenta algumas experiências autogestionárias, anteriores à experiência de Proudhon, como por exemplo a de fevereiro de 1819, onde os trabalhadores de tabaco ingleses, após onze semanas de greve, organizaram a produção, ou ainda, o exemplo da experiência dos franceses, em 1833, em que foi estabelecido o princípio de que só se deveria trabalhar em associação, de forma que não se tivesse mais a figura dos patrões.

Ainda dentro dessa constatação, acerca dos precursores¹², Motta (1987) salienta também a importância dos trabalhos de Robert Owen, que em 1824, criou a primeira aldeia cooperativista que se tem notícia. Essa experiência gerou influências significativas no movimento cooperativista, no movimento sindical e no movimento socialista associacionista britânico.

Este mesmo autor, apresenta ainda, a experiência do francês Louis Blanc, que com o *slogan* “a cada um segundo suas necessidades e cada um segundo suas capacidades” defendia a idéia de que o Estado é quem deveria financiar oficinas nacionais em setores mais importantes, de forma que fosse possível a promoção de reformas sociais. Nessas oficinas, objetivava-se que os interesses comuns se aglomerariam, a fim de se atingir o bem comum, para a criação de uma relação fraterna.

Para Carvalho (1995) a autogestão teve sua origem na:

“ala jovem intelectual do comunismo internacional como uma crítica da ala esquerda do bolchevismo. A essência dessa crítica encontra-se no admitir que qualquer forma de socialismo sustentado por uma burocracia estatal e apoiado por uma elite do partido é em si mesmo uma nova forma do capitalismo. Segundo essa visão, o Estado deve se despojar de seu aspecto dominador ao mesmo tempo que evolui como um mero mecanismo e coordenação da vida pública.” (CARVALHO, 1995:27)

¹¹ Para MANDELL (1977) sempre tradução de responsabilidade do autor.

¹² Sobre os precursores do socialismo ver COLE (1964).

Segundo Guillerme e Bourdet (1976), a autogestão foi utilizada inicialmente na França com o intento de caracterizar a experiência político-econômico-social da Iugoslávia de Tito, em ruptura com o stalinismo, com o objetivo do retorno ao marxismo. Esse termo (autogestão) vem da tradução da palavra servo-croata *samoupravlje* (samo equivale ao prefixo grego auto e *upravljje* significa algo muito próximo de gestão).

Nascimento (1999) afirma que, o desenvolvimento da autogestão pode ser dividido em três fases. A primeira, dizia respeito às comissões de fábrica e à autonomia dos trabalhadores, tendo ocorrido no final dos anos 70. A segunda fase se deu no início dos anos 80, com as experiências autogestionárias nos países do Leste Europeu, sobretudo na Iugoslávia. A terceira e última fase, se deu nos anos 90, com os debates sobre a economia solidária.

Com relação às comunidades agrícolas, as primeiras experiências autogestionárias foram apresentadas por Charles Fourier, que criou comunidades agrícolas autogeridas, os falanstérios. Para ele, “a principal causa dos erros na agricultura era a propriedade privada, por essa razão propugnava a coletivização” (MOTTA,1987, p.13).

No que diz respeito às experiências autogestionárias em governos, tem-se os exemplos de alguns países como a Polônia de 1980 a 1981 (PEREIRA, 1987), a Alemanha de 1936 a 1939 (TRAGTENBERG, 1987), e experiências na França, Itália e Suécia (VENOSA 1987).

Uma conceituação importante para a compreensão dos primórdios e dos precursores da autogestão é a conceituação de autogestão, definida na Conferência Nacional pelo Socialismo Autogestionário, realizada em Lisboa em maio de 1978:

" a construção permanente de um modelo de Socialismo, em que as diversas alavancas do poder, os centros de decisão, de gestão e controle, e os mecanismos produtivos sociais, políticos e ideológicos, se encontram nas mãos dos produtores-cidadãos, organizados livres e democraticamente, em formas associativas criadas pelos próprios produtores-cidadãos, com base no princípio de que toda a organização deve ser estruturada da base para a cúpula e da periferia para o centro, nas quais se implante a vivência da democracia direta, a livre eleição e revogação, em qualquer momento, das decisões, dos cargos e dos acordos". (NASCIMENTO, 2003).

Com esse resgate, pôde-se observar que a autogestão não é recente, sendo encontrada em diferentes momentos históricos, como um modelo de organização social e produtiva. Ela deriva do conflito entre capital e trabalho, propondo a socialização dos meios de produção e sua reestruturação, no intuito de satisfazer as necessidades humanas, em oposição à produção de valores de troca. Além, claro, do fim da propriedade privada.

6.5.2. Conceituação de Autogestão

O próprio resgate histórico da concepção de autogestão indica a relação próxima entre a sua conceituação e as práticas que buscam a autonomia dos trabalhadores. Essa relação existe uma vez que pode-se dizer que a autogestão se apresenta como uma prática de organização onde o relacionamento e as atividades econômicas combinam o controle dos meios de produção e a propriedade com a participação democrática de gestão (NASCIMENTO, 2003).

Nesse contexto, para Guerra (2008), torna-se necessário que o conceito de democracia exista em meio aos trabalhadores, seja amplo e extrapole os limites tradicionais da participação política popular através do voto em eleições para governantes. Isso implica em um processo de transformação da concepção cultural da prática política, através da relação entre democracia e autogestão. Para que esse processo de democratização seja efetivamente colocado em prática, ele não pode ser compreendido de forma isolada, por esse motivo implica na democratização das relações sociais como um todo.

Faria (1985) salienta as afirmações acima ao dizer que o processo de autogerir deve ser compreendido como a transformação completa da sociedade em todos os planos (econômico, político e social), pois é muito mais do que uma forma simples de gestão das empresas. Ela é a negação da heterogestão, uma vez que visa à destruição da economia capitalista, que é atrelada ao lucro, à destruição, à exploração e à dominação. A autogestão pretende ser uma organização social que não aliena, pois não submete, ela se sustenta no princípio da igualdade absoluta de todos os membros, se sustenta na liberdade, pois não reprime.

Ao afirmar que a autogestão tem uma importância que é, simultaneamente, social, política e individual, Tragtenberg (1986) fazia uma aproximação das concepções de autonomia e de autogestão, onde ele afirmava que ambas significavam a integração do econômico com o político, de modo a afastar o tecnocrata administrador e o político profissional. Para este autor, autonomia opõe-se à heterogestão, que são características das sociedades regidas por relações de dominação e desigualdade.

Em outro de seus trabalhos, Tragtenberg (1987:23), apresenta participação como a democratização radical da sociedade: "*uma real participação exige a auto-organização e autodeterminação das massas, muito difícil de se realizar na estrutura hierárquica rígida*".

"A autêntica autoconsciência implica na produção de uma coerência básica, em que estejam claramente explicitadas as relações entre meios e fins. Essa exigência é totalmente contrastante com a da organização de congressos sobre 'participação', 'controle operário' ou 'autogestão' onde burocratas pontificam; da mesma forma que consideramos irracional e desonesta a postura daqueles que falam da libertação e da autogestão exercida pelos trabalhadores e na prática mantêm a crença de que os líderes são indispensáveis às propostas de mudança social. (...) organizações ou partidos estruturados hierarquicamente e de direção autoritária só podem criar sociedades à sua própria imagem e semelhança". (TRAGTENBERG, 1987: 27)

Dentro dessa perspectiva, tem-se uma nova organização do trabalho, onde não há divisão entre gestores e geridos, não se tendo assim, formas de submissão a autoridades. Para Carvalho (1983) a autogestão se apresenta como um sistema de organização democraticamente superior à democracia formal praticada no capitalismo ocidental, pois dá aos indivíduos o poder de tomar decisões relacionadas às áreas mais essenciais de seu próprio interesse.

Na abordagem de Braverman (1987) a divisão do trabalho entre planejamento e ação rouba do trabalhador industrial a conexão entre o cérebro e a mão, impossibilitando o seu desenvolvimento intelectual como na origem do trabalho humano. Este tipo de trabalho exerce um efeito degradador sobre a capacidade técnica do trabalhador.

A viabilidade da autogestão está relacionada diretamente à posse coletiva dos meios de produção, onde a participação constitui o ato de que se tem o direito e o dever de exercer. Isso se justifica na afirmação de Verardo (2005), de que a autogestão é antes de

tudo, um movimento e uma forma organizacional de empreendimentos coletivos, em que se combinam a cooperação do conjunto dos trabalhadores diretamente envolvidos com o poder de decisão, sobre questões relativas ao negócio em todas as suas dimensões.

E para que se tenha verdadeiramente esta viabilidade, mesmo quando existe um sistema de representações com delegados eleitos, esta representação somente será efetiva quando os representantes forem diretamente ligados e submetidos ao poder de seus representados, demonstrando assim, a tomada de decisão feita de forma coletiva (TOLEDO, 2007).

Para Castoriadis (1983, p. 211) de forma a que seja possível o processo de tomada de decisão, é necessário o conhecimento e a informação, além da definição dos critérios sobre os quais se decide. Na hierarquia do comando aqueles que decidem possuem o monopólio ou o acesso privilegiado às informações, fazendo com que sejam inibidas as capacidades coletivas, a iniciativa e a inventividade que ficam reservadas assim, à direção. Em relação à disciplina, lembra que esta não será eliminada na autogestão, mas existe uma diferença significativa se comparada à sociedade hierárquica, uma vez que no segundo caso, a disciplina será objeto de decisão coletiva.

No que cerne às hierarquias, podemos afirmar que estas reproduzem formas de dominação, através da perpetuação de situações de controle e dependência, indo no sentido contrário ao cerne da proposta autogestionária.

Assim, tem-se a oposição entre a concepção da autogestão e a heterogestão, onde para Proudhon, segundo Motta (1981, p.166), autogestão é “[...] a negação da burocracia e de sua heterogestão, que separa artificialmente uma categoria de dirigentes de uma categoria de dirigidos.” Essa afirmação relaciona-se diretamente com o trabalho de Mandell (1977), que afirma que a autogestão pode ser compreendida como:

“A autogestão significa, em última análise, que serão os mesmo produtores que decidirão a amplitude de seus esforços e dos sacrifícios no consumo que estão dispostos a consentir, pelo tempo que seja necessário decidir sobre o emprego de recursos escassos.” (MANDELL, 1977: 44).

Por este motivo, a autogestão pode ser compreendida como um arranjo organizacional oposto à heterogestão capitalista, que foi consolidada pela teoria das organizações. “A heterogestão é o exato oposto da autogestão [...]”. (GUILLERM e BOURDET, 1976, p. 20). Entretanto, ainda para estes autores, a proposta autogestionária, não se trata somente de uma nova forma de gerir uma organização. Ela se apresenta como “uma revolução radical, que transforme completamente a sociedade em todos os planos, dialeticamente ligados, da economia, da política e da vida social”. (GUILLERM e BOURDET, 1976, p. 41)

Faria (1985, p. 75), por sua vez, destaca que “a autogestão destrói a noção de economia atrelada ao lucro, à exploração e à dominação, e rejeita a noção comum de política como uma função reservada a uma casta de políticos, para propor uma noção de economia a partir do que é necessário produzir e uma noção de política enquanto manipulação em todos os níveis – e sem intermediários – de todos os interesses por todos os homens”.

Assim, tem-se que a autogestão e a cooperação são acompanhados por uma reconciliação entre o trabalhador e às forças produtivas que detém e utiliza, sendo sua satisfação obtida não apenas em relação ao aspecto monetário ou material. Singer (2002, p. 21) acrescenta que a autogestão teria como principal mérito não a eficiência econômica, também necessária, mas o desenvolvimento humano que proporciona a seus participantes.

Com base nestes conceitos, pode-se dizer que a autogestão é não só a gestão coletiva dos meios de produção, como também a organização social condizente com princípios de igualdade, liberdade e autonomia, em que todos têm iguais direitos e participação.

Neste contexto, a autogestão é, sobretudo, uma relação sócio-econômica entre os homens, que tem como base o princípio da distribuição, sob os preceitos do trabalho e não sobre a base do capital, dos meios de produção. Por esse motivo, a autogestão só pode se desenvolver efetivamente, onde nas relações de propriedade, os meios de produção e o capital social não sejam propriedades privadas do capitalista nem de grupos de trabalhadores de determinadas empresas, nem objeto de gestão monopólica do aparato burocrático ou tecnocrático do Estado.

Falar de autogestão é, portanto, se voltar ao necessário desenvolvimento de outra dinâmica de atuação dentro das organizações e na própria sociedade, pois, como afirma Tragtenberg (1989, p. 115), “não se trata de mudar as peças do jogo, mas o próprio jogo”.

Motta (1981) afirma que para Proudhon a sociedade autogestionária é aquela organicamente autônoma, constituída de um feixe de autonomias de grupos que se auto-administrando, cuja vida exige a coordenação, mas não a hierarquização. Ainda segundo este autor, a ciência de alguns que comandam a vontade da maioria compromete a igualdade, negligenciando a liberdade e a democracia.

7. FÁBRICA RECUPERADA

No tocante das crises dos anos 1990, caracterizada por processos de desindustrialização, reestruturação produtiva e financeirização da América Latina, trabalhadores (prestes a ficarem desempregados) resistiram e assumiram empresas em processo falimentar, dentro de uma perspectiva coletiva e autogestionária, muitas sob o controle operário da produção. Corroborando com essa perspectiva, Santos (2007) apresenta que

O cenário complexo marcado pelo aprofundamento da crise do sistema capitalista, identificada já no início dos anos 1970, mas que teve seus efeitos intensificados durante a década de 1990, serve de palco para inúmeras transformações no mundo do trabalho. No interior dessa crise, o capitalismo conjugou uma série de situações oriundas dos processos de reestruturação produtiva que implica diretamente o cotidiano dos trabalhadores. Dessa forma, visualizou-se um processo profundo de precarização do trabalho, de universalização da subcontratação, de aumento da informalidade nas esferas já integradas ao mercado mundial, de aumento dos índices de desemprego e, conseqüentemente, a expansão de uma “economia marginalizada”, constituída por trabalhadores informais que se localizam à margem do mercado formal de trabalho. (SANTOS, 2007: 78)

É dentro deste cenário de crise, que Novaes e Sardá (2009) apresentam o surgimento desse “novo” fenômeno social, que se propõe estar para além das formas tradicionais de luta

Nessa conjuntura, algo que não era mais do que uma série de experiências isoladas ganha fôlego, tendo como palco as unidades produtivas em crise, especialmente as empresas familiares falidas. Surge uma perspectiva nova que apontava para a possibilidade efetiva da propriedade coletiva dos meios de produção e do controle das fábricas pelos trabalhadores. Além disso, é importante destacar, essas experiências passaram a reivindicar para si - e a assumir - o sentido do associativismo e da autogestão. (NOVAES e SARDÁ, 2009: 11)

Foi nessa mesma conjuntura, que pôde-se observar, sobretudo na América latina, o fechamento de diversas empresas que faliram, ou que estavam em processo pré-falimentar ou, ainda, que foram abandonadas pelos antigos donos. Em resposta a esses acontecimentos, trabalhadores que estavam prestes a ficarem desempregados e/ou que se encontravam no mercado informal de trabalho, resistiram e assumiram as empresas provenientes da massa falida. Na América Latina, essas experiências são conhecidas como “Fábricas Recuperadas” (SANTOS, 2007).

Essas experiências, as “Fábricas Recuperadas”, colocam trabalhadores que se encontravam com risco iminente de perder seus postos de trabalho, como protagonistas de suas vidas. Esses trabalhadores começaram a se organizar, através de formas associativas de vida econômica, que pautam seus princípios pelo solidarismo, pelo cooperativismo e pela reciprocidade. Para Costa e Dagnino (2009) outro fator importante é a gestão da força de trabalho, porque atua como fator de integração social, de formação de identidade e de construção do sujeito coletivo.

Apresentada essa conjuntura, trabalhadores, sem muitas condições de opção, ocuparam as fábricas, pois visualizavam essa possibilidade como a única estratégia de manutenção dos seus postos de trabalho. Cruz (2006, p. 191) *apud* Santos (2007) afirma que a finalidade primeira da ocupação desses espaços era “de evitar a evasão ilegal de patrimônio das empresas e tentar garantir, assim, as condições financeiras de ressarcimento dos trabalhadores”.

Ainda sob essa perspectiva, que as experiências de empresas recuperadas situam-se no campo da defensiva frente aos ataques neoliberais, Raslan (2007) afirmativa que

A ocupação de fábricas falidas configura-se, no contexto atual de ofensiva capitalista, num fenômeno de caráter eminentemente defensivo, marcado pela derrota do processo da organização dos trabalhadores. Esta defensividade, recorrente nesses casos, tem dois elementos desencadeadores recíprocos: a situação deficitária de tais empresas e a atitude extremada dos trabalhadores que as ocupam como elemento para resguardar seus postos de trabalho. Nesse intuito, os trabalhadores, freqüentemente, aceitam negociar perdas, como, por exemplo, trocar os encargos sociais não pagos pelos patrões convertendo-os em créditos contra os ativos da empresa (RASLAN, 2007: 9).

Ainda para esses autores (RASLAN, 2007; NOVAES, 2007), que advogam sob essa perspectiva, as experiências de empresas recuperadas tratam-se de um novo método desenvolvido pelas classes trabalhadoras brasileira, argentina, uruguaia, venezuelana, elsalvadorenha, mexicana, colombiana, entre outras, que é o resultado de uma mistura de “clima social” e uma saída para trabalhadores que não encontravam mais na luta sindical tradicional uma saída para sua reprodução social (MURUA, 2004).

Para outros autores (CRUZ, 2006; SINGER, 2006), as empresas recuperadas surgem das experiências práticas de trabalhadores que perderam seus postos de trabalho

assalariados e que, para a manutenção de seus empregos ocuparam as fábricas. Esses trabalhadores propõem uma outra forma de organização e gestão das relações de trabalho, diferente daquela estabelecida pelo sistema capitalista. Segundo esses autores ainda, trata-se da autogestão¹³ baseada nos valores e princípios que apontam para condições de democracia, equidade, igualdade e solidariedade. Há empresas recuperadas, que se organizam e mantêm o processo produtivo nas mãos dos trabalhadores, optando assim pelo controle operário.

O período que mais se intensificaram experiências dessa natureza foi na década de 1990 (FAJN, 2004), em que surgiram também entidades de apoio e fomento, tais como a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão (ANTEAG) no Brasil e o Movimento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) na Argentina. É preciso salientar, que não existe uma relação direta e proporcional entre o surgimento das entidades de apoio e fomento e o crescimento das iniciativas de ocupação das fábricas. Ou seja, o movimento de fábricas recuperadas é fruto de iniciativa dos trabalhadores, e não fruto de “demanda induzida”¹⁴. Pelo contrário, essas entidades de apoio e fomento surgem com o intuito de “assessorar” as iniciativas já existentes.

Para Cruz (2006) *apud* Santos (2007) o processo de recuperação de fábricas acontece, independente do país, de maneira muito semelhante. O processo de recuperação de fábricas resulta em um ciclo econômico e sociopolítico que Cruz caracteriza da seguinte forma:

- a) a empresa, sob dificuldades econômicas, começa a atrasar seus compromissos financeiros – primeiro com as contribuições sociais trabalhistas, a seguir com o fisco, depois com os salários dos trabalhadores, depois com os financiadores bancários e, finalmente, com os fornecedores;
- b) dependendo das condições do mercado de trabalho, da combatividade do sindicato e do histórico de mobilização dos trabalhadores, diferentes tipos de iniciativas (que podem ir de uma simples entrevista entre uma comissão de trabalhadores e os diretores da empresa até uma greve) são tomadas pelos trabalhadores, com o fim de garantir o cumprimento de seus direitos;
- c) a empresa, neste íterim, pode iniciar “manobras” legais e contábeis, visando a preservação do patrimônio de seus proprietários:

¹³ Estamos tratando aqui da autogestão na perspectiva comunitária, onde é possível que se haja autogestão em uma unidade produtiva específica. É preciso salientar que este não é um consenso entre correntes e autores, como pôde ser observado no item 6.5 dessa dissertação.

¹⁴ Demanda induzida pode ser entendida como o movimento que algumas entidades de apoio e fomento fazem para estimular os empreendimentos (e atividades) que estas entidades se propõem a fomentar.

transferências de capital, descapitalização, etc., antecipando-se ao pedido de concordata (convocatória de credores, na Argentina e no Uruguai) e, se for o caso depois, de falência (quebra) (essa é a regra geral, mas há exceções);

d) ao longo desse processo, em algum momento, os trabalhadores percebem o perigo iminente de perderem seus postos de trabalho, sem receber as devidas indenizações e, com a consciência das dificuldades de encontrar outros empregos, mobilizam-se para “ocupar” a empresa ou, dependendo do ponto em que está o processo, – para tomar para si, diretamente, a administração do negócio; ao mesmo tempo, buscam apoio junto à comunidade, através de sindicatos e de outros movimentos sociais, órgãos públicos e órgãos de imprensa;

e) com apoio externo, iniciam uma luta judicial pela posse do capital fixo da empresa, o que só é garantido, em geral, através de intensas mobilizações junto ao poder judiciário e outras instâncias, com impacto midiático na comunidade em que atuam;

f) a configuração jurídica que permite a posse dos ativos, representados pelo maquinário e pelos edifícios, pelos trabalhadores, é variada, depende de cada caso e obedece, evidentemente, à legislação específica de cada país, em termos de possibilidades, prazos, controles, prestação de contas à justiça e aos credores, etc.;

g) ao longo desse processo, muitos trabalhadores abandonam a estratégia coletiva em função de motivações diversas, como conflitos internos, desinteresse (desalento pela situação), obtenção de outro emprego, interesse específico na indenização, etc.;

h) obtida a decisão judicial favorável, os trabalhadores que permanecem mobilizados encontram-se agora na condição necessária de “fazer a fábrica funcionar”, o que equivale dizer, retomar o contato com fornecedores e clientes, obter crédito para recomposição (mínima) dos estoques e para a manutenção (mínima) do maquinário, substituir os trabalhadores que desistiram e cujas funções são imprescindíveis, reordenar os sistemas internos (produção, controle, distribuição, etc.); e tudo isto feito, agora, sob o controle e fiscalização de quase todos os envolvidos (uns por desconfiança, outros por cooperação);

i) abre-se um longo período de conflitos internos acerca das questões mais gerais e das questões menores também: Quem administra o empreendimento? Quem toma quais decisões? Qual é o nível de autonomia? Que funções devem ser preservadas ou extintas? Como readaptar a empresa à sua nova característica de gestão? A que penalidades estão sujeitos aqueles que não cooperam com as decisões coletivas? etc.;

j) este período de conflitos se soma à difícil empreitada de reencontrar o espaço de mercado perdido ao longo do período de deterioração das condições da empresa;

k) em geral, antes deste ponto ainda, ou quando se chega a ele, os trabalhadores começam a buscar auxílio técnico, que, em geral, não está disponível por aqueles que antes fizeram o auxílio político (sindicatos, associações comunitárias, etc.), como especialistas e engenheiros conhecidos ou indicados, com experiência em outras empresas ou naquela mesma; universidades e empresas de pesquisa vinculadas ao Estado, etc.;

l) finalmente, a “institucionalidade” interna da empresa se estabiliza a partir de pactos sucessivos, que, ainda que temporários, são suficientes para permitir uma rotina produtiva caracterizada pelo controle coletivo das ações administrativas e pela existência de espaços baseados na apropriação coletiva e efetiva da empresa pelo conjunto dos trabalhadores (CRUZ, 2006: 193-195).

Longe de entender que essas experiências, recuperação das fábricas, podem ser “moldadas” ou mesmo replicadas com essa simplicidade, é preciso fazer justiça afirmando, porém, que muitas das experiências de fábricas recuperadas apresentam “diagnósticos” semelhantes a esses. Dentro dessa linha de argumentação, Moraes *et al* (2009) apresentam em um artigo intitulado: “Alice no País das Maravilhas”: Práticas Organizacionais em uma Empresa Recuperada por Trabalhadores¹⁵, o caso de uma empresa recuperada por antigos funcionários que se tornou uma cooperativa industrial (localizado no Rio Grande do Sul). Para isso os autores optaram em usar, sob a crítica tragtenbergiana, o conto “Alice no País das Maravilhas” e assim traçam o perfil de uma fábrica recuperada.

Para essas autoras:

No Brasil, a utilização da expressão – fábrica recuperada ou empresa recuperada – ainda é muito recente. Até pouco tempo, segundo Santos e Sader (2007), falava-se apenas em ‘empresas autogestionárias’, mas o termo começou a ser utilizado no contexto brasileiro por denotar com mais clareza o tipo de empreendimento a que se refere: empresas que estavam em processo falimentar ou foram abandonadas pelos antigos donos, cujos trabalhadores, prestes a ficar desempregados resistiram e assumiram a massa falida numa perspectiva de assumir coletivamente sua gestão. (MORAES *et al*, 2009: 430).

Na busca de tentar caracterizar as experiências de empresas recuperadas pelos trabalhadores, Misoczky *et al* (2008) *apud* Moraes *et al* (2009: 430) afirmam que:

Algumas práticas organizacionais que caracterizam as empresas recuperadas podem ser destacadas, tais como: gestão coletiva; reapropriação coletiva dos saberes da gestão; desenvolvimento de saberes coletivos na gestão; processos democráticos de tomada de decisão; práticas assembleárias para a tomada de decisão; práticas organizacionais coletivas; constituição de instâncias deliberativas; delegações para execução das decisões tomadas pelo coletivo; decisão coletiva para firmar regras de conduta; definição de propostas comuns e a utilização da tomada de decisão através do consenso; garantia do direito à palavra para todos; responsabilidade individual e coletiva, uma vez que as decisões envolvem a todos e as conseqüências ou resultados positivos ou negativos vão recair sobre todos igualmente; responsabilidade pela execução das próprias atividades sem a necessidade de controle; definição de uma nova cartografia do poder organizacional definida pela dinâmica das ações coletivas e pela construção do poder desde baixo (MISOCZKY, SILVA e FLORES, 2008, p. 8).

¹⁵ Sobre esse artigo ver mais em MORAES *et al*. “Alice no País das Maravilhas”: Práticas Organizacionais em uma Empresa Recuperada por Trabalhadores. O&S - Salvador, v.16 - n.50, p. 429-445 - Julho/Setembro – 2009.

7.1. Fábricas Recuperadas na Argentina e no Uruguai

As fábricas recuperadas pelos trabalhadores não é um exclusividade brasileira, muito pelo contrário, essa prática ocorre em vários países ao redor do mundo. Sendo assim, destaca-se as experiências da América Latina, sobretudo na Argentina. Segundo Novaes (2004) e Cruz (2006), na Argentina, a ocupação das empresas pelos trabalhadores se desenvolvem nas mais diversas áreas, tais como: clínicas de exame, hospitais, supermercados, escolas, diferentemente do Brasil onde as experiências de empresas recuperadas pelos trabalhadores se concentram na indústria. As experiências argentinas somam quase 150 fábricas, 12.000 trabalhadores, sendo que cerca de 2/3 das fábricas recuperadas estão localizadas no entorno de Buenos Aires.

Para tratar desse fenômeno na Argentina¹⁶ faz-se necessário uma rápida contextualização histórica, dado a especificidade deste país. Para isso, Novaes (2004b), apresenta que

Desde a ditadura militar, a indústria argentina vinha sendo destruída, enterrando qualquer possibilidade de um novo desenvolvimento glorioso na periferia – "o capitalismo com inclusão social", como preferem alguns. Aquilo que aparece nos jornais portenhos como sendo uma crise violenta, porém conjuntural, é vista por outros como uma crise estrutural do capital, que abrange não só a periferia mas também o centro do capitalismo.

É neste contexto de crise estrutural que surge na Argentina os "piqueteiros", as assembléias de bairro, os "horistas danificados", os "clubes de troca" e as Fábricas Recuperadas. (NOVAES, 2004b)

Assim como no Brasil, há o problema de que as forças produtivas das fábricas ocupadas forma herdadas, sem ter havido nenhum tipo de transformações na estrutura tecnológica (DAGNINO, 2002; NOVAES e DAGNINO, 2004). Fruto disso, é que na Argentina, as fábricas recuperadas surgem como "cooperativas de necessidade" (NOVAES, 2004b).

No que cerne o movimento de fábricas ocupadas da Argentina e também do Uruguai se destacou, segundo pesquisa de Fajn *et al.* (2003), pela repartição igualitária das

¹⁶ Sobre empresas recuperadas na Argentina ver CRUZ, 2006; BIALAKOWSKY, 2005; NOVAES, 2005; RAU, 2004; SANMARTINO, 2004; FAJN, 2003; MENDONZA, 2003.

retiradas. Outras inovações apresentadas nas fábricas ocupadas destes dois países que merecem destaque vão, segundo Novaes (2007):

desde a permissão para se tomar mate no chão-de-fábrica, melhoria substancial da comida nos refeitórios, espaços de recreação, criação de cursos de pintura, escultura, aulas de 2º grau dentro das fábricas, outros eventos culturais como a ida de uma pianista famosa que emocionou muitos trabalhadores, e até mesmo a criação de creches dentro das fábricas. (NOVAES, 2007: 86)

Ainda neste mesmo estudo, Fajn et al. (2003, p. 40-41) *apud* Novaes (2007, p. 86), aponta que “46% das fábricas os trabalhadores tiveram que recorrer a “tomada da fábrica” e 24% a outras “medidas de força” para recuperar a empresa (acampamento nas fábricas ou interrupção de trajetos de ruas)”. Assim, vale destacar, que como as experiências brasileiras, nesse países os trabalhadores também optaram (ou tiveram) que recorres a “tomada da fábrica” como estratégia de para recuperar a empresa.

Por fim, vale destacar que na Argentina existem duas perspectivas principais de empresas recuperadas, que segundo Martínez (2002) *apud* Raslan (2007, p. 48) são:

representadas de um lado, pelo MNER, como movimento mais expressivo que defende a formação de cooperativas como resposta à crise que se coloca os trabalhadores Argentinos. De outro, posicionam-se os defensores do controle operário e da estatização, representados pelos trabalhadores da Cerâmica Zanón e da Confecção Brukman (MARTÍNEZ, 2002).

7.2. As Fábricas Recuperadas são revolucionárias? Uma breve discussão de seus limites e de suas possibilidades

Como essas experiências, a tomada das fábricas pelos trabalhadores, já vêm ocorrendo desde a década de 1990, faz-se possível um breve balanço dos limites e das possibilidades do movimento de fábricas¹⁷ ocupadas e suas práticas. É bem verdade, que do ponto de vista histórico, essas experiências são muito novas, no entanto o que se pretende aqui é um exercício de se pensar sobre essa realidade.

¹⁷ O movimento das fábricas ocupadas é tratado como a articulação dessas fábricas ocupadas. No caso brasileiro, por exemplo, essa articulação acontece principalmente pelas seguintes fábricas: Flaskô, Interfibra e Cipla. Conforme podemos notar em SOUZA e NUNES (2009, p. 287) o “Movimento das Fábricas Ocupadas (...) compreende as empresas ocupadas e recuperadas: Cipla, Interfibras e Flaskô”. Isso decorre pelo fato dessas três fábricas serem oriundas do mesmo aglomerado produtivo inicial.

Quando fazemos uma “discussão” precisamos dizer quais parâmetros estamos utilizando, e quais referências estamos adotando. Neste sentido concordamos com os autores que buscam analisar as fábricas recuperadas sob uma tutela revolucionária. Sendo assim, Novaes (2007) defende que:

“fábricas recuperadas estão degenerando, e que houve um arrefecimento de suas lutas, se consideramos a possibilidade e a necessidade de construção de uma sociedade para além do capital (MÉSZÁROS, 2002) na América Latina.”.

Para Lima Filho (2004), em concordância com o argumento de Raslan (2007) supracitado, “a classe trabalhadora adotou inúmeras estratégias defensivas para sobreviver num contexto de crise avassaladora”. Para este autor, as fábricas recuperadas são uma das estratégias utilizadas pela classe trabalhadora.

Lima Filho (2004) defende, ainda, a idéia de que: “para se tornar uma proposta de ofensiva socialista, deverá haver a conjugação dos interesses das fábricas recuperadas com os interesses das massas tendo em vista a superação, de acordo com as possibilidades históricas, do sociometabolismo do capital”.

Mas a pergunta é: a fábrica ocupada é um movimento “revolucionário”? Depende. Novaes (2007) apresenta que para os que se posicionam de maneira mais crítica, “a luta somente para salvar postos de trabalho com decisões democráticas pode se dar dentro do quadro de reprodução do capital, caracterizando então *estratégias de sobrevivência* em contraposição à necessidade de construirmos *sistemas alternativos de produção* (QUIJANO, 2002)”. O autor segue afirmando que:

Isso pode ser visto quando se pergunta qual é o objetivo último dos trabalhadores e dirigentes dos movimentos sociais. A maioria diz que, por enquanto, uma fábrica recuperada é apenas uma experiência de *contenção social*. Funcionando muito mais por pragmatismo do que por ideologia socialista, os gritos das FRs que ecoam na Argentina, Uruguai e Brasil clamam por nenhum direito a menos, pleno emprego, às vezes ecoando palavras anti-imperialistas.

Dada a atual conjuntura e para um processo de ocupação das fábricas verdadeiramente revolucionário, é preciso pensar o contexto que ela está inserida, de isolamento e de resistência (ofensiva) do capital sobre esse tipo de iniciativa. Neste sentido, esses empreendimentos precisam se posicionarem rumo à autogestão, rumo à verdadeira

autogestão, e não aceitar, simplesmente, se tornarem uma concessão feita pelo capital. É preciso que este movimento se aproxime dos movimentos sociais, principalmente os revolucionários.

7.3. Que Fábrica Ocupada?

Este capítulo traz o debate sobre as empresas recuperadas, assim podemos entender que, dentro dessas perspectivas, existem as fábricas ocupadas, que são caracterizadas pelo fato dos trabalhadores assumirem o controle das organizações, através de luta, resistência política, ou mesmo, da força.

Essas experiências contribuem com o campo dos estudos organizacionais, se apresentando como mais uma forma de organização do trabalho e dos trabalhadores dentro das organizações. Experiências essas, como já ditas, relativamente novas, porém não menos importantes. Para Santos (2007)

O novo nessas experiências parte de uma combinação entre o tradicional e o diferente no processo de gestão e organização do trabalho. Embora os discursos dos agentes envolvidos neste processo apontem para uma radical mudança no processo de trabalho, é importante sinalizar que há sim uma mudança nas relações sociais (Santos, 2004; Holzmann, 2001; IBASE/ANTEAG, 2001, 2004), mas o desenvolvimento das forças produtivas continua reproduzindo o processo de trabalho capitalista. (SANTOS, 2007: 85)

Quando se discute as fábricas ocupadas, geralmente, tende-se a enaltecer experiências como estas, pois são ilhas de resistência dentro do oceano capitalista. Experiências como estas, revolucionárias (ou que se propõem a tal), estão sujeitas a análises mais críticas, e ainda bem, sob essa tutela que Novaes (2004b) argumenta que:

Quanto as FRs, raras vezes se menciona que estas podem ser extremamente úteis ao sistema capitalista, ou ainda, ser "colonizadas", nas palavras de Heller (2004). Longe de causar um abalo sísmico no sistema, aquilo que teoricamente se constituiria como uma alternativa radical, apontada por alguns como os germes do socialismo no oceano capitalista, pode acabar se tornando uma via de "controle social dos pobres" onde as classes dominantes mantêm o domínio do "núcleo duro" da economia. (NOVAES, 2004b)

Com todo o esboço debatido, compreendemos, em concordância com Novaes e Sardá (2009), que se as fábricas recuperadas, ou melhor, as fábricas ocupadas permaneceram isoladas de outras lutas sociais, elas ou definharão ou sobreviverão a duras penas. Elas, dificilmente, poderão avançar rumo ao controle global do processo de trabalho pelos produtores associados. Sob essa lógica, Novaes (2007) argumenta que:

Diferentemente da Revolução Espanhola, por exemplo, em que inúmeras fábricas foram coletivizadas, os casos por nós estudados não se inserem num contexto revolucionário e se restringem a poucas fábricas. Neste sentido, são poucas as chances de manutenção das FRs num momento de isolamento das mesmas frente ao oceano capitalista e, mais que isso, num momento de regressão histórica caracterizado pela perda de direitos trabalhistas, para não falar da fragmentação da classe trabalhadora e da hiper-exploração da força de trabalho advindas com o novo padrão de acumulação. (NOVAES, 2007: 90)

Por fim, corroborando com Novaes (2004b),

Acreditamos que as cooperativas e associações de trabalhadores [ou mesmo as fábricas ocupadas] são experiências práticas de auto-organização dos trabalhadores que podem ser potencializadas numa conjuntura de transformação social que tenha em vista a transcendência do trabalho alienado. (NOVAES, 2004b).

8. A PROPOSTA DE ESTATIZAÇÃO SOB CONTROLE OPERÁRIO: NA CONTRAMÃO DA LÓGICA?

O que se pretende neste capítulo é estabelecer dois debates, um apresentando rapidamente o processo de privatização ocorrido no Brasil na década de 1990 e o outro sobre duas visões diferentes acerca da estatização das fábricas recuperadas (ocupadas).

No que cerne à questão das privatizações¹⁸, Raslan (2007) citando Filgueiras (2006) apresenta que:

A implantação e desenvolvimento do projeto neoliberal têm no Brasil, segundo Filgueiras (2006), três momentos distintos desde o início da década de 1990: uma primeira fase, com muitos contratemplos, em que há ruptura com o modelo de substituição de importações, implantando-se as primeiras ações neoliberais no Governo Collor; na fase seguinte houve o desenvolvimento e a consolidação dessa nova dinâmica econômico-social neoliberal, que pode ser compreendida no primeiro Governo Fernando Henrique Cardoso – FHC; e, por fim, a terceira fase, correspondendo o segundo Governo FHC e o Governo Lula, em que o modelo neoliberal se aperfeiçoou e se adequou, permitindo a ampliação e concretização da ofensiva do capital financeiro sobre os trabalhadores. (RASLAN, 2007: 70-71)

Para Oliveira (2006), essas privatizações foram “na verdade, ‘doações’ para grupos empresariais nacionais e estrangeiros”. Raslan (2007) faz um breve mapeamento dessas privatizações, que segundo o autor:

Dentre os setores que foram privatizados, os que se destacam são: ferroviário, portuário, de energia, de petroquímica, siderurgia, mineração, de fertilizantes, financeiro e de telecomunicações. Grandes empresas de Siderurgia como a Usiminas e a CSN; empresas mineradoras como a Vale do Rio Doce; concessionárias de energia elétrica como a Light, a Eletropaulo e a Companhia Paulista de Força e Luz (...) as empresas de telecomunicações do sistema Telebrás; bancos regionais como o Banespa, o Banerj e o Bemge são exemplos do processo de desestatização que foi adotado no Brasil com vistas à adequação às exigências do mercado.

¹⁸ Segundo Cavalcante (2006), foram privatizadas 165 empresas pertencentes à União, Estados e municípios entre 1991 e 2002. Foram arrecadados cerca de cem bilhões de dólares com a venda dessas empresas, sendo o primeiro mandato de FHC o que concentrou maior número de privatizações.

Essa constatação sobre as privatizações no Brasil nos serve de base para compreendermos sob qual perspectiva os governos, principalmente a era FHC, enxergavam (ou enxergam ainda) a questão da estatização (ou não).

Conforme mencionado anteriormente, a fim de que seja possível a discussão acerca do tema da estatização, é necessária, a análise das duas vertentes da estatização das fábricas recuperadas (ocupadas). A primeira vertente defende a estatização sob controle operário de todas as fábricas, enquanto que a segunda vertente defende a limitação da estatização aos setores estratégicos da economia. Entre os defensores da segunda vertente – os defensores da autogestão – há os que argumentam a favor do controle das empresas pelos trabalhadores competindo no “mercado”. E ainda, outros que defendem a necessidade de combinar mudanças na divisão do trabalho no âmbito das fábricas com a auto-organização dos trabalhadores (NOVAES 2008).

O centro do debate que se trava, é qual saída tomar com a ocupação dos trabalhadores nas fábricas, estas devem ser autogeridas ou estatizadas sob controle dos trabalhadores? O que se encontra por traz desta pergunta, na verdade, é qual o papel dessas experiências na ruptura com o sistema capitalista. É bem verdade que para os mais críticos a estatização sob controle dos operários não necessariamente significa essa dita ruptura, como podemos notar em Novaes (2008):

alguns dos defensores do controle das fábricas pelos trabalhadores geralmente afirmam que as empresas não necessariamente adquire uma característica “pública” ao se tornar propriedade do Estado. Ela provavelmente passará a ser funcional ao funcionamento do modo de produção capitalista, mas por outros meios. Caso se estatize, os trabalhadores se tornam meros coadjuvantes, ou peças da engrenagem capitalista. Um argumento por essa via levado ao extremo afirmaria que, no capitalismo, não existem empresas “públicas”. Na verdade, as empresas públicas são empresas necessárias para o bom funcionamento do sistema capitalista e são funcionais à acumulação de capital. (NOVAES, 2008: 74)

Ainda, antes de prosseguir, faz-se necessário constatar que a política de estatização das fábricas ocupadas não é uma realidade nos países da América Latina, com exceção da Venezuela, onde o governo Chaves estatizou algumas fábricas. A partir dessas informações, pode-se compreender que os governos não assumiram essa pauta de reivindicação, portanto não a implementam. Isso pode ser comprovado na seguinte passagem em Agostini (2006) *apud* Raslan (2007, p. 42)

Ou põe fim à palavra de ordem “estatização” ou o governo não atenderá os trabalhadores’. Essa foi a proposta do governo para atender a Comissão das Fábricas Ocupadas que esteve em Brasília, dia 18 de julho, acompanhada de 1500 operários e apoiadores (AGOSTINI, 2006: 1).

Mesmo sabendo que a estatização sob controle operário não é uma estratégia dos governos (mesmo dos governos ditos de “esquerda”) o movimento de fábricas ocupadas, que propõem esse tipo de estratégia, vislumbram e não cansam de lutar pelos seus ideais, que no caso seria: a estatização das fábricas ocupadas sob controle operário da produção (RASLAN, 2007).

Sendo assim, Ianni (1989, p.155) apresenta que “no apelo contínuo ao poder público, como maneira de realizar reivindicações de classe, essa categoria tem sido levada a fetichizar o aparelho estatal, como se ele fosse o órgão que pode atender os seus objetivos de classe”.

Ainda na perspectiva desse autor, segundo trabalho de Novaes (2008), a classe operária não se esclarece sobre as mediações que povoam as suas relações com as outras classes e com o próprio Estado, nem sempre a sua atividade política está apoiada na compreensão do poder público como mediação. De produto e mediação de classes, o Estado é elevado à categoria de poder superior, neutro, destinado a harmonizar interesses contraditórios, passíveis de integração harmônica. (IANNI, 1989, p.155-156 *apud* NOVAES 2008).

Uma crítica levantada aos que são adeptos da estatização sob controle operário é: “se a empresa torna-se propriedade privada dos trabalhadores, os mesmos tornam-se “pequenos-burgueses”. Pode haver também a formação de uma mentalidade capitalista no seio da classe trabalhadora” (MORENO e SANABRIA, 2006 *apud* NOVAES, 2008).

De outro ponto estão os defensores da autogestão, ou ainda os que defendem a estatização nos setores estratégicos. Essa corrente se divide em duas. A primeira advoga no sentido de que essas empresas ocupadas devem competir no “mercado”. Isso significa dizer que a estatização só deve ocorrer em setores cruciais para o Estado. A

segunda corrente defende que só é possível a estatização se esta combinar com a auto-organização dos trabalhadores (e operários) com mudanças na divisão do trabalho, ou como diria Antunes (1999), que questionassem o sentido social do trabalho no capitalismo e, conseqüentemente, a alienação do trabalhador.

Se levarmos em conta os argumentos da segunda corrente, mais a primeira perspectiva, a da estatização só nos setores estratégicos, temos, a priori, que refletir se realmente o Estado concorre com empresas privadas, pois nas palavras de Novaes (2008):

Se levarmos em conta a história do século XX, verificaremos que as empresas públicas da indústria básica não “concorreram” com as empresas privadas, tal como apregoam os neoliberais, mas foram fundamentais para a manutenção e reprodução do capital. É curioso observar que estas empresas que outrora “ajudaram” a reprodução ampliada do capital passaram a ser taxadas, a partir de 1973, de “ineficientes”, “corruptas”, tudo isso como pretexto para atender aos anseios de uma nova onda de acumulação de capital que veio a ser atendida através de processos obscuros de privatização (NOVAES, 2008: 74).

A questão da estatização só em setores considerados estratégicos se não delimitado com cautela pode servir a interesses do capital, reproduzindo seu discurso, como é visto acima. Longe, na verdade, do que advogam seus defensores. Para estes, a estatização dos setores ditos estratégicos da economia significa trazer para o Estado a produção de bens e serviços essenciais para a população, possibilitando assim a compreensão de que o Estado deve ser o “ente” promotor do desenvolvimento e o agente facilitador na busca da autonomia pelos trabalhadores (PRZEWORSKI, 1989).

Se pensarmos na segunda perspectiva da segunda corrente, onde seus defensores advogam a idéia de que é preciso aliar a autogestão com uma nova forma de estabelecer a divisão do trabalho, temos então aí, que pensar essa nova realidade em uma nova possibilidade que contraponha a lógica do capital. Novaes (2008) citando Mészáros apresenta que:

a auto-administração pelos produtores associados deve ser pensada como uma alternativa hegemônica à ordem social do capital. (...) Mészáros advoga a necessidade de *ataques duplos*: por um lado o controle coordenado da produção através da democracia substantiva dos produtores (ações para fora dos muros das fábricas) e por outro a necessidade de mudanças qualitativas nos microcosmos (dentro dos

muros das fábricas). Sobre a relação entre direitos de propriedade e autogestão (MÉSZÁROS, 2002, p. 629 *apud* NOVAES, 2008, p. 78)

Por fim, concordamos com Chomsky (1999) *apud* Novaes (2008, p. 84) que “proteger o setor estatal hoje é dar um passo na direção da abolição do Estado, porque assim se mantém uma arena pública na qual as pessoas podem participar, organizar, influir na política, etc. ainda que de forma limitada. Se se tira isso, nós regrediremos para uma ditadura privada e isso não é, de forma alguma, um passo em direção à libertação” (CHOMSKY, 1999, p. 68).

9. FLASKÔ: Fábrica quebrada é fábrica ocupada! E fábrica ocupada deve ser estatizada sob controle dos trabalhadores!¹⁹

*“Veja bem, meu patrão,
Como pode ser bom:
Você trabalharia no sol
E eu tomando banho de mar.
Luto para viver,
Vivo para morrer.
Enquanto minha morte não vem
Eu vivo de brigar contra o rei!”
(Milton Nascimento)*

Este capítulo apresentará um breve relato sobre a história da Flaskô. É importante destacar que são poucas as fontes para este tópico²⁰.

Como já dito anteriormente, a Flaskô é uma fábrica de transformação de plástico. Produz vários modelos de embalagens industriais, chamados de tambores ou bombonas. Conta com cerca de 60 trabalhadores atualmente, mas chegou a ter 600 em seu auge. Fundada no final dos anos 70, a Fábrica pertencia ao grupo da Companhia Hansen Industrial S. A. (grupo do qual pertence, por exemplo, a Tubos e Conexões Tigre LTDA). Pioneiros no Brasil neste setor, o Grupo Hansen sofreu uma divisão em 1992, quando a Companhia Holding do Brasil (CHB), da qual a Flaskô é ligada, desvinculou-se do grupo, perdendo assim a massa de capital.

A CHB também era dona das marcas Cipla e Interfibra e integrou o Grupo Hansen Industrial S.A. até 1992, ano da partilha de bens familiar ocasionada pela morte de João Hansen Júnior (sócio fundador). Luís Batschauer (que era casado com Eliseth Hansen) e seu irmão Anselmo assumem a CHB, mas perdem a massa de capital do Grupo Hansen necessária para a modernização tecnológica.

Este grupo possui um posicionamento significativo na cadeia produtiva, cujas exigências em inovações tecnológicas e organizacionais são crescentes, particularmente após abertura comercial da década de 90 (NASCIMENTO, 2004).

¹⁹ Frase usada pelos operários da Flaskô. É uma de suas bandeiras de luta.

²⁰ É importante ressaltar que muitas informações aqui apresentadas, foram obtidas em visitas *in loco* à fábrica.

Assim, enquanto as outras empresas do grupo cresciam, a CHB começa a definir as fábricas sob seu comando. É bem verdade, que os trabalhadores da Flaskô não foram passivos a tudo isso. Segundo Prata (2008) há registros de greves em 1994 e 1997 contra a jornada de até 12 horas, baixos salários e não cumprimento de acordos trabalhistas. Porém, uma mudança significativa na fábrica só foi possível após a ocupação e o estabelecimento do controle operário (Prata, 2008).

Em entrevista a Diniz (2007) dando resposta a uma pergunta²¹ o coordenador da Flaskô descreve a história da fábrica assim:

Nesse terreno antes de ser a Flaskô, na década de 70, era a uma das unidades da Cipla que produzia componente plástico pro setor automobilístico. No final de 70, começo dos anos 80, passa-se a produzir embalagens, que é o que a gente faz até hoje, e em 1988 ela vira Flaskô. Ela, na verdade, já foi uma das maiores fábrica de embalagens do Brasil, de embalagens plásticas industriais para área de alimentação, setores químicos, fertilizantes e tudo mais (...) dentro da Flaskô tinha outras unidades fabris, tinha a Brakofix que foi uma fábrica em que os antigos donos da fábrica fecharam em São Bernardo e trouxeram aqui para dentro, tinha a Fiorisa que fazia equipamentos para o lar etc. Só que como todas eram do mesmo dono, ficavam no mesmo prédio, (...) trabalhavam nas mesmas máquinas, (...) tudo nesse espaço físico. (...) Em 1988 que ela se transformou em Flaskô mesmo, começou a crescer, inclusive a gente comprou uma máquina que tem até hoje aqui que é a Malzier, a máquina que faz o tambor, que na verdade na época foi à primeira máquina a fazer esse tipo de tambor no Brasil. A Flaskô chegou a ser, no começo dos anos 90, a mais importante indústria desse setor em todo o país, mas foi exatamente nesse momento (...) [que] entraram numa crise geral. E a forma que os empresários trabalharam para resolver isso, a crise de uma empresa, na época, para você ter uma idéia, eles tinham cerca de 47 empresas, era mandar a dívida de uma empresa para outra (...) Nessa concorrência a Cipla foi quebrando e a Flaskô que, ao contrário, naquela mesma época não tinha dívida nenhuma e só ia crescendo. Mas o que eles fizeram? Diante de perder com a Cipla, eles passaram a arrancar o dinheiro todo da Flaskô para tapar aquele buraco (...) Hoje a Flaskô é uma fábrica que acumula 110 milhões de dívidas, só de imposto pro estado de São Paulo, aqui na região de Campinas ela está entre as cinquenta maiores empresas devedoras. (...) Por conta disso a Flaskô começou a entrar em crise por volta de 1994 e depois com a subida do petróleo ela piorou, até que em a partir de 1995 ela entrou numa grande crise, de seiscentos funcionários fomos para duzentos em 1998. A ocupação aqui da Flaskô, quando os trabalhadores decidiram em assembléia não deixar a fábrica fechar e assumir o controle da fábrica para continuar recebendo e mantendo o emprego (...) E assim vinha se demitindo, os patrões não pagavam mais os salários, pagavam trinta, quarenta reais por semana. Ia fechar a fábrica mais cedo ou mais tarde... Em janeiro de 2002 os trabalhadores fizeram uma greve que foi uma tentativa de manter os salários em dia, mas que foi desorganizada e não se colocou a questão de como efetivamente enfrentar o dono. O dono foi

²¹ A pergunta: Você poderia nos falar um pouco sobre a história da Flaskô?

lá e disse “se a fábrica parar não vai ter salário e demite-se todo mundo” e o pessoal aceitou. Nisso daí demitiram oitenta e continuou igual a como era antes, sem pagar salários e tudo mais. Em outubro de 2002 (...) tinha uma situação particular no Brasil que era a eleição do Lula, uma situação em que o conjunto dos trabalhadores estava com esperança de ver seus problemas resolvidos, estavam apostando que agora alguma coisa iria começar a mudar. Na Cipla, no primeiro turno das eleições iniciou-se uma greve (...) pedindo apoio, como é tradição do movimento sindical, pro Lula (...) Então se tirou uma delegação de trabalhadores para ir até Florianópolis no comício do Lula, pedindo apoio para resolver a questão, mediar com a justiça, tudo o que pudesse ser feito, e Lula prometeu dar uma saída para os trabalhadores (...) logo após [a] esse comício ocupar[am] a fábrica com essa esperança de solução, de achar que a situação de conjunto ia mudar com a eleição do presidente Lula (...) a greve durou uma semana (...) a opinião pública que era toda favorável à greve da Cipla (...) a Flaskô tava em crise e acabou, na verdade (...) sendo abandonada completamente (...) em dezembro. (...) Em maio foram dois representantes para Brasília, e lá o Lula não apresentou de maneira prática nenhuma solução (...) Na volta a gente fez uma assembléia dia 12 de junho na porta da Flaskô (...) Os trabalhadores da Flaskô decidem assumir os controles operacional, financeiro e administrativo, elegeu-se uma comissão, que a gente chamou na época de conselho de fábrica, para fazer a administração, e foi dessa forma que se deu a ocupação. DINIZ (2007: 115, 116, 117)

Faz-se importante destacar, que em junho de 2003 – data da assembléia que decidiu a ocupação – os trabalhadores da Flaskô estavam com três meses de salários atrasados, e percebiam, ainda, que os patrões preparavam o fechamento da fábrica (NASCIMENTO, 2004) . Sendo assim, a ocupação se deu em uma perspectiva diferente da CIPLA, por exemplo, em que os trabalhadores tiveram embates direto com os donos das fábricas. Na Flaskô a realidade foi outra, os operários anteviram o abandono da fábrica, que resultaria na perda dos postos de trabalho.

Essa situação de praticamente abandono pode ser notada em Raslan (2007, p. 11) “Em janeiro de 2003, a empresa estava praticamente abandonada, sem energia elétrica e os dois gerentes haviam ido embora. De janeiro a maio desse mesmo ano, a Flaskô ficou praticamente fechada, com um faturamento que não chegou a trezentos reais”.

Contribui ainda dizer, que no processo de ocupação da fábrica esses trabalhadores realizaram uma reunião com representantes do Sindicato dos Químicos de Campinas e Região²², e com uma comitiva dos trabalhadores da Cipla/Interfibra e além de apoiadores da campanha pela estatização. Segundo Raslan (2007, p. 19) “durante a reunião, a postura do sindicato era fazer o embate pela via burocrática. Dessa forma, a

²² O sindicato dos químicos é o sindicato da categoria dos trabalhadores da Flaskô.

maior parte do tempo das falas do sindicato foi tomada pelo advogado. Portanto, para os sindicalistas, a via jurídica seria a única possível para salvar os empregos dos trabalhadores da fábrica. (...) a defesa feita pelo sindicato era o penhora do terreno para ter uma garantia formal, o que poderia levar uma década e não garantir nenhum emprego”.

Ainda segundo Raslan (2007)

Durante essa reunião para decidir qual caminho a ser tomado pelos trabalhadores da Flaskô prevaleceu, contudo, a combatividade da luta de classes. A posição da comitativa da Cipla/Interfibra foi completamente oposta à do sindicato. Mesmo depois da fala do advogado do sindicato sobre o leilão do terreno e litígio burocrático para pagar as dívidas, a comitativa explicou que o centro da luta seria manter a fábrica funcionando e, para isso, os trabalhadores da Cipla/Interfibra dariam toda a ajuda. A fala da comitativa durou poucos minutos e foi unânime a aprovação de todos os trabalhadores da Flaskô. A proposta seria retornar à fábrica, realizar uma assembléia, criar uma comissão para organizar tudo que fosse necessário em termos de providências administrativas e operacionais, ligar as máquinas e colocar a fábrica em funcionamento, para preservar o emprego dos trabalhadores. (RASLAN, 2007: 19)

Após a ocupação da fábrica, foi estabelecido um sistema de Assembléias Gerais, como instância máxima de decisão, onde mensalmente os trabalhadores se reuniam para discutir e tomar decisões sobre a gestão estratégica da fábrica. Para o gerenciamento, controle e administração da Flaskô foi constituído um Conselho da Fábrica, um coletivo que toma as decisões operacionais e cotidianas. Assim, os trabalhadores assumem funções gerenciais e administrativas. Mesmo não possuindo formação técnica para esse fim eles aprendem na prática, através da solução dos problemas cotidianos. Dentre essas aprendizagens, podem-se citar as decisões sobre como a redução do horário de funcionamento da fábrica poderia diminuir custos com produção (não há produção das 18-24h, horário em que a tarifa de energia é mais cara), exemplo de decisões estratégicas visando a sobrevivência da empresa (PRATA, 2008).

Esse tipo de decisão pode ser notado, também, na implementação de outras bandeiras históricas, tais como: a redução da jornada de trabalho sem redução de salário, respeito às trabalhadoras gestantes, implementação das comissões de fábrica, melhora no ambiente de trabalho e decisões tomadas em assembléia, como visto acima.

Além da redução da jornada de trabalho outro debate estabelecido na fábrica que merece destaque é a questão salarial. Em diversas conversas e em entrevistas com os trabalhadores da Flaskô a questão salarial foi mencionada, seja pelo fato dos salários serem acima da média da categoria ou seja pelo fato da busca por uma remuneração mais justa.

Essa remuneração mais justa começa pela discussão de quanto deve ser o maior e o menor salário da fábrica. A Flaskô fez a opção de que nenhum salário fosse menor que um terço ($\frac{1}{3}$) do maior salário pago na fábrica. Para isso, estipulou-se que o maior salário é da função de ferramenteiro (dada a importância que esta função exerce na fábrica).

Isso significa que nenhuma função será remunerada acima dessa determinação, incluindo desde as funções técnicas (operacionais) às funções diretivas (de direção), ou seja, o que esses trabalhadores propõem é acabar com a discrepância salarial que as fábricas tradicionais (heterogestionárias) mantêm, o que, conseqüentemente, coloca em debate a relação de poder que essa diferença salarial se manifesta e acontece.

A produção foi retomada pouco tempo, através da prática de gestão denominada controle operária, que conseguiram manter os postos de trabalho com “carteira assinada”, e que hoje vêm na estatização a única forma de superar as dívidas deixadas pelos antigos proprietários, manter seus empregos e garantir os direitos trabalhistas (GOULART, 2003).

9.1. A luta no dia-a-dia

Experiências como estas precisam construir sua luta – resistência – diariamente, pois a ofensiva do capital é desenfreada. Essa afirmação se comprova com o exemplo da resistência da Flaskô, que, constantemente, passam por “problemas” na construção dessa outra forma de se organizarem.

Esses problemas passam desde o corte de energia até a tentativa, do ministério público, de colocar um interventor para administrar a fábrica.

No que cerne à questão do corte de energia, os trabalhadores são categóricos ao afirmarem que não irão pagar as dívidas dos antigos patrões, no entanto, a CPFL, desde a ocupação em junho de 2003, vem pressionando os trabalhadores para pagamento das antigas contas, cortando ao fornecimento de energia por várias vezes. Os trabalhadores da Flaskô utilizam-se de vários métodos de resistência, tais como: cercar o poste de energia, manifestação popular (passeata) para o re-ligamento, acordos com a CPFL, estão entre as estratégias, que vêm dando certo.

Vale destacar que, o corte no fornecimento de energia é um prejuízo muito grande, pois sem a energia as máquinas param e, conseqüentemente, para a produção. O que não é bom para os trabalhadores.

Outro problema enfrentado por esses trabalhadores é a constante penhora de bens da fábrica (maquinário) devido a dívidas dos antigos patrões. O Ministério Público promove, quase que mensalmente, leilões dessas máquinas.

Uma das maiores dificuldades da fábrica é a compra de matéria-prima, visto que a situação da fábrica é, no mínimo, complexa. Essa “complexidade” acarreta na dificuldade de encontrar fornecedores. Neste sentido, Cruz (2009) apresenta que

No 1º Encontro Latino-americano de Fábricas Recuperadas pelos Trabalhadores, realizado na Venezuela, o presidente Hugo Chávez manifestou apoio à luta no Brasil e firmou convênio para fornecimento de matéria-prima para essas empresas, que, em troca, desenvolveram um projeto de construção de casas populares, utilizando material plástico como base.

O coordenador nacional do Movimento de Fábricas Ocupadas, Serge Goulart, em depoimento ao documentário “Fábricas Ocupadas”, conta como o projeto foi realizado: “Desenvolvemos junto à Petrocasa [empresa estatal venezuelana] um projeto que constrói casas de PVC a 1/3 do preço convencional. São casas seguras, confortáveis e que podem ser construídas em 10 dias”, explica.

A partir dessa possibilidade, os problemas acerca do fornecimento de matérias-primas estavam resolvidos. Infelizmente, não foi o que aconteceu na prática, como pôde ser observado em Cruz (2009) que diz: “em entrevista cedida ao jornal O Estado de São Paulo, em janeiro de 2007, o presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), Paulo Skaf, afirma que não era aceitável a ingerência de Chávez no

parque fabril brasileiro. O presidente da Associação Brasileira das Indústrias Plásticas (Abiplast), Merheg Cachum, afirmou que era preciso repudiar o controle das fábricas pelos trabalhadores antes que se tornasse prática cotidiana, o que, para ele, configurava uma ameaça à democracia.”. A consequência disso foi a intervenção do Ministério Público proibindo esse acordo.

Do ponto de vista da gestão desta fábrica, e do ponto de vista político, o principal ataque sofrido por esses trabalhadores foi a tentativa de colocar um interventor para gerenciar a fábrica. Esse interventor foi nomeado pela Justiça Federal a pedido do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), vinculado ao Ministério de Previdência Social. Segundo Raslan (2007 p. 114) “Acompanhado de policiais federais, a primeira atitude do interventor foi demitir cerca de 40 operários vinculados ao Conselho de Fábrica das empresas de Joinville”.

Raslan (2007, p. 115) segue: “logo em seguida, no mês de junho, foi a vez de a Flaskô sofrer ingerência, mas desta vez o interventor não tem logrado êxito. Os trabalhadores resistiram à intervenção e impediram que acontecesse como nas fábricas de Joinville”. Em resposta o conselho de fábrica da Flaskô soltou a seguinte nota²³:

Não aceitaremos nenhuma intervenção judicial com o objetivo de fechar a Flaskô ou transformá-la em uma cooperativa, demitindo os trabalhadores e acabando com os direitos [...] Sabemos que as fábricas ocupadas são a prova viva que os trabalhadores não precisam de parasitas destruindo e pilhando a sociedade, como é prova a lista pública dos milhões de devedores do INSS entre eles o Banco Itaú, o Unibanco e a Vale do Rio Doce. (...) Manteremos a Flaskô sob o controle democrático dos trabalhadores. Com nosso Conselho de Fábrica eleito pelos trabalhadores para dirigir a fábrica e a luta pelos empregos e pelos direitos. Não aceitaremos a intervenção! (CONSELHO, 2007 *apud* RASLAN, 2007: 115).

Uma das principais bandeiras levanta por esses trabalhadores é a estatização sob controle operário²⁴. Esses trabalhadores entendem que somente sob essa ótica terão seus postos de trabalho e direitos assegurados. Nesse momento a estratégia utilizada para se

²³ Carta do Conselho de Fábrica da Flaskô a trabalhadores de todo o mundo. Sumaré, 21 jun. 2007. Disponível em: <<http://www.cut.org.br/site/start.php?infoid=10939&sid=6>>. Acesso em 07/06/2009.

²⁴ O debate sobre a estatização sob controle operário foi debatida no capítulo anterior, neste capítulo será abordado mais especificamente a proposta e a estratégia da Flaskô.

aproximar dessa possibilidade, e assim, garantir essa “estatização” é a de transformar a Flaskô em utilidade pública, ou, interesse social²⁵.

A transformação da Flaskô em interesse social significa, para os trabalhadores, que a sociedade reconhece e concorda com a sua luta. Do ponto de vista legal (jurídico), toda a planta²⁶ da Flaskô se torna de interesse do município, não podendo ser penhorada ou leiloadada.

Essa foi a estratégia encontrada por esses operários rumo à estatização. Destaca-se que para a aprovação desse projeto de lei, precisa ser aprovado pela câmara de vereadores de Sumaré – SP. É bem verdade, que em manifestação recente (10 de fevereiro de 2010) a maioria dos vereadores se demonstraram favorável à proposta e que alguns deles se dispuseram a apresentar o projeto, assim como o prefeito que também se colocou à disposição de apresentar o projeto de lei. No entanto, os trabalhadores iniciaram uma campanha de colher assinaturas para que o projeto fosse colocado em votação como um projeto de lei de iniciativa popular. Para isso precisam recolher 10% de assinaturas dos eleitores de Sumaré.

Por fim, porém não menos importante, esta proposta dos movimentos sociais que a Flaskô implementou e que vem causando grandes debates, seja entre os trabalhadores das fábricas, seja entre trabalhadores da categoria²⁷, ou ainda, entre os patrões e empresários. Mais especificamente, refere-se à redução da jornada de trabalho. Os movimentos sociais, principalmente os sindicais, propõem uma redução da jornada de trabalho de 44 horas semanais para 40 horas, enquanto na Flaskô, desde abril de 2007 já se aplica à redução da jornada de trabalho, só que ao invés das 40 horas semanais os trabalhadores votaram e decidiram por 30 horas semanais.

É preciso dizer que essa redução na jornada de trabalho se deu sem redução salarial e sem queda na produção. Os salários se mantiveram os mesmos, assim como a produção.

²⁵ Ver em anexo a proposta de Projeto de lei que declara a Flaskô de interesse social. Ver também a exposição de motivos apresentada como argumentação para sua aprovação.

²⁶ O termo planta da Flaskô é a fábrica, propriamente dita, mais a fábrica de esporte e a Vila Operária. Sobre a fábrica de esporte e a Vila Operária trataremos em um tópico específico.

²⁷ Os trabalhadores da categoria são os do setor químico, de plásticos.

Em entrevista²⁸, um dos advogados da Flaskô disse: “*Na Flaskô a redução para 30 horas ocorreu em abril de 2007, proporcionando uma qualidade de vida melhor para seus trabalhadores, mantendo a produção e o faturamento da fábrica*”.

A questão da redução da jornada de trabalho é mais uma luta cotidiana dos trabalhadores da fábrica, uma vez que patrões e empresários temem essa proposta, e colocam barreiras e restrições nos diálogos na fábrica.

9.2. Flaskô e o interesse pela comunidade

O que começou “apenas” como uma fábrica ocupada agora desenvolve outras atividades. A compreensão desses trabalhadores passa por entender que eles precisam pensar além dos muros da fábrica, que eles precisam apoiar e estimular a comunidade que os cercam.

Assim a Flaskô cedeu (doou) parte do terreno da planta da fábrica para a construção de uma vila que permitisse que parte dos trabalhadores da fábrica e moradores de Sumaré de baixo por aquisitivo (pertencentes ao movimento dos sem teto) pudessem construir suas casa, dando início, assim, a Vila Operária. Essas pessoas se reuniram, montaram uma associação de moradores e começaram construir suas casas. O fato é que a situação ainda é bem precária, o fornecimento de energia elétrica não atende todas as casas, apesar dos insistentes pedidos a CPFL, o que levam alguns moradores a fazerem o chamado “gato”. Não há também rede de esgoto e água encanada²⁹.

Outra iniciativa apoiada pelos trabalhadores da Flaskô é a Fábrica de Esporte e Cultura. Essa iniciativa surge de alguns moradores da Vila Operária que montaram uma associação de esporte chamada Associação Dib de Esportes. Essa associação procurou a Flaskô, pois precisavam de um espaço físico. Neste sentido, a Flaskô cedeu um de seus galpões que estava desativado desde a época dos patrões.

28 Ver sobre essa entrevista em <http://www.portalctb.org.br/site/movimentos-sociais/controle-operario-e-o-fortalecimento-do-movimento-das-fabricas-ocupadas>

29 Na última manifestação da Flaskô, em conjunto com a Vila Operária e a fábrica de esporte, uma das reivindicações era o imediato atendimento às necessidades dos moradores da Vila Operária, o que a prefeitura sinalizou de acordo.

As pessoas da Associação Dib de Esportes fizeram um mutirão para limpar e consertar esse espaço, contando com a ajuda dos trabalhadores da Flaskô. Feito isso, os membros da associação e os trabalhadores da Flaskô, resolveram que era necessário ampliar a compreensão da associação e transformá-la também em um espaço cultural, assim eles oferecem no espaço diversas atividades, a saber: futebol, xadrez, tênis de mesa, judô, caratê, futebol, vôlei, palestras e cursos, peças de teatro, filmes, debates e palestras educativas.

Nessa mesma lógica os trabalhadores da Flaskô montaram um rádio, a Rádio Luta. O entendimento desses trabalhadores é de que os meios de comunicação tradicionais ou hegemônicos, não dão espaços para iniciativas como as deles. É preciso dizer que a compreensão desses trabalhadores de como utilizar as mídias é bem avançada, eles não só criaram a rádio para fazerem ecoar suas vozes como mantém um boletim via *youtube*. Isso demonstra que uma das formas de resistência desses trabalhadores é tentando propagandear essa prática de gestão adotada por eles, o controle operário.

Essas iniciativas deixam claro que os trabalhadores da Flaskô compreendem a necessidade de inserirem a comunidade na luta pela manutenção dos postos de trabalho e na campanha pela estatização. Isso fica mais evidente se retomássemos o capítulo seis: Fábricas Recuperadas, quando estabelecemos o debate desse tipo de iniciativa não se transformar em uma ilha de resistência, se isolando de outros movimentos. Parece que é exatamente isso que compreende esses trabalhadores da Flaskô, que eles precisam estabelecer relações com outros movimentos para não serem uma ilha no meio do oceano, ou pregadores no deserto.

10. BASES METODOLÓGICAS

10.1. Delimitação do Estudo

No intuito de se atingir ao objetivo deste estudo optou-se por procedimentos metodológicos alicerçados na pesquisa qualitativa. Segundo Saraiva (2001, p.27) “*as pesquisas qualitativas são caracteristicamente multimetodológicas, isto é, usam grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados*”. A pesquisa qualitativa tem como premissa o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente analisado. O interesse do pesquisador é verificar como um determinado problema se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir suas conseqüências.

Desta forma, este trabalho se apresenta como uma pesquisa de caráter exploratório-analítica, onde o intento foi o de se analisar de maneira não linear às formas de organização/gestão dos trabalhadores da Flaskô. Este processo foi feito fundamentalmente a partir de uma observação participante do cotidiano dos operários.

Corroborando com Saraiva (2001), e no que se propõe este estudo, foram utilizadas como técnica de coleta associada de dados às seguintes técnicas: análise documental, entrevista semi-estruturada, diário de campo, além da já dita observação participante.

Assim, a busca por uma *triangulação de informações*³⁰ nas técnicas de coleta de dados, tem como pressuposto uma abordagem mais plural e que contemple com maior envergadura as possibilidades da pesquisa de campo. Para Triviños (1987, p. 138) *apud* Alencar (1999, p. 116), a triangulação:

³⁰ Para ver mais sobre o debate sobre a triangulação ver Patton (2001) e Barbour (1998)

significa abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo, envolvendo (a) processos e produtos centrados no sujeito, (b) elementos produzidos pelo meio do sujeito e (c) processos e produtos originados pela estrutura socioeconômica e cultural do macroorganismo social do sujeito.

Isso pode ser observado no quadro abaixo

Figura 2
Triangulação na perspectiva de Triviños

Método de triangulação	Processos e produtos centrados no sujeito	Pelo pesquisador: percepções (entrevistas, questionários, formas verbais); comportamento e ações (observação). Pelo próprio sujeito: autobiografias, diários íntimos, confissões, cartas pessoais, livros, obras de arte, composições musicais, fotografias, etc.		
	Elementos produzidos pelo meio do sujeito	Documentos: internos e externos Instrumentos legais: leis, decretos, pareceres, resoluções, regulamentos, regimentos.		
	Processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macroorganismo social do sujeito	Oficiais	<ul style="list-style-type: none"> - Diretrizes, propostas, memorandos, atas de reuniões, políticas de ação, etc. - Estatísticas (% de analfabetismo, evasão, repetência etc. - Fotografias 	
		Modos de produção	<ul style="list-style-type: none"> - Escravagismo - Feudalismo - Capitalismo (central, periférico, dependente) - Socialismo 	
		Forças e relações de produção, propriedade dos meios de produção e classes sociais (burguesia, média ou pequena burguesia, operária)		

Triviños (1987: 140)

Portanto, podemos entender o uso da triangulação de técnicas de coleta de dados como uma maneira de aumentar a profundidade da pesquisa. Alencar (1999, p. 22) afirma ainda que “*o emprego da triangulação é a tentativa de aumentar a confiança dos resultados do seu estudo, tendo em vista a complexidade dos fenômenos que constituem o objeto dos estudos nas ciências sociais*”.

10.2. Estratégia para Coleta de Dados

10.2.1. Primeiro momento

Esta pesquisa foi dividida em duas partes. Inicialmente foi realizado uma análise documental, no qual foram analisados todos os tipos de documentos possíveis, quais sejam, atas de reuniões, relatórios, notícias de jornais, estatuto, regimento interno, balancetes, panfletos, blog, memorandos internos, vídeos, dentre outros documentos, internos e externos, da Flaskô. Todos os documentos que foram gerados pelos atores sociais, desde a sua origem, constituem fonte de informação documental.

Para Oliveira (1996), a análise documental difere da pesquisa documental pela amplitude e especificidade que esta tem em contra partida ao grau de complementaridade que aquela, essencialmente, deve ter.

Ainda segundo Godoy (1995, p.58), “*a análise documental pode ser utilizada também como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observações*”. Assim, pode-se dizer, que a análise documental consiste em um:

levantamento e análise do discurso formal da empresa, seja ele direcionado para o público interno (trabalhadores) ou externo (comunidade em geral), mediante a observação do material formal produzidos pela empresa (políticas, filosofia, missão, etc.), a fim de identificar como se dão os processos de concepção e disseminação do discurso empresarial pelos gestores e subordinados. (SARAIVA, 2001: 27)

10.2.2. Segundo momento

Num segundo momento, foram realizadas quatro visitas *in loco* à planta da fábrica, três dessas visitas de aproximadamente uma semana cada e uma das visitas de aproximadamente três semanas e meia. Procurou-se realizar as visitas de forma não lineares e não consecutivas, ou seja, em momentos diferentes (distintos) com a idéia de buscar as mais diversas situações. Essas visitas foram realizadas a fim de se estabelecer vínculos que possibilitassem a realização do estudo, pois compreende-se que para a mesma foi necessário um contato mais próximo e mais profundo, uma vez que a investigação realizada no intuito de se atingir os objetivos, precisava ser perpassada pela construção de “diálogos abertos, livres e francos”. Este tipo de dialogo se justifica pela

busca de uma percepção dos trabalhadores acerca da construção de uma prática alternativa de gestão/organização da Flaskô.

É importante dizer ainda, que no intuito de se aproximar da vida cotidiana da fábrica e dos trabalhadores, participou-se de diversas atividades nas quais a Flaskô (e seus trabalhadores) se engajam. Entre essas atividades, pode-se destacar: manifestação em defesa da transformação da Flaskô em utilidade pública (ato em frente à Prefeitura Municipal de Sumaré), passeata em defesa da Flaskô (ato contra liminar de fechamento da fábrica), manifestação contra os leilões de venda do maquinário da fábrica devido à dívida dos antigos patrões (donos), apoio à manifestação dos sem teto, em defesa da moradia (junto com a Vila Operária).

Essas manifestações e atos contribuíram para a aproximação do pesquisador com a realidade diária dos operários da Flaskô, criando assim um vínculo e uma maior confiança dos (com os) “pesquisados”.

10.2.2.1. Observação Participante

Ainda na segunda etapa, no que tange às visitas, se faz necessário dizer que estas foram realizadas à luz da observação participante, o que coloca em primazia um olhar mais intenso e profundo na organização, uma vez que este tipo de coleta de dados leva em consideração “*o envolvimento direto no aqui e agora da vida cotidiana das pessoas proporciona [...] acesso a fenômenos que comumente são obscuros do ponto de vista do não participante*” (JORGENSEN, 1989, p. 9 *apud* SARAIVA, 2009).

Assim, com o intento de uma aproximação mais densa com os operários da Flaskô, entende-se que esse tipo de observação é importante, uma vez que o que se procura é investigar como se realizada a prática de organização/gestão em uma fábrica ocupada sob controle operário.

Nesse sentido, acredita-se ser de grande valia a percepção da organização do trabalho e a divisão de responsabilidades entre os operários na planta da fábrica, desde o nível da produção direta até o da condução de negócios com os fornecedores e clientes, além da

formulação de políticas para as campanhas das fábricas. Para isso participou-se de reuniões, duas do conselho de fábrica, e de uma assembléia geral, o que permitiu uma clareza maior acerca da construção cotidiana dessa organização.

Essa percepção se dá pelo entendimento de que a observação participante aproxima o pesquisador da realidade da organização e dos sujeitos que a compõem, permitindo assim uma maior vivência da construção do cotidiano. Vale destacar que a observação participante deve sempre buscar capturar os pontos de vista dos sujeitos observados segundo à lógica dos mesmos.

Para Minayo (1994), a técnica da observação participante se dá por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, tendo como finalidade a obtenção de informações sobre a realidade deste em seu próprio contexto.

Assim, faz-se necessário salientar que a técnica da observação participante, mais do que um procedimento metodológico, pode ser compreendida por Oliveira (1998) como o principal responsável pela caracterização do trabalho de campo, uma vez que, para Cavedon (2003), é o pensamento de que o pesquisador “esteve lá”, ou seja, esteve inserido no cotidiano de determinado grupo social, de forma a se tornar possível a compreensão do seu universo sócio-cultural.

Segundo Haguette (1992) a observação participante se apresenta como um processo onde a presença do observador numa situação social é mantida para fins de investigação científica. O observador está em relação direta com os observados, e, participando com eles em seu ambiente natural de vida. Assim, pode-se dizer que o observador é parte do contexto observado, uma vez que ele mesmo modifica e é modificado por este contexto.

O principal fator de importância no que diz respeito à observação participante é que com ela, o pesquisador tem a possibilidade de obter uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de outras técnicas, já que, os sujeitos, quando observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real (MINAYO, 1994).

10.2.2.2. Entrevista Semi-Estruturada

Outra técnica de coleta de dados utilizada para a realização da pesquisa foi a entrevista semi-estruturada, essa técnica visou recolher através dos diálogos gravados, a interpretação que os operários da Flaskô dão às perguntas norteadoras feita pelo pesquisador. É bem verdade que essas perguntas não são inflexíveis, ou seja, podem sofrer mudanças com o decorrer da entrevista. Exatamente por isso, fez-se a opção pela entrevista semi-estruturada, pois a utilização desta técnica permite uma interação maior com os sujeitos.

Desta forma, as entrevistas semi-estruturadas podem ser compreendidas como um conjunto de informações que se deseja de cada entrevistado, variando o modo como a pergunta será feita e a ordem das questões, de acordo com as características de cada entrevistado. Na grande maioria das vezes, as entrevistas semi-estruturadas têm como base um roteiro constituído de “[..] *uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente*” (LAVILLE e DIONNE, 1999, p.188).

Assim, foram realizadas 23 entrevistas semi-estruturadas, de forma que fosse possível uma investigação em todos os setores da fábrica, apresentando-se assim, uma significativa representatividade da amostra, mais de um terço do total de trabalhadores da fábrica. Entre esses trabalhadores também se buscou entrevistar trabalhadores com funções organizacionais diferentes (líderes de setor, funções administrativas, chão de fábrica,...) com o intuito de se atingir maior representatividade. Assim distribuídos:

2 – Quadro sobre as entrevistas

Setor	Número de Trabalhadores	Quantidade de Entrevistas
Administração	6	1
Qualidade	2	1
Expedição	4	1
Mobilização	1	1
Manutenção	5	1
Portaria	10	3
Zeladoria	3	1

Produção	32	6
Jurídico	2	2
SUB-TOTAL	65	17
Conselho de Fábrica ³¹	-	6
TOTAL	65	23

Vale ainda ressaltar, que foram entrevistados ainda, 6 membros do conselho de fábrica de um total de 12 membros. Portanto, foram entrevistados 23 trabalhadores de todos os setores e de todos os níveis hierárquicos.

Este roteiro teve como base o quadro teórico, os objetivos e as premissas de pesquisa. Esta base é importante, pois conforme Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada parte de questionamentos que tenham como suporte as teorias que interessam a pesquisa, podendo surgir novas hipóteses de acordo com as respostas dos entrevistados.

A principal vantagem da entrevista semi-estruturada é que ela cria a possibilidade do entrevistado manifestar seu ponto de vista, suas opiniões, seus argumentos, isto é, o seu discurso. Porém, a utilização da entrevista semi-estruturada necessita que o pesquisador tenha habilidade na condução da entrevista, estimulando o entrevistado a aprofundar nas suas respostas, mas sem induzi-las. (ALENCAR, 1999)

10.2.2.3. Diário de campo

A escolha por adotar o diário de campo, durante toda a fase da pesquisa empírica, pautou-se pelo entendimento de que a utilização desta técnica possibilita uma observação mais cuidadosa sobre situações, que possivelmente passariam despercebidas pelo pesquisador, ou pelo menos, não receberiam a devida atenção. As anotações do diário de campo permitiram um engrandecimento das análises realizadas.

É importante destacar que a disposição em utilizar essa técnica pressupõe do pesquisador alguns cuidados, tais como: a) a não anotação na frente do entrevistado, o

³¹ Cabe ressaltar que os membros do conselho de fábrica são trabalhadores eleitos, portanto eles estão divididos nos setores mencionados.

que poderia gerar desconfiança; b) uma disciplina em relação à sua utilização, o diário de campo não deve ser usado esporadicamente, pois deste modo as percepções ficariam comprometidas. (MALINOWSKI, 1997).

Outra observação a ser feita, é que a utilização desta técnica configura-se como o principal instrumento onde são registradas as vivências, dia após dia, e as impressões pessoais do pesquisador, que contém as descrições e também o seu pensar o seu sentir.

Desta forma, o ato de anotar todos os detalhes do trabalho em um diário de campo, apresenta-se ao pesquisador com uma maneira de obter acesso aos códigos, símbolos e linguagens culturais, que dão sentido à vida social do grupo pesquisado.

10.3. Tratamento dos Dados

Após a coleta dos dados, por meio das técnicas apresentadas anteriormente, utilizou-se para o tratamento destes dados, a Análise de Conteúdo. De acordo com Bardin (1977), as narrativas orais, captadas nas entrevistas e a partir da observação do pesquisador, geram os dados que deverão ser tratados a partir de uma análise de conteúdo, uma vez que seu interesse primordial é identificar as informações que se encontram por trás das palavras sobre as quais o pesquisador se debruça. Assim, objetiva-se a busca de outras realidades através das mensagens.

A escolha da análise de conteúdo justifica-se ainda, por ser uma técnica que permite de forma sistemática a organização dos dados, permitindo o estudo de “[...] *motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências*” (BARDIN, 1977, p.106).

Para esta mesma autora, a análise de conteúdo compreende três etapas básicas: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos dados e interpretação. A seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos, consistem na pré-análise. Refere-se à exploração do material o que diz respeito à implementação destes procedimentos. E por último, o tratamento dos dados e a interpretação, que dizem respeito à geração de inferências e dos resultados da investigação. Torna-se mister

destacar, que nesta última fase, é onde as suposições poderão ou não serem confirmadas.

Para Richardson et al. (1985) a técnica da análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas para análise de comunicações, visando obter a descrição do conteúdo das mensagens. Esta definição apresenta uma relação direta com a definição de Bardin (1977, p. 42), na qual ele apresenta que a análise de conteúdo possibilita a *“análise das comunicações que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção destas mensagens”*.

Por fim, há que se destacar o trabalho de Laville e Dione (1999), na qual os autores observam que por meio da análise de conteúdo faz-se uma tentativa de demonstração das estruturas e dos elementos do conteúdo, de forma a se esclarecer as suas diferentes características e significações. Entretanto, estes mesmos autores, atentam que a análise de conteúdo não se apresenta como um método rígido, de forma que, ao se percorrer uma seqüência de etapas fixas, inevitavelmente se obtêm os resultados desejados.

10.4. Categorias de Análise

Conforme pode ser observado na metodologia utilizada, foram adotadas algumas estratégias para garantir a apreensão dos dados, assim, foi construído um quadro, após as primeiras visitas a campo e a partir do referencial teórico, para contribuir na elaboração deste estudo. Neste quadro, foram definidas oito dimensões, conforme pode ser observado abaixo:

Tabela 3 – Categorias de Análise

Categorias	Características
1. Conceito de Participação	Nesta categoria, busca-se analisar a compreensão da temática da participação pelos trabalhadores da Flaskô. O conceito de participação é susceptível de diversas interpretações, e sua compreensão pode contribuir para as práticas que levem a maior participação dentro da organização.
2. Da Participação	A partir da compreensão do conceito de participação, torna-se importante compreender as práticas cotidianas dos trabalhadores, que eles consideram

	como partipacionistas. Portanto espera-se observar se os trabalhadores estão investidos de capacidade de decisão na organização do trabalho, nos procedimentos administrativos e comerciais, e, ainda, na condução geral da empresa.
3. Divisão do Trabalho\Tarefas	Tradicionalmente, os trabalhadores, embora reconhecendo e valorizando o comportamento cooperativo, trazem referências da divisão do trabalho anterior, quando se organizavam dentro da estrutura patronal e encontravam-se excluídos do processo de gestão. Entretanto, os meios/canais de participação e informação tendem, por sua vez, a afrouxar (se não romper) a divisão do trabalho tradicional, ao permitir a circulação da informação e, desse modo, a apropriação do processo produtivo pelo conjunto dos trabalhadores. Nesse sentido, é a existência desses canais que atua na disposição dos trabalhadores para a cooperação e participação. Além da participação dos trabalhadores no processo produtivo, é importante que também participem dos espaços de negociação, tanto com fornecedores, clientes e entidades públicas.
4. Hierarquia	A questão de hierarquização depende do quanto os trabalhadores (operários) “sentem-se igualmente donos”, isso se traduz em um compartilhamento efetivo do poder decisório e de seus frutos. Isso depende, do ponto de vista institucional, do quanto as relações de hierarquia assumem um caráter mais horizontal, como relações de igualdade.
5. Assembléia e Reunião (Participação)	Reuniões ou assembléias são práticas comuns para disseminar informação e se fazer a própria gestão da fábrica. Assim, a frequência de realização de assembléias e de participação dos trabalhadores na mesma, é essencial. Isso devido às assembléias serem o espaço legítimo de decisões.
6. Divisão do Trabalho (Braçal e Intelectual ou dos que decidem e dos que produzem)	Divisão mínima do trabalho; a administração se combina com as tarefas de execução; divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual não deve existir, tão pouco a distinção entre o conselho de fábrica e o “chão-de-fábrica”, ou seja, os que decidem e dos que produzem.
7. Tomada de Decisão (Processo Decisório)	A tomada de decisões reside na coletividade como um todo, sendo sempre coletiva e descentralizada, ocorrendo a participação direta dos trabalhadores nas decisões. Presta-se obediência ao consenso da coletividade, que é sempre fluido e aberto às negociações.
8. Da Estatização	A Flaskô tem como bandeira histórica a questão da estatização da fábrica sob controle operário. O que se buscará aqui é entender essa concepção, seu dinamismo e o que representa isso para os trabalhadores.

Fonte: Toledo (2007) adaptado

11. APRESENTAÇÃO DO CAMPO E DISCUSSÕES

Tomando-se como referência a Tabela 3 – Categorias de Análise, utilizada na metodologia desta dissertação, pode-se metodologicamente, compreender a percepção dos trabalhadores da Flaskô, acerca de cada uma das oito categorias de análise, conforme se pode observar abaixo:

11.1. Conceito de Participação

Nesta primeira categoria de análise, pode-se observar duas perspectivas de compreensão do conceito de participação. Na primeira delas, para alguns trabalhadores entrevistados, o conceito de participação está única e diretamente relacionado com a participação nas atividades que envolvem a Flaskô e o movimento operário. Não houve uma tentativa de conceituação do termo participação, mas sim, a utilização de exemplos cotidianos da fábrica, de forma a demonstrar a participação, conforme se observa abaixo:

Pra mim a participação é tudo *né*, a gente tem que tá participando de tudo que influencia no trabalho. É você *tá interagido* de tudo que *tá* acontecendo e ter os objetivo compatível com o dos trabalhador. Procurar *tá* informado, porque a participação é muito importante. Tem que estar sempre ligado. (depoimento de um trabalhador)

Significa várias coisas. Participar primeiramente é participar das decisões que mudam o rumo das coisas. Porque você simplesmente estar ali, na assembléia permanente, na Flasko, que todo mundo ficasse lá, e chegariam pessoas responsáveis da área, e todo mundo votar, parece sabe participar, mas não é. Eles estão ali, referendando ou não. Participar é tomar a decisão de verdade, tendo a informação. E quanto menos técnica forem essas informações, melhor. (depoimento de um trabalhador)

Participação é assim, eu acho que participação é manter a fábrica aberta, eu queria, meu sonho é ver ela crescer e compra maquina e da emprego pra juventude, entendeu? É você contribuir, é você opinar, se puder, ajudar a executar qualquer tarefa que for necessário. (depoimento de um trabalhador)

Ah, eu acho que é *tá* inserida em tudo que *tá* sendo feito. Aqui na Flaskô acho que todo mundo tem que *tá* um pouco inserido *né*? Todo mundo tem que participar. Porque aqui tem a parte de mobilização, e se as pessoas não vão no ato, aí tem pouca gente, daí pode não conseguir fazer um balanço grande ali, não dá pra fazer, se for pouca gente, como que você vai mobilizar alguma coisa *né*, então tem que ter a participação do pessoal, o pessoal tem que ir, nem todo mundo vai, mas é de praxe que era pra ir todo mundo *né*, tem uns que não vai, mas eu gosto de participar

dos atos, passeatas, toda vez que tem, que eu posso ir, eu vou.
(depoimento de uma trabalhadora)

Observa-se ainda, que para alguns trabalhadores o conceito de participação tem relação direta com o movimento operário como um todo, entendendo movimento operário como as manifestações de trabalhadores, independente da área de atuação, e externas à Flaskô.

Com certeza, participação é estar presente nos momentos de luta com a classe trabalhadora, seja qual categoria que for, se for trabalhador a gente não exclui, que você é metalúrgico, você é químico, não. (depoimento de um trabalhador)

Na segunda perspectiva de compreensão do conceito de participação, pôde-se observar que alguns trabalhadores possuem uma visão um pouco mais ampla do conceito de participação, compreendendo a participação, a partir das suas relações com a comunidade, relações estas, separadas do desenvolvimento da atividade de trabalho em si, isto é, diretamente relacionadas ao desempenho das suas atividades profissionais na Flaskô.

Por exemplo, eu morava em um bairro aqui, e eu sempre morei por aqui. Eu morava numa casa e o que acontece? Perto da minha casa, tinha uma praça abandonada, e uma área de esporte foi construída – que ao longo do tempo ninguém fez manutenção e ficou destruído. E a gente usava, a gente usufruía dali. E o pessoal começou, por iniciativa lá de alguns camaradas “*Pô, vamos fazer alguma coisa aqui pra gente pedir pros caras melhorar*”. Eu acho que isso daí, não só eu, mas mais alguns, falamos: “*Nós temos que participar disso daí, nesse negócio aí de ajudar*”. Então, eu sempre tive isso. Acho que desde moleque. Então, eu acho que participar, sempre que você pode ajudar com alguma coisa, você vai lá e participa. Então, eu acho que participar de alguma coisa é muito assim. Só se for pra ajudar. Se for pra atrapalhar, não. Se eu acho que eu posso ajudar em alguma coisa, eu participo. Eu acho que é isso. A questão da participação, eu penso assim, *né?* Qualquer coisa que tiver acontecendo... (depoimento de um trabalhador)

Eu acho que participar é você ser uma pessoa de boa índole, as pessoas confiarem em você e quando estão lá no sufoco, no desespero, *ó vamos chamar o Chaolin*, eu acho que isso eleva o teu ego lá em cima. Existe um bairro aqui no fundo da Flaskô que tem quase quinhentas famílias morando, que a Comissão de Fábrica doou o lote pra cada uma dessas pessoas, então ninguém faz isso, então o que o Estado não faz, a gente fez foi dado, doado. (depoimento de um trabalhador)

Participar é aquele que respeita o próximo, *tá participando*, que leva uma vida honesta com o suor do seu rosto, que não faz maldade, eu acho que isso já é participar da humanidade, é ser humano, eu me revolto com o ser humano, porque hoje a criminalidade é terrível, aí eu falo, são tudo um bando de *terráqueo*, não é humano porcaria nenhuma, mas eu acho só o fato de você respeitar o próximo e tentar ajudar, e se você não puder ajudar, não atrapalhar, você já tá participando, com certeza é uma forma de participar. (depoimento de um trabalhador)

Em relação à primeira perspectiva, nos parece claro, que, pelo fato da entrevista ser feita dentro da organização, os trabalhadores tiveram dificuldade de se referirem a um conceito “global” sobre participação, limitando suas percepções, ao cotidiano da fábrica. Ainda nessa primeira parte da análise, destaca-se o fato dos trabalhadores entenderem que a participação está ligada a tomada de decisão ou ao acesso à informação dentro da fábrica.

No que se refere à segunda perspectiva, os trabalhadores compreendem a participação como um ato de solidariedade, de ajuda mútua, seja na fábrica com outros trabalhadores, seja na sociedade em geral (família, bairro, amigos...).

Podemos salientar dessa primeira categoria que o conceito de participação desses trabalhadores está bem difuso, no entanto, destaca-se que todas as percepções de participação apresentadas, caminham, ou estão, alicerçadas em uma participação ampla do coletivo dos trabalhadores.

Nesta categoria de análise, ainda que os trabalhadores não apresentaram conceituações acerca da participação, pôde-se perceber, que cada um deles, compreende o seu significado e procura demonstrar através das suas práticas cotidianas, sejam elas internas à Flaskô, na comunidade onde estão inseridos ou mesmo no próprio movimento operário. Essa tentativa de apresentar diferentes formas de participação, demonstra a compreensão da importância da participação para os trabalhadores.

11.2. Da Participação

Na segunda categoria de análise, procurou-se compreender as práticas cotidianas dos trabalhadores, dentro da Flaskô, que eles consideram como participacionistas.

Esta temática, traz uma riqueza de discussões e compreensões, e com uma organização como a da Flaskô, não poderia ser diferente. Por esse motivo, ela foi apresentada sob diferentes perspectivas de análise.

Para alguns trabalhadores, a análise da participação, passa, necessariamente, pela sua participação individual, no desempenho das suas atividades profissionais dentro da fábrica, ou externas, como apresentado abaixo:

O meu turno é o de manhã, mas aí quando precisa também eu venho nos outros turnos. Agora eu tô fazendo manutenção também, eu fiz uns curso de elétrica, uns negócio pra tentar mudar alguma coisa, aí conseqüentemente nosso eletricista também saiu, arrumou em outra empresa, aí eu assumi a área também, eu tô na elétrica, manutenção, cuidado da manutenção de matriz tem a ferramentaria, tudo comigo, virei um polivalente na participação de verdade. (depoimento de um trabalhador)

Olha... Profissionalmente eu procuro participar 100%, como eu falei, como na área do controle é muito restrito, é um inspetor por turno, só e atividade é total, a gente tem que acompanhar produção, fazer teste, acompanhar o laboratório, algumas vezes fazer uma assistência técnica, então não tem como a gente participar da atividade política da empresa, nem sempre, mas quando é possível, a gente participa. (depoimento de um trabalhador)

Em setembro fez 17 anos que eu tô aqui, trabalhei de 93 até agora, entrei como aqui na época como soldador de manutenção, depois as coisa foram acontecendo, foi deteriorando o pessoal, foram indo embora a gente tinha que abraçar tudo, teve que abrir um pouco leque da manutenção da fabrica, final eu fiquei praticamente eu e um torneiro mecânico pra trabalhar na ferramentaria. (depoimento de um trabalhador)

Eu acho que eu participo muito. Fora do horário de *trampo*, eu (participei) sempre que precisou. Desde que eu entrei aqui, que eu comecei a ver o que tava acontecendo, eu falei “olha, isso aqui precisa de uma ajuda”. E eu comecei a participar muito, muito mesmo. Eu *trampava* na máquina. (depoimento de um trabalhador)

Eu não participo na vida pessoal de cada um, porque as vezes você tem seus particulares lá, mas se for dentro da fabrica o que precisar, de mim, de todos os colegas daqui, não é porque eu sou da expedição, mas o que precisar lá em frente a máquina eu vou. Se precisar de *carpir* lá no fundo a gente vai. É assim *cara*, porque a gente tá tipo defendendo uma coisa que é nossa. (depoimento de um trabalhador)

Eu procuro ajudar todas as áreas, acho que até pela minha função de ter que fazer aqui, fazer ali, tal, eu acabo procurando ajudar em todos os sentidos, até mesmo às vezes fazendo alguma observação aqui na parte administrativa. (depoimento de um trabalhador)

Para outros trabalhadores, a análise da participação, está diretamente relacionada com o desempenho de atividades coletivas, ou seja, atividades conjuntas entre os trabalhadores da fábrica sejam elas para reivindicações, defesa da fábrica ou mesmo para o desempenho das atividades internas da Flaskô.

Olha além do meu trabalho, opinando, ajudando às vezes com trabalho político mesmo, até mesmo eu já fui em atos, já fui fazer batucada em porta de fórum, pra que? Pra defender a fábrica, aí você corre risco, você vai falar a respeito, o capitalista não quer esses negócios de jeito nenhum, essas *muvuca* assim eles não gostam muito. (depoimento de um trabalhador)

É então, eu participo das passeatas, viagens, leilões, se for ter algum ato público na praça eu vou, qualquer coisa que tenha que fazer, teve o festival, eu vim dois dias, foram três dias de festival, eu vim dois dias no festival, é, festa de fim de ano, festas, qualquer festa comemorativa que tem, eu também venho, participo. (depoimento de um trabalhador)

Depois que eu já tô trabalhando já, fui pra Brasília, fomos pro fórum em São Paulo, pra ver lá uma questão de um acordo que tinha com a CPFL. A gente vai nos leilões que tem no fórum de Sumaré. (depoimento de um trabalhador)

Às vezes a gente participa aqui pelos *companheiro* de trabalho. Por exemplo, a gente é ferramenteiro, mas a gente faz muito trabalho em equipe, por exemplo, mecânica, ferramentaria, produção a gente trabalha, às vezes ate na parte elétrica, a gente acaba trabalhando em grupo, porque, mesmo porque é tão pouca gente que você não consegue fazer uma coisa *sozinho*, então às vezes um ajuda o outro. (depoimento de um trabalhador)

Eu participo assim, às vezes vai ter um juiz em Sumaré, esse ano *nóis* teve mais de dez *leilão*, *nóis vamo*, *nóis* fica na frente lá. “Remata não leva, remata não leva”... *Nóis* dá medo nas pessoa *pra* não *remata*. (depoimento de um trabalhador)

A possibilidade de participação dos trabalhadores, nas questões administrativas, de gerência da Flaskô, foi outra temática apresentada pelos trabalhadores, que evidencia as práticas de gestão coletiva, como pode-se observar abaixo:

Eu sou de acordo com a gerência *dos trabalhador*, porque é democrático. Na gestão *dos trabalhador*, ele *tá* fiscalizando tudo, bem de perto né? Igual hoje, hoje às vezes a gente tem reunião com o Conselho de Fábrica, às vezes tem aquela discussão ali, mas não é atoa. É por causa disso que nós estamos funcionando. Porque o trabalhador tem sempre a sua opinião, ele *tá* ali trabalhando, ele *tá* de olho em tudo. Então ele tem o direito de opinar. Agora se não tiver direito de opinar, aí a empresa sempre vai *pro* caminho errado. Quando o trabalhador dá uma sugestão, e quando essa sugestão é *bão*, então eu acho que tem que acatar né? (depoimento de um trabalhador)

A administração é aberta pra qualquer um *trabaiador*, desde o guarda até a diretoria. Mas se as pessoas não *tão* interessada, não procuram saber... Isso existe entre os *trabaiador*. A gente tem o Conselho de Fábrica que todo mundo pode participar, mesmo que ele não faça parte, ele pode vir. Ali tudo é passado para os outros *trabaiador*, as questões diárias da fábrica, o funcionamento, não tem nada... Eu mesmo sempre procuro saber o máximo, que é pra eu saber né? Mesmo que a gente tenha a administração, a gente tem que, o trabalhador tem que estar sempre atento a tudo. (depoimento de um trabalhador)

Os trabalhadores têm total acesso a administração, mas nem todos vêm procurar a administração. Porque não sei se é desinteresse deles, ou se é porque eles explica e não entra na cabeça deles... Mas desde o primeiro dia de ocupação aqui na fábrica, e foi bem declarado na assembleia, o livro da empresa é tudo aberto ao trabalhador. Mesmo que tiver dificuldade, que precisar de alguma coisa, tem que saber né? Em cima daquilo que você não tá concordando você tem que pergunta, tem que ir em cima pra saber porque. Na empresa privada você não tem essa oportunidade você sabia? Então temos que aproveitar essa oportunidade de tá numa empresa controlada de verdade pelos *trabalhador*. (depoimento de um trabalhador)

Nesta categoria de análise, um fator importante diz respeito às informações apresentadas por alguns trabalhadores, que ocupam cargos de direção, acerca das possíveis causas da dificuldade apresentada por uma grande parte dos trabalhadores, em participar, e as tentativas de se obter uma maior participação.

O pessoal tem que ter tempo para participar, teriam tempo hoje, com a redução da jornada de trabalho, mas nós também precisamos de gente para organizar isso. Por que além de fazer a ação administrativa, vc teria que fazer e fazer de uma forma que as pessoas pudessem compreender e participar. Para isso é mais um trabalho, e nós não conseguimos efetivamente desenvolver. (depoimento de um trabalhador)

Tem vezes que eu paro meu trabalho para explicar as coisas, e uma parte pode achar isso ruim. Por que uma parte não esta preocupada com a participação, está preocupada com a efetividade das melhorias. (depoimento de um trabalhador)

Na minha opinião, sabe, as vezes, é melhor você estimular o outro a vir participar mesmo, para ganhar confiança em si mesmo, e ele participar efetivamente. Em alguns momentos ele pode ter uma proposta contra mim mesmo, em particular, e se eu não estimular ele a ter força de vontade para se posicionar, me preparando para eu nunca ter uma oposição, eu estou impedindo que coisas se alterem. Então essa coisa da participação é o fio da navalha, se você apresenta o que os outros querem falar, você esta impedindo eles de crescerem e de se *apresentar*. Mas se você também não leva, você pode estar mantendo as coisas como estão. Na minha opinião, não tem um princípio, o princípio é resolver problemas e articular a participação das pessoas, então se as vezes você pede para ela vir, participar efetivamente, você reforça isso. Em outros casos, você vai fazer ele passar uma vergonha ali na frente, que ele não volta nunca mais. Então o quanto isso vai ajudar ele, e o quanto isso vai servir para o contrário, depende de qual é o problema, de qual é a coisa. Não é fácil, é difícil. (depoimento de um trabalhador)

Nesta categoria emergiu, inicialmente, dois tipos de análises feitas pelos próprios trabalhadores da Flaskô: o primeiro grupo que trata da participação do ponto de vista individual, ou seja, de que a participação no cotidiano da fábrica acontece de uma forma

individualizada; e um segundo grupo que trata da participação sob o ponto de vista coletivo. Esses dois modos de observar a participação dentro da fábrica pode ser visto como resultado da compreensão, e seus níveis, de como se organiza (ou se propõe a organizar) a Flaskô. Isso remete ao fato de que o entendimento de coletivo para esses trabalhadores é diferente. O primeiro grupo entende que coletivo é todos fazerem sua parte, e a soma dessas partes compõem o coletivo; o segundo grupo entende que coletivo se dá na construção conjunta.

A consequência dessa diferente compreensão fica clara quando se percebe como acontece a participação dos trabalhadores nas tarefas não operacionais da produção. O primeiro grupo se compromete com as atividades de produção, com o bom andamento da produção da fábrica, mas tem dificuldades de se engajar nas causas políticas da fábrica, coisa que o segundo grupo faz com mais tranquilidade.

Isto não significa dizer que, um grupo participa mais do que o outro, mas sim de como esses trabalhadores se apropriam do seu entendimento de participação, ou seja, de como cada trabalhador entende que está contribuindo ou não na gestão coletiva da fábrica.

Outra observação interessante nessa categoria, diz respeito à forma como acontece a participação dos trabalhadores na administração da fábrica, haja vista que é uma fábrica sob controle operário. Fica claro nas entrevistas que a participação na gestão da fábrica é aberta a todos os trabalhadores, no entanto a efetiva participação de todos os trabalhadores não ocorre³².

Por fim podemos observar que há participação cotidiana dos trabalhadores, em maior e menor grau, e que essa diferença ocorre principalmente por conta do engajamento (esclarecimento) do trabalhador na compreensão da luta política da fábrica.

Assim, esta categoria apresentou a evidência da participação dos trabalhadores, sejam ela de forma individual ou coletiva. Além disso, pôde-se observar, que para a grande maioria dos trabalhadores, suas participações, de diferentes setores da fábrica, nas questões “gerenciais” é de suma importância, uma vez que isso demonstra, de forma

³² Trataremos com mais calma sobre a participação dos trabalhadores nas instâncias de decisão em uma categoria de análise específica.

efetiva o exercício do controle operário. Embora esta questão tenha sido evidenciada, os trabalhadores que ocupam cargos de direção, demonstraram a existência de dificuldades para a participação dos trabalhadores. Sob este mesmo aspecto, estes mesmos trabalhadores deram exemplos de algumas estratégias utilizadas, de forma que se possa garantir uma maior participação de todos os trabalhadores. Essas estratégias, demonstram, minimamente, uma perspectiva de promoção de um maior envolvimento dos trabalhadores, dos diferentes setores, na busca constante, pelo efetivo controle operário.

11.3. Divisão do Trabalho/ Tarefas

Esta categoria de análise visa à tentativa de compreensão de como são divididas as tarefas, e o trabalho em si, dentro da fábrica. Esta compreensão é importante, uma vez que os trabalhadores, embora reconhecendo e valorizando o comportamento cooperativo, trazem referências da divisão do trabalho anterior, quando se organizavam dentro da estrutura patronal e encontravam-se excluídos do processo de gestão.

Parte-se da hipótese, que por meio de canais de participação e de informação próprios de gestões coletivas, como é o caso da Flaskô, a tendência é de um rompimento com a divisão do trabalho tradicional, partindo-se assim, para uma nova forma de divisão do trabalho, que leve em conta estratégias e ferramentas de participação ativa do trabalhador.

Segundo relato dos próprios trabalhadores, pôde-se observar forte interferência dos preceitos das fábricas heterogestionárias, evidenciando assim, comparações, como se observa nos relatos a seguir.

Então a Flaskô hoje funciona como uma empresa normal, até mesmo porque as empresas brasileiras, vamos dizer assim, o mercado, não é ocupado, então a gente não pode fazer uma política de trabalho muito diferenciado. Então a gente tem que trabalhar mais ou menos quase igual a patronal. A única diferença é que a gente aqui tem mais respeito um pelo outro, a gente tem a garantia de poder opinar e saber que vai ser ouvido, essa é a diferença, mas a forma de trabalhar de organizar o trabalho é igual uma empresa patronal normal. (depoimento de um trabalhador)

A divisão do trabalho tem que ser igual, porque o duro que a porcaria do mercado é capitalista, não tem como fugir disso. *Nóis* não vamos vender só pra socialista, só pra empresa ocupada não tem jeito, então tem que funcionar de uma forma capitalista normal. O que muda mesmo, eu acredito é a forma de tratar as coisas, a forma de falar, o respeito que um tem pelo outro. Hoje eu tenho liberdade pra chegar aqui, subir e entrar lá na sala do Pedro e dar uma *carcada* nele se precisar, antes não tinha como fazer isso, falar você fez tal coisa errada, eu posso fazer isso, eu tenho liberdade pra fazer isso e tenho certeza que ele vai me ouvir. Do mesmo jeito ele pode descer lá em baixo e fazer isso de forma profissional, o que não acontece numa empresa capitalista normal, isso não acontece nunca, talvez o cidadão não passe nem da porta do RH, já para ali mesmo. (depoimento de um trabalhador)

Então, como eu falei a gente trabalha como uma empresa capitalista normal, cada máquina tem seu operador específico, ele já sabe que ele tem que chegar e pegar naquela maquina ali pra trabalhar. No horário dentro das seis horas dele, ele tem que estar ali, e os que sobra as vezes, aí é através de ordem mesmo. Por exemplo, tem que preparar uma carga pra um cliente tal, aí eu falo, você, você, você, vai fazer esse trampo aqui, vai fazer essa carga aqui pra fulano, normalmente é assim. (depoimento de um trabalhador)

A única diferença que eu acho é o seguinte: que hoje você trabalha mais tranqüilo, não fica cobrança quanto a patronal, aqui você fazendo seu serviço, ninguém fica enchendo o saco, então você trabalha tranqüilo. Por exemplo se precisar você sair, faltar, você falta, então são as coisas que eu acho bem melhor, você trabalha tranqüilo, não tem aquela pressão. Eu acho que todo mundo que trabalha aqui, gosta de trabalhar aqui, porque trabalha tranqüilo, e outra *nóis* trabalha só seis horas, foi reduzido pra trinta horas semanal. (depoimento de um trabalhador).

Ainda com relação à divisão do trabalho/tarefas, alguns trabalhadores narraram as práticas cotidianas da Flaskô, no que se refere às funções técnicas de cada um dos trabalhadores. A partir destes relatos, pode-se compreender, de que forma é organizada a divisão do trabalho/tarefas, dentro da fábrica.

Aqui cada um tem o seu setor de trabalho, eu sou responsável pelo setor de expedição, trabalho de manhã eu e esse senhor que estava aqui, a tarde são dois, porque eles entram meio dia e eu saio às duas. Tem a produção, que o responsável pelo setor de produção é o Elizeu, ele entra das seis ao meio dia, a tarde é do *compadre* João que é responsável pela produção, a noite, tem o pessoal da noite, mas a noite trabalha pouca gente, então a gente de dia deixa tudo mais ou menos preparado. A turma da noite é só jogar lá na máquina e deixar o pau quebrar. (depoimento de um trabalhador)

A divisão do trabalho é de turno. A divisão, cada um faz seu horário, tem três horários, cada um faz seu horário, por exemplo se precisar, *nóis* trabalha de segunda a sexta, mas se tiver um serviço pra fazer no sábado, você pode vim fazer ai solidário. Aí você não ganha hora extra nem nada, você vem *ajuda*, até porque quando foi pra seis horas, que *nóis* trabalhava oito horas e caiu pra seis horas foi falado isso, se precisar tem que deixar pelo menos cinco horas disponível, na hora que precisar, então é mais ou menos feito assim. (depoimento de um trabalhador)

Aqui, o trabalho é dividido, a produção, expedição, comercial. Mas por exemplo, as vezes o pessoal pode até entrar, por exemplo, comercial pode entrar na expedição pra dar opinião, falar alguma coisa, ou até achar ruim de alguma coisa que foi feita, mas assim, é um setor que depende um do outro. Por exemplo, o setor de entregas depende da venda, né, então faz parte. O setor de venda também depende das peças que são produzidas, depende da produção, então tem a interação. (depoimento de um trabalhador)

A divisão é pela organização do trabalho e pelas responsabilidades que a gente sabe, muitas das vezes, que infelizmente – de uma certa forma, infelizmente – que alguns tem um pouco mais de responsabilidade que o outro. Como o cara que vai lá arrumar a máquina que quebrou. Ele tem um pouco mais de responsabilidade que o cara que vai operar. A máquina quebrou, você arrumou, *tá* na sua responsabilidade seu serviço ali. É uma responsabilidade a mais, entendeu? Inclusive o cara estudou pra isso e tal. E, por exemplo, um cara que organiza a portaria, a segurança. Ele tem uma responsabilidade a mais. Pouca, mas tem. Por exemplo, organizar o que *tá* acontecendo, se tem que trocar horário. Ah, se o cara vai faltar, quem que vai no lugar dele? Tudo, essas coisas. É uma *responsa* a mais que, claro, tem alguma cobrança. Então, *vamo* cobrar desse camarada. Então, isso pela própria organização do trabalho (depoimento de um trabalhador)

Tem os setores da produção. Lá na produção, os caras se organizam “ah, *vamo* precisar hoje de dar uma limpada em tal lugar ali”. Aí vê o cara que *tá* mais ali, que *tá* meio fora da máquina, e os caras organizam. Aí o cara que *tá* ali coordenando, ele organiza, mas ele sempre pede sugestão. (...) Então, é um negócio que já é mais meio que burocrático mesmo. Tem tal horário, tem o cara que folga no dia tal. Nesse dia, vai ter só um que vai ficar à noite e tal. Aí desloca um de outro horário... Mas eles se organizam assim, entendeu? Então, eles têm *uma certa* forma de independência nos setores que se organizam. Além de uma organização geral, né? “Oh gente, é o seguinte: nesse final de semana, nós precisamos entregar 300 tambores e é urgente. Mutirão”. Aí todo mundo. “Ah, final de ano nós vamos fazer uma limpeza aí. Mutirão”. No administrativo, por exemplo, tem a *mina* ali, com a responsabilidade de fazer as compras pra isso, pra aquilo, novamente e tal. A Sueli, que é Recursos Humanos, e examina o RH e tal, horário do pessoal, salário e tudo o mais, e acaba ali... Tem o pessoal do Jurídico, que acaba ficando no mesmo ambiente, em que uns ajudam os outros. Tem que ligar pra tal lugar e tal. Às vezes é isso. De meio que, no cotidiano, é essa divisão: “Oh, tô meio *acarretado* aqui. Pode fazer tal coisa?” Aí o pessoal vai e ajuda. Então, a divisão do trabalho ali tem esse revezamento. (depoimento de um trabalhador)

Aqui a administração é dirigida pelo Pedro, atualmente, o Pedro que administra todos os setores da Fábrica, controle de qualidade, produção, manutenção e é responsável por todos e cada área tem o seu representante. Na produção tem um encarregado, no departamento de vendas, tem o gerente de vendas, e abaixo dele tem um subordinado, cada qual fazendo a sua atividade, e cada qual, um cobrando do outro. Isso porque fabrica ocupada é diferente de patronal, porque se um encarregado, por exemplo, obrigar um operador fazer um serviço que o operador sente que a segurança não está adequada, ele não é obrigado a fazer. Diferente da patronal, que se ele não for fazer, nem adianta, quando chegar cinco horas da tarde, ele pode colocar a mochila e não voltar mais. Mas aqui não, aqui se o operador se sente lesado de trabalhar com equipamento que não está adequado, ele simplesmente vai no conselho e

expõe, “deixei de fazer tal serviço, porque a segurança tá precária”.
(depoimento de um trabalhador)

Alguns trabalhadores compreendem a divisão do trabalho relacionada diretamente com as funções administrativas, de gestão dentro da Fábrica. A partir dessa compreensão, pôde-se perceber a disseminação da percepção das funções e obrigações do Conselho de Fábrica.

Pra organizar a parte mais burocrática, acho que foi feito o Conselho de Fábrica, que são pessoas eleitas né, pela fábrica. Fazem reunião uma vez por semana, pra decidir qualquer questão que é levada lá, até problema que se tenha da fabrica, uma discussão de colegas, ou, a falta de alguém, ou a contratação de alguém, é levada no conselho e o conselho lá vai votar a melhor solução. (depoimento de um trabalhador)

Tem vários setores aqui, que a administração dos setores passa pelo Conselho de Fábrica. E tem as reuniões, tem pessoas certas ali dos setores que não da pra trabalhar sem. Sem os setores né, mas os setores funcionam de acordo com o administrativo. Sem o administrativo, para alguns setores é difícil funcionar. Tem vários processos de trabalho que é dificultoso, mas as pessoas trabalham cada um no seu setor de responsabilidade, então tem a organização certinha pras pessoas que trabalham em cada setor. (depoimento de um trabalhador)

Nesta mesma categoria, houve uma tentativa de justificar e explicar conceitualmente a divisão do trabalho, criando uma perspectiva “política” para a mesma. Foram mencionadas ainda, diferentes vertentes acerca da divisão do trabalho dentro da fábrica, como a necessidade de líderes, de forma a auxiliar a divisão do trabalho, e conseqüentemente, o processo produtivo em si e a importância da divisão do trabalho por função, para a construção da sua formação técnica do trabalhador, da sua vida profissional.

Hoje, é uma vitória, que o Conselho de Fábrica, coletivamente decidiu, por fazer isso. Agora, o coletivo, não previne da divisão do trabalho que tem aqui, ela é na verdade coletiva, na medida em que a divisão do trabalho, por pelo menos dois elementos, ainda é necessária. Um por ter mais tempo para as pessoas aprenderem e participar e segundo porque para não ter a divisão do trabalho teria que ter uma participação permanente de todo mundo em tudo. E também pela própria estrutura da fábrica é meio que impossível, então ela é coletiva, dependendo da opinião, nessa medida, ta informado tanto do que será feito, ou de coisas, que foram feitas. E você ter o poder de fazer o balanço e mudar o que foi feito antes e propor diferente ou de orientar as diretrizes e saber as estruturas, isso é coletivo. (depoimento de um trabalhador)

A divisão do trabalho aqui, ela ainda é um pouco defasada, porque aqui tem *né* pra falar a verdade, o trabalhador nem tudo sabe fazer, então tem que ter umas pessoa assim que tenha liderança. Mas não é aquela liderança pra ficar enchendo o saco. Ali é pra passar o *servicinho*, nem todo operador de máquina sabe fazer todo o serviço. Eu falo a verdade por minha parte, porque é difícil, nós temos vários *serviço* ai que é de responsabilidade mesmo. Igual tem um serviço ai que é dificultoso *pra caramba pro* trabalhador. Então ele não pode tomar a decisão assim, e não saber depois o que que é. (depoimento de um trabalhador)

Como eu disse pra você, a Flaskô foi uma universidade. Se eu fosse fazer um currículo hoje, eu colocava lá: pintor – até 2003, 2004. Hoje eu posso falar pra você, que se eu fosse colocar no meu currículo, eu não colocaria só operador de máquinas. Eu teria que colocar preparação de matéria-prima; eu ia colocar operador de empilhadeira, apesar de eu não ter a habilitação pra empilhadeira, coloco até um pouco de regulagem de injetora e sopradora, enfim... Eu aprendi tudo o que eu quis, cara. Chegava nos camaradas e tudo. Até soldar os caras me ensinavam aí na fábrica. Além da administração mesmo – como funciona a administração de uma fábrica? Sempre foi muito aberto aqui, desde o primeiro dia. E eu fui entrando, curioso pra caramba, só aprendendo, aprendendo, fui aprendendo. Hoje, depois, faz cerca de dois anos mais ou menos, eu fui eleito pra trabalhar no Comitê de Mobilização. (depoimento de um trabalhador).

Um dos fatores mais interessantes nesta categoria foi a evidência de estruturas de gestão heterogestionárias, sob a influência, obviamente, das práticas de trabalho que estes trabalhadores tinham anteriormente ao controle operário da Flaskô. Essa evidência demonstrou, por exemplo, a necessidade que estes trabalhadores sentem de líderes para a condução de suas atividades dentro da fábrica. Essa relação direta com preceitos de gestão heterogestionárias, sejam elas provenientes das atividades profissionais anteriores, ou mesmo de questões culturais, podem ter relação direta com as dificuldades de participação dos trabalhadores, demonstradas na categoria anterior.

Vale ressaltar, que a manutenção dessa estrutura anterior, na divisão do trabalho/tarefa, não necessariamente é ruim, pois permite uma maior dinâmica na produção, além claro, de estabelecer práticas mais flexíveis, o que permite que os próprios operários se envolvam na “divisão do trabalho”. O que se destaca é que mesmo mantida essa estrutura heterogestionária, o controle e a organização de todas as decisões são coletivas, o que representa um grande avanço no sentido da gestão coletiva e participacionista.

Ainda nesse debate, as entrevistas evidenciam o quanto está naturalizado aspectos da gestão patronal, e o quanto é difícil romper “velhos” valores e hábitos (paradigmas).

Essa evidência demonstrou, por exemplo, a necessidade que estes trabalhadores sentem de líderes para a condução de suas atividades dentro da fábrica, de forma a “fiscalizar” as atividades desempenhadas. Essa relação direta com preceitos de gestão heterogestionárias, sejam elas provenientes das atividades profissionais anteriores, ou mesmo de questões culturais, podem ter relação direta com as dificuldades de participação dos trabalhadores, demonstradas na categoria anterior.

Por fim, vale destacar, que esta estrutura adaptada permite uma mudança nas funções, aprendizado, afim de que se tenha uma maior compreensão da fábrica como um todo. Se não houvesse essa compreensão, se teria níveis muito diferentes de gestão da fábrica e da sua própria concepção de organização.

11.4. Hierarquia

Na quarta categoria de análise procurou-se identificar e compreender a existência de níveis de hierarquia dentro da Flaskô. Essa compreensão torna-se fundamental, uma vez que a questão da hierarquização está diretamente relacionada com a forma como os trabalhadores “sentem-se igualmente responsáveis pelo êxito da fábrica”. Esse sentimento pode trazer um efetivo compartilhamento do poder decisório e de seus frutos, contribuindo de forma sistemática, para que as relações institucionais assumam um caráter mais horizontal, minimamente, numa tentativa de aproximação de relações de igualdade.

Com base nisso, pôde-se observar que os trabalhadores identificam a existência de níveis hierárquicos dentro da fábrica, e procuram demonstrar isso, através das suas vivências:

Tem hierarquia assim, por exemplo, o Pedro aqui, *tá* como gerente geral ai, tem que respeitar ele. Tem os *encarregado* que manda você fazer, eles comandam, mas se for pra tomar uma decisão, eles não podem tomar uma decisão sozinho, mesmo tendo hierarquia, sendo mais, então sempre tem que passar tudo pelo conselho, toda decisão a tomar passa pelo conselho e depois por uma assembléia geral. (depoimento de um trabalhador)

Uma empresa, como é que funciona uma empresa patronal? Patronal é *os chefe*, os subordinado lá, a produção, cada um tem um turno, cada um tem um salário, a Flaskô ta fazendo do mesmo jeito, igualzinho, cada um tem seu cargo, cada um tem seu salário, hierarquia funciona do mesmo jeito. (depoimento do trabalhador)

Existe uma hierarquia, por mais que todo mundo fala: “não, agora é nós que *está* tocando”, cada qual tem a sua hierarquia e tem que ser respeitado. (depoimento de um trabalhador)

Continua as hierarquias, mas de forma bem branda, e logicamente tem que manter, essa hierarquia tem que ser mantida mas de uma forma bem tranqüila. Bom, eu acho que hoje o ponto máximo da hierarquia hoje é o Pedro, tem o Alexandre, vem descendo, parte pra produção, tem o Elizeu, tem outros encarregados de outros turnos, aí vai até a gente lá em baixo. (depoimento de um trabalhador)

Eu acho que tem hierarquia, não no sentido do termo do chicote e tal. Eu acho que se for usar o termo hierarquia, daí eu não tenho conhecimento se na administração é devido. Mas há uma organização na fábrica onde tem diferentes responsabilidades. “Ah, o chefe ele tem o direito mandar, de pedir e tal”. A gente fala que ele tem a seguinte coisa: ele pode falar. Sei lá, a decisão que vai sair dessa máquina vai produzir outra coisa. Vai ser discutido. Obviamente uma forma educada de se dizer, mas ele tem uma autoridade, nesse sentido da hierarquia, ele tem autoridade de determinar o que o cara vai fazer. Agora, ele também não *tá* fazendo a coisa na cabeça dele, ele *tá* cumprindo também uma decisão do Conselho de Fábrica. Tudo que tiver de qualquer coisa, e já teve, assim, bate-boca, não necessariamente só entre um chefe e tal, mas também entre trabalhadores, tudo é sempre levado no Conselho, se discute, tem que resolver, coletivamente. (depoimento de um trabalhador)

Foi perguntado ainda, aos trabalhadores, sobre a existência de “chefes” dentro da Flaskô, sobre a existência de comandos de ordem, de poder. Essa questão é importante, por auxiliar na compreensão da visão dos trabalhadores sobre as estruturas de poder dentro da fábrica. Pôde-se observar, que os trabalhadores fazem uma relação direta entre as estruturas de comando e as próprias funções desempenhadas na Flaskô.

Cara, na verdade se for ver, eu recebo ordem de todo mundo. Porque nós temos uma política aqui de que uma assembléia é soberana, ela é soberana acima de todo mundo, até do administrador que é o Pedro. Se a assembléia decidir: “vão fazer tambor rosa”, acabou, vai fazer tambor rosa. É o que a gente decidir, então se for ver a realidade, eu recebo ordem de outros também, eu sou cobrado como qualquer outro. Por exemplo eu cobro a produção pra sair direitinho fazer o negócio funcionar direitinho, aí eu sou cobrado aqui atrás, porque a máquina parou? Porque eu tenho o Pedro, o setor comercial e PCP por trás de mim. Só que aquela cobrança profissional porque, não é aquele negócio ali a ferro e fogo, eu tenho que dar explicação, porque que não produziu, porque parou, porque o produto não saiu, a gente tem que atender *os cliente* no caso. (depoimento de um trabalhador)

Eu posso até não ter um chefe, mas eu respeito como chefe, como superior meu. Que é no caso o Pedro, o administrador. (depoimento de um trabalhador)

Eu não acho que eu recebo ordem de alguém, acho que é mais um pedido. É uma orientação “você faz tal coisa, faça tal coisa, você traz tal coisa, você faz assim, assado...”. É diferente, “ah você é obrigado a fazer, *né*”,

geralmente ninguém é obrigado a fazer nada aqui. (depoimento de um trabalhador)

Quem compra a matéria prima da Flaskô tem uma estrutura de mando bastante importante. Se ele não comprar para entregar hoje, se comprar para entregar amanhã, significa que toda fabrica tem que estar estruturada, do ponto de vista do processo produtivo, do ponto de vista da decisão, mais ou menos democrática, mas dessa pessoa que comprou. (depoimento de um trabalhador)

Ainda com relação à hierarquia, alguns trabalhadores emitiram suas opiniões sobre a mesma, apresentando relatos interessantes. É importante mencionar, que a grande maioria dos entrevistados, consideram que a existência da hierarquia é primordial para o funcionamento da fábrica.

Eu acho que ter hierarquia é bom, você sabe por quê? Eu acredito, eu costumo falar como *terráqueo*, eu não vou radicalizar, o ser humano sem uma liderança, ele se perde, ele fica desorientado. Eu acredito que o ser humano é assim, tem que ter uma liderança, um cara ali pra *tá* puxando a coisa. (depoimento de um trabalhador)

Eu acho que a hierarquia não é prejudicial, é até bom. Eu acho, eu tenho certeza se você entrevistar eles lá em baixo, não vou dizer 100%, mas 99% *vai* dizer que tem que existir. Porque sem hierarquia eles vão ficar perdido, tenho certeza que vai, vão ficar desorientado. Porque uma empresa acho que não dá pra funcionar sem alguém ali pra liderar e orientar o que tem que fazer, o que não vai fazer. (depoimento de um trabalhador)

Eu acho que a hierarquia de *uma certa* forma, é prejudicial. De *uma certa* forma, prejudica alguns aspectos. Por exemplo, você viu na reunião do Conselho de Fábrica aqui. Porque o cara chega atrasado, o outro não quer saber, o outro *tá* lendo o jornal. O encarregado que tem que ir lá e *comer o toco do cara*. Mas não é. Nessa relação de trabalho que tem hoje, o cara não vai chegar lá e tirar o fumo, ou chegar lá e “oh, ta advertido. E você *tá* suspenso e você *tá* demitido”. Hoje, o cara, o encarregado não tem o poder de chegar e demitir o cara. Antes tinha. “*Pô*, você *tá* demitido. Não quero você mais trabalhando aqui comigo”. Hoje, ele não consegue fazer isso. (depoimento de um trabalhador)

Eu acredito que a hierarquia, ela tem que funcionar um pouco. Não pode ser daquele jeito rígido da hierarquia *né*, senão não ia funcionar. A hierarquia faz parte da organização dos setores, porque sem, é difícil funcionar. A hierarquia veio para ajudar e não pra prejudicar. Não, a hierarquia não é *pra* prejudica ninguém, *pra* ser rígida, o diálogo sempre vai prevalecer. (depoimento de um trabalhador)

Esta estrutura de hierarquia é necessária em uma fábrica, internamente, pq alguém tem que comprar e vender. Ela pode prescindir de coincidir com o cargo plenamente. E aí é um esforço para conseguir fazer com que, por exemplo, que os próprios operadores pudessem iniciar a produção da fábrica no início da semana, com todas as informações das vendas, com todas as informações das compras de matéria prima, pudessem ali, coletivamente fazer isso, melhor. É isso que ela *tá* querendo dizer, e é difícil entender, pq a gente tende a achar que sempre a função técnica da

hierarquia é a mesma estrutura de mando da hierarquia de mando do mercado capitalista. (depoimento de um trabalhador)

Nesta categoria de análise, o importante a ser destacado é que, apesar de existir hierarquia, esta se apresenta de forma horizontalizada. Isso permite, que o planejamento, opções estratégicas e as decisões da fábrica sejam tomadas de forma coletiva. No entanto, após essas decisões serem tomadas, elas são delegadas, pelo próprio Conselho de Fábrica ou pela Assembléia, caracterizando assim, uma estrutura de delegação, e não necessariamente hierárquica. Essas constatações, como na categoria anterior, podem estar relacionadas a questões culturais ou às atividades profissionais desempenhadas pelos trabalhadores, anteriormente à experiência de controle operário da Flaskô.

11.5. Assembléia e Reunião (Participação)

Com base nos documentos da Flaskô analisados, pôde-se observar que toda a estrutura de organização da fábrica perpassa por espaços de tomada de decisões coletivas, como as Assembléias e Reuniões. Estas se apresentam como um espaço importante, para a disseminação das informações, e para o próprio processo de gestão da fábrica, além claro, da tomada de decisões. E justamente, por se apresentar como um espaço de tamanha importância, é que esta categoria foi proposta, no sentido de tentar analisar a frequência de realização das assembléias e também de participação dos trabalhadores na mesma, além, claro, dos conteúdos das decisões.

A partir dessas constatações, inicialmente foi-se indagado acerca da frequência de realização das assembléias e reuniões, e da frequência de participação dos trabalhadores nas mesmas.

A estrutura que a gente tem, as assembléias que são mensais. E sempre tem as assembléias extraordinárias que surge um fato, às vezes tem isso, a CPFL, decretação da falência, faz, convoca, tal. Tem as assembléias de turno que também a gente tenta, a forma da gente organizar, tal, sempre foi as assembléias mensais, as assembléias de turno. A tentativa de sempre fazer quinzenais intercalando com a própria assembléia geral. E o conselho de fábrica semanal. Tinha o conselho administrativo-financeiro que, na verdade, funcionava, era bem só de pagar, tal. Não tomava as decisões administrativas e financeiras. A questão era, tem 50 mil pra pagar hoje, nós temos 30 mil, o que a gente vai pagar, tá, linha política era

dada no conselho e vinha aqui e que era um pouco da forma que eu expliquei. (depoimento de um trabalhador)

Acho que no geral, a frequência de participação é positiva. Acho que se a gente falar a fábrica como um todo, é positivo. Acho que como um processo de consciência coletiva, como gestão coletiva, é positivo. Constantemente também isso vai ter que melhorar. Por exemplo, as assembleias tem tido quóruns de 50%, 60% e tal. Deveria, o controle democrático dos trabalhadores deveria ter assembleia 100%. O conselho de fábrica também não são todos os trabalhadores que participam; o processo seletivo de eleição do Conselho de Fábrica tem gente que não quer participar, mas não se interessa porque não dá conta; tem gente que acha que é perda de tempo... (depoimento de um trabalhador)

A participação dos trabalhadores na assembleia e no conselho de fabrica é de 60%, 70%, nunca vem todo mundo. Isso porque tem aquelas pessoa que não *gosta* de participar, eles acham que estão fazendo a parte deles trabalhando, eu to vindo trabalhar todo dia, fazendo a minha parte, to produzindo, então já ta, é o suficiente, então não participa. Mas para mim, isso não é participar. Tem que vir, se é pra ter uma reunião com todo mundo, se é pra tratar um assunto, acho que todo mundo tem que estar junto. (depoimento de um trabalhador)

A participação tanto no Conselho, como na assembleia, é em torno, mais ou menos, de 80%. É que tem muitas pessoas que acabam não comparecendo no conselho ou não comparecendo na assembleia por motivos pessoais, doenças na família, falecimento... Você nunca vai ter 100%. (depoimento de um trabalhador)

O Conselho de Fábrica hoje, ele tem uma participação muito grande, em assembleia falta as vezes algum interesse, depende muito do assunto que vai ser tratado numa assembleia. *As vez* tem aqueles pontos de mais interesse, outros têm menos, aí tem uma participação maior da assembleia ou não, mas no geral tem sim. (depoimento de um trabalhador)

A participação é bastante. Nós somos 150 trabalhadores. 140, 150... e a maioria decide. Teve uma época que a participação chegou a ser bem pouca, até a ponto de decidir o seguinte: “estamos em 30. Quem tiver, decide.” Porque não ia. E o empregado não ia, e a gente conscientizando, tentando falar, e o pessoal não participava e tal. (depoimento de um trabalhador)

Os trabalhadores procuraram demonstrar também, nas suas falas, como ocorre a dinâmica de funcionamento das assembleias e reuniões, conforme pode ser observado nos depoimentos abaixo:

No Conselho, na assembleia geral, todo mundo tem sua hora pra falar. Você se inscreve, eu quero falar, então todo mundo te escuta. Respeita, tem uns que debate, não aceita, outros aceita, mas você tem o direito de falar, dar suas *opinião*, com certeza e todo mundo te ouve, inclusive até os chefe, eles tão ali não te excomungam, eles tão ali, ouvem, acho que até gosto da reunião, é muito bom. (depoimento de um trabalhador)

É assembleia, aí vai pra votação, todas as *opinião*, as que é uma opinião boa, ruim sei lá, aí vai pra votação, se eles achar que tiver mais voto, aí é aprovado, se não. Tudo vai pra votação, você traz uma idéia aqui, vamos

fazer assim, aí vai pra votação, se você ganhar aí é aprovado se não, não. (depoimento de um trabalhador)

As minhas sugestões são dadas no Conselho, aí vai pro quadro. Toda reunião do conselho é tirado uma ata do que aconteceu e colocado no quadro *pra* que os trabalhadores saibam. (depoimento de um trabalhador)

Participo das reuniões, não todas, mas de vez em quando eu vou, às vezes pra falar a respeito da produção, dar uma opinião sobre alguma coisa, eu participo. Com certeza, às vezes eu dou a idéia lá aí vem o torneiro e fala tem que fazer a coisa assim, aí vem o outro, o ferramenteiro, se fazer tal coisa vai melhorar mais ainda, e aí na verdade tem a participação de todos. (depoimento de um trabalhador)

Agora, com relação ao voto, todo mundo tem o mesmo peso. O dedinho que você levanta lá, vale, é igual pra todos. (depoimento de um trabalhador)

Nas reuniões e assembléias, todas as opiniões, todas as sugestões, por mais absurdas que sejam e que for exposta, são respeitadas, por mais que não seja aprovada. Mas a pessoa tem a palavra, tem a oportunidade, não só no Conselho, mas se ele quiser expor em uma assembléia, ele tem total, liberdade, que ele quiser. Sem nenhuma repreensão. (depoimento de um trabalhador)

Na assembléia, todo mundo fala, todo mundo levanta. A gente, geralmente fica uma pessoa com um caderno, geralmente, na maioria das vezes é o Pedro que fala, dá os informes, *né?* Ele dá os informes, depois de cada informe as pessoas querem perguntar ou falar ou sugerir, e aí a gente anota, o pessoal a nota o nome, “primeiro ele, depois ele, depois ele, depois ele...”, aí um vai falando, falando. E o Pedro vai respondendo a dúvida, que todo mundo pergunta e o pessoal vai respondendo, às vezes o Alexandre, se for jurídico... (depoimento de um trabalhador)

A partir desses depoimentos de como se dão a participação dos trabalhadores, seja com relação à frequência ou com relação às formas de participação, alguns dos entrevistados procuraram demonstrar possíveis causas dessas dificuldades de participação.

Então, eu acho que o processo de consciência individual vai *tá* permeado pelas diversas variantes e pressões que vão *tá* na dinâmica da luta de classes. Vai ter gente individual que vai avançar e tal. Mas eu acho que coletivamente da fábrica, eu acho que a participação é positiva. Mas também constantemente vai ter que *tá* melhorando. Nós passamos um período que foi muito ruim, que a gente discutiu bastante, que não tava tendo conselho direito, as assembléias não *tavam* tendo a periodicidade devida, um distanciamento. Eu acho que a gente conseguiu perceber isso e sanar a tempo e tal. Acho que tá melhorando mas constantemente tem que melhorar. Seja o funcionamento do setor da produção, com a administrativa, na mobilização, a comunicação dos murais, isso, os trabalhadores se sentirem parte da luta política mais ampla é uma coisa que constantemente vai fazer. E vai ter trabalhador que vai avançando mais, avançando menos. Um determinado momento da vida, às vezes ele vai mais, às vezes vai menos. Então eu acho que vai ter. Mas eu acho que no geral eu acho que é extremamente positivo. Eu acho que quando a gente fala que sim, que tem um controle democrático dos trabalhadores,

uma fábrica sob o controle dos trabalhadores, existe isso, tem coisa pra melhorar. (depoimento de um trabalhador)

Olha, *cara*, nós *tamo* vivendo um momento em que o povo da fábrica tá muito cansado. Já teve um resultado melhor, depois dessa luta toda. Tem camarada na fábrica que antes era que nem eu assim. O que precisava... “*Vamo?*” “*Vamo.*” “Ah, vai ter tal coisa em tal lugar...” “*Vamo.*” “Ah, vai ter assembleia do sindicato, domingo, não sei o quê.” “*Vamo.*” E que, hoje, não consegue parar dez minutos na portaria, quando *tá* saindo, não consegue ficar dez minutos pra trocar uma idéia. Então, eu avalio que a participação, por um lado de alguns, que participavam muito, parou – não é nem que diminuiu, parou de vez. E outros começaram mais. Então, eu acho que é meio equilibrado. Metade da fábrica participa bastante e a outra metade não participa em nada, na verdade. Até a própria Assembleia, que é pra discutir as coisas daqui, não é nenhuma coisa externa, os caras não participam muito. Então, eu acho que a participação... Isso se dá não por conta da consciência, é por conta do cansaço mesmo. (depoimento de um trabalhador)

Eu acho que alguns trabalhadores não participam, um pouco porque foge da responsabilidade. Ele não quer a responsabilidade, assumir mais, não quer a responsabilidade pra cima de si. E outra porque o pessoal não quer dispor um tempo do seu horário, da sua vida, pra isso e tal. Então não *tá* nem aí, não *tá* preocupado, entendeu? É a mesma coisa: “olha gente, posso falar uma coisa com vocês aqui 10 minutos pra passar uma informação?” “Ah, eu não posso”. O outro “ah, eu não posso”. O outro “ah, tenho que ir embora rápido”. Ele sai, nem fala nada, entra no carro e vai embora. Porque não quer saber, não quer preocupar, não quer ajudar. (depoimento de um trabalhador)

Eu acho que a dificuldade é porque na assembleia o trabalhador ainda é um pouco oprimido... Não sei se por causa do passado. Eu acho que ele ainda é meio oprimido... Ele fala mais dentro da fábrica, aí ele fala mesmo de verdade. Na assembleia são poucos que levantam a voz *pra* falar. Eles falam mais assim internamente dentro da fábrica, quando junta todo mundo na assembleia, eles não *fala*. Eu acho que o trabalhador pensa e sente diferente as coisas, então eles sente *oprimido*, fica um pouco tímido. (depoimento de um trabalhador)

Observou-se nesta categoria, que as assembleias gerais da Flaskô acontecem mensalmente, e as reuniões do Conselho de Fábrica têm uma periodicidade um pouco maior, semanalmente. Com relação à frequência dos trabalhadores nestas instâncias de tomada de decisão, segundo os depoimentos e também, através da análise das atas das assembleias, pôde-se observar que os trabalhadores possuem uma frequência considerável, com uma média de participação de 70%. A forma como essa participação se dá, também foi bastante mencionada pelos entrevistados, já que os mesmos procuraram explicar como é o funcionamento das assembleias, a partir das intervenções dos trabalhadores. Entretanto, mesmo com a evidência desses espaços de participação e a frequência dos trabalhadores, ainda foram mencionadas possíveis causas de dificuldades de participação.

É importante mencionar, que as constatações em cada uma das categorias, acabam por, de certa forma, complementarem, umas às outras e demonstrarem as dificuldades como também as limitações de uma gestão coletiva. Embora a participação dos trabalhadores aconteça de fato, ainda há muito que se avançar, em termos de gestão coletiva e do próprio processo de tomada de decisão.

11.6. Divisão do Trabalho (Braçal e Intelectual ou dos que decidem e os que produzem)

A sexta categoria de análise, diz respeito à forma de como é feita a divisão do trabalho dentro da Flaskô. Nesta categoria, procurou-se identificar se há sobretudo, divisão do trabalho braçal e do trabalho intelectual, isto é, divisão de trabalho entre os que decidem e os que produzem. No caso da Flaskô, especificamente, é importante investigar, se existe algum tipo de distinção entre os trabalhadores que estão no Conselho de Fábrica ou em funções administrativas e aqueles que se encontram no “Chão-de-Fábrica”.

Nesta categoria, a grande maioria dos entrevistados concordou com a existência dessas diferenças, no que se refere à divisão do trabalho braçal e intelectual, como se pode observar abaixo:

Olha eu acredito que tenha diferença, mas tem que ter, porque sempre tem aquele que *tá* mais preparado, você concorda comigo? Tem aqueles, que até tem muitos dele aí, que prefere ficar no serviço braçal, se você entrevistar algum na fábrica aí, você vai ver que tem alguns que prefere fazer o serviço braçal do que o intelectual, e tem aqueles que prefere o intelectual e desempenha um bom papel nisso. E acaba ajudando a gente também, então eu acredito que tenha, e acredito que tem que ter. (depoimento de um trabalhador)

Existe, existe diferença, porque o trabalho braçal exige esforço físico e o intelectual, mental, esforço mental. Então, nós temos funcionários aqui, que se fosse pra *mim* treinar ele pra trabalhar no controle de qualidade, ele não conseguiria assimilar as atividades. Como também, se colocar ele numa atividade, por exemplo, de manutenção, por mais que ele queira aprender, talvez ele não vá se adaptar. Porque inclusive aqui, ninguém é obrigado a fazer aquele tipo de serviço, como na patronal, por exemplo, se colocar um operador numa máquina, ele tem que se desempenhar e se desenvolver aí, aqui o que acontece? Tanto os encarregados, os líderes, eles procuram ensinar o máximo possível, se ele não se adaptou com o tempo ali, naquela atividade, já põe ele em outra, então procura... (depoimento de um trabalhador)

É, eu acho que essa diferença é muito reforçada no sistema capitalista. E é presente aqui. Nós tentamos a todo momento combater. Um exemplo [se o advogado vem] trabalhar de calça jeans e camiseta, e [vinha], os trabalhadores preferiam que [o advogado] viesse vestido de advogado. Chamar [o advogado] de doutor, é uma coisa que a gente tenta a todo momento retirar isso. A gente tenta a todo momento quebrar isso mas ainda tem isso muito forte. Isso de vestir de advogado, a gente tenta também a todo momento não se caracterizar. E tenta [que o advogado venha “vestido de advogado” só quando] vai ter audiência, ou que vai receber alguém, e daí tem essa coisa, que o movimento vai querer que tenha, “esse é o nosso advogado”. Então que venha vestido como..., isso no Direito é muito forte e tal. A gente tenta combater. Então, eu acho que isso é um exemplo de mostrar que tem isso da diferença entre o trabalho braçal e o intelectual. (depoimento de um trabalhador)

Em alguns casos sim, até pela própria cultura nossa, eu sou pago pra fazer e fulano é pago pra mandar, ou pra pensar, essa diferença eu acho que teria que ser um pouco melhor, essas mudança de pensamento. Porque a nossa cultura o que é? Eu cansei tanto de ouvir isso, aqui na fábrica, até que a gente não ouve mais, mas acontece dentro de fabrica convencional. “Vindo o meu salário no fim do mês, quero que o resto se *foda*, ah, se essa porra quebrar, *foda-se*, não é isso? É bom que assim eu não trabalho, o patrão ta ficando rico, eu quero que ele se *foda*, eu quero o meu”. (depoimento de um trabalhador)

Quando eu explico uma coisa, fica, sabe, tudo perfeito, aí eles vão querer saber a opinião do advogado. Aí ele vai lá e fala o que eu falei, ou fala o contrário, outra pessoa implica, precisa saber primeiro, o que o advogado acha disso. Então, aí mesmo nessa questão do trabalho braçal e intelectual, vai mais no caso da profissão, então por exemplo, como eu não sou administrador, eu sou visto com um determinado olho. Se fosse qualquer outro administrador que viesse administrar comigo, mesmo sendo pior do que eu, é um administrador. Então existe um status, que não tem a ver com o fato da fábrica, que é exterior mesmo. (depoimento de um trabalhador).

Houve ainda, alguns trabalhadores, que negaram a existência da diferença entre os que desempenham funções “braçais ou intelectuais”.

Não, eu acho que não tem diferença, *pra* mim não. Porque tanto o administrativo quanto esse que *rala* aqui, meu querido nós somos uma gestão diferente, uma fábrica sobre o controle operário, eles também são operários. E quem sustenta o comercial mais vezes é a produção aqui em baixo, se eu não receber a matéria prima, se eu não conferir, eu parar a expedição a fábrica morre, então começa por aqui. (depoimento de um trabalhador)

Não, aqui dentro não tem divisão, eu acho que não. Eu acho até que deveria ser mais valorizado essas *peessoa* lá da administração, mas infelizmente o povo aqui acha que é todo mundo igual. Eu na minha opinião, trabalhar é todo mundo igual, mas tem uma diferença sim. (depoimento de um trabalhador).

Por fim, houve ainda nesta categoria, uma informação importante, que é o esforço realizado na fábrica, para minimizar, se não erradicar com essa divisão entre o trabalho braçal e intelectual.

A gente tenta diminuir essa divisão. E o exemplo que a gente mostra como a gente tenta combater isso, é que não é o trabalho intelectual que ganha mais. O ferramenteiro dentro da produção, *tá* dentro da produção, o operador de máquina, “ah, é trabalho braçal”, ou a zeladoria, *né*, que são os trabalhos estigmatizados e tal como trabalhos braçais e não intelectuais. Nós tentamos a todo momento fazer a interação. Eu acho que uma coisa que é legal que a gente tem que fazer aqui é a troca, *né*, das funções, cada um fazer todas as funções pra compreender o processo como um todo. Eu acho que aqui a gente tenta compreender o processo como um todo e na prática alguns vão fazendo um pouco de tudo. (depoimento de um trabalhador).

Outra discussão a ser destacada nesta categoria é a questão salarial. Como foi dito anteriormente, os trabalhadores da Flaskô implementaram uma certa isonomia salarial, ou seja, acabaram com as grandes diferenças salariais. No que cerne essa categoria especificamente, não há diferença de salário das funções “intelectuais” para as funções “braçais”.

O que se pode ser observado dessa prática é um debate interessante, pois questiona em sua essência a questão dos super-salários para os executivos (no caso da Flaskô seria a função do coordenador de fábrica) e a estrutura de poder que se estabelece a partir da diferenciação salarial.

Para os trabalhadores da Flaskô é importante que os salários sejam pagos sob essa perspectiva, de isonomia, pois assim re-significam a lógica da remuneração e suas relações (de poder) dentro da fábrica.

Nesta categoria, pôde-se perceber, que os trabalhadores encontram-se em constante busca pela compreensão das diferenças entre as atividades executadas dentro da fábrica. Entretanto, isso não quer dizer, que as pessoas que ocupam cargos diferenciados têm também importâncias diferenciadas dentro da Flaskô. Assim, evidenciou-se o desejo de que, todas as pessoas, dentro da fábrica, sejam respeitadas e reconhecidas, independente da função ou do cargo que ela esteja desempenhando.

Nesta categoria, fica mais uma vez evidente, que a desnaturalização de práticas e preceitos da gestão patronal (heterogestionária), ainda resistem na fábrica. A compreensão da grande maioria dos trabalhadores entrevistados, é a de que existe diferença entre o trabalho braçal e o intelectual.

Todavia essa diferença só se torna um entrave em uma gestão operária quando esses trabalhadores a defendem sob a lógica do “maior grau de estudo (tradicional)”, ou ainda, quando esses trabalhadores se vêem distantes (sem qualificação) de funções de direção (administrativas ou não) dentro da fábrica.

11.7. Tomada de Decisão (Processo Decisório)

Esta categoria buscou identificar de que forma acontece o processo decisório dentro da fábrica, ou seja, como se dá o processo de tomada de decisão. Em uma organização que se aplica o controle operário, espera-se que as decisões prestem obediência ao consenso da coletividade, que é sempre fluido, aberto à participação de todos e às negociações.

Segundo relato dos entrevistados, foi a única categoria em que todos eles foram unânimes em afirmar que todas as decisões são tomadas de forma coletiva, seja nas Assembléias Gerais ou nas Reuniões do Conselho de Fábrica. O que difere os depoimentos são os exemplos que os trabalhadores utilizam para demonstrar como se dá o processo de tomada de decisão, de forma coletiva, conforme pode ser visualizado abaixo:

A Flaskô se organiza da seguinte forma na minha visão, existe um conselho de fábrica, onde eu sou membro do conselho de fábrica, é tudo que se vai fazer tem que passar pelo Conselho de Fábrica. Às vezes o Conselho de Fábrica se divide, “eu não concordo, eu não concordo”, aí a gente tem como resolver o problema, a gente vem, conversa com todos os trabalhadores, tem a fala na assembléia, chamando todo mundo pra falar na assembléia. Faz uma assembléia geral, a assembléia aprovou, é soberano, que é a maioria, então aqui ninguém faz o que quer é um coletivo entendeu? (depoimento de um trabalhador)

Primeiro que é a estrutura política de poder dentro da fábrica, que no limite é assembléia, que é quem decide, pelo bem ou pelo mal. E segundo, a existência dessa estrutura de funcionamento. Sabe, a gestão operária, ela não é, o operário estar lá efetivamente fazendo as coisas, é ele saber, inclusive, delegar para que outros possam saber fazer, ou ele mesmo, e ter o poder de mudar ou não mudar isso. A assembléia e o conselho de fábrica, o conselho é submetido a assembléia e lá tem o poder para isso, e

o controle, de que tanto as informações quanto as coisas tem que estar submetido a esse controle coletivo pela fábrica. Eu entendo dessa forma, e acho inclusive, que é dessa forma que deveria funcionar uma transição aí, do capitalismo, eu não consigo achar que possa ser de outra forma, pela complexidade mesmo do trabalho. (depoimento de um trabalhador)

As decisões são tomadas pelo Conselho, e se tem alguma divergência, nós chamamos uma assembléia. É aberto, pra aqueles trabalhadores que querem participar, é aberto, não tem restrição, é portas abertas. Mas como tem a reunião de conselho e a fábrica sempre *tá* produzindo, às vezes vai um, vai dois, algum tem alguma dúvida, “ah vou no conselho pra tirar essa dúvida”. Aí ele vai lá, tira essa dúvida dele, a gente explica ele volta *pro* setor dele. (depoimento de um trabalhador)

Na assembléia às vezes tem divergência, às vezes de um trabalhador ir contra o outro. A gente do Conselho mostra que o caminho é assim, mas nada de lavagem cerebral aqui, é tudo bem aberto, tudo transparente. (depoimento de um trabalhador)

Hoje o encarregado ou o administrativo pode mandar embora. Só que o cidadão aí em discussão, ele tem o direito de *ir na* assembléia se explicar. Questionar, no conselho ou na assembléia, onde ele quiser, e se a assembléia votar que ele não vai ser mandado embora, aí vai ter que se enquadrar e aí não vai ser mais o administrativo e nem o encarregado que vai ser responsável pelo cara, *vai ser* todos. (depoimento de um trabalhador)

Por exemplo, vai tomar uma decisão na assembléia geral se tiver 51% é tomada a decisão, se tiver menos de 50%, aí não. Quando eu quero falar alguma coisa, ou eu sugiro através do Conselho de Fábrica, por mais que, eu não participe do Conselho, eu procuro alguém do Conselho que leve a minha sugestão, através de outras pessoas. (depoimento de um trabalhador)

Então, as tomadas de decisões são feitas através do Conselho de Fábrica. Com livre participação de todo mundo, as mais importantes, *né?* As tomadas de decisões, nas atividades, no dia-a-dia, cada um tem que ser responsável... (depoimento de um trabalhador)

Ah, geralmente as decisões *vai pro* Conselho: “Ó, vocês acham melhor o fulano continuar na produção, ou ir pra expedição? Não, acho que a expedição *tá* precisando, a produção tem gente sobrando...”. Então faz aquele remanejamento e geralmente é o Conselho que faz. Quando é coisa que vai mexer com pessoas e tal, é melhor, por que assim, parece que o pessoal prefere ouvir assim “Ah você foi transferido porque o Conselho decidiu”, entendeu? Eles preferem ouvir que o Conselho decidiu. É que acho que pensa assim “É, se todos votaram, *né*, não tem do que reclamar, *né?*”. (depoimento de um trabalhador)

Sempre é o Conselho que toma as decisões. Sempre é colocada no Conselho, se for alguma decisão mais séria, se for uma decisão que vai envolver a fábrica toda, sempre alguém leva pro Conselho, e lá o pessoal vê o que é melhor pra fazer. O conselho seria o dono. É, seria como se fosse o dono da empresa. Ele fala “Não, melhor pra mim é isso”, no Conselho eles colocam lá “Não, o melhor pra Fábrica é isso aqui”, e aí é

colocado no quadro, é..., faz informativo, faz panfletos, e aí todo mundo fica sabendo o que foi decidido. (depoimento de um trabalhador)

Então, quem tiver, decide. Tem 20? Então, se for o assunto muito bravo... Se for um assunto muito bravo, a *negada* vem, *né*? A pauta, tem que fazer tal coisa. Tem 20? Vai ser isso. Nós chegamos a fazer Assembléia assim, de ser tão importante, que a gente fazia tipo: “Oh, vai ser dia tal. Quem não for, meu amigo, vai perder o dia”. Porque tinha que ir mesmo. E era decisão da própria Assembléia. A Assembléia organiza o quê? Tudo. “Ah, a máquina ali quebrou e nós vamos gastar 80 mil pau pra arrumar.” “Ah, tem duas propostas aqui: tem um que faz por 80 e outro que faz por 79. Mas o que faz a 79 entrega em tantos dias e o outro entrega em tantos”. São essas coisas, entendeu? Tudo mesmo, assim. Geral. E a cada ano tem uma eleição do Conselho de Fábrica. E começou com a Comissão, que paralela a outra comissão, que é a Comissão Administrativa. Essa trazia as coisas e falava: “Oh, tá assim. Vamo decidir junto”. Acabou virando um Conselho mesmo que passou a decidir tudo. É o Conselho de Fábrica, que só se reporta à Assembléia Geral. Não tem nenhuma outra instância acima do Conselho de Fábrica, que não a Assembléia Geral. (depoimento de um trabalhador)

Nesta categoria, observou-se que, apesar da compreensão de que as decisões são tomadas coletivamente, ainda existe uma certa confusão acerca da compreensão do coletivo. Essa compreensão passa por uma definição do que seja participação coletiva dos trabalhadores, quer seja da necessidade de presença de todos nas instâncias de tomada de decisão, quer seja a necessidade de que todos os trabalhadores tenham informações suficientes do processo de tomada de decisão.

Essa categoria se destaca também, por demonstrar o quanto é importante, e como acontece a tomada de decisão coletiva. Em muitas entrevistas, pode-se observar que os trabalhadores da Flaskô sentem-se à vontade, e exercem esse “direito”: de fala, de votar, de apresentar proposta. Isso acontece, independente do nível hierárquico, da formação educacional, ou da função que o trabalhador exerce dentro da fábrica. Evidencia-se assim, que, além de exercer a gestão coletiva da fábrica, os trabalhadores da Flaskô se orgulham da forma como ela acontece.

11.8. Estatização

Esta última categoria tem relação direta com a bandeira histórica da Flaskô e de todo movimento de fábricas ocupadas, que é a proposta de estatização da Fábrica sob controle operário. Assim, espera-se compreender a concepção de estatização, seu dinamismo e o que representa isso para os trabalhadores. É importante destacar, que

esta categoria cria a possibilidade de identificar se todos os trabalhadores, de diferentes setores da fábrica, entendem e concordam com a proposta de estatização.

Nesse sentido, foram identificadas, inicialmente, através da fala de alguns trabalhadores, o porquê da opção pela estatização, conforme segue abaixo:

Optamos pela estatização *pra* que a fábrica não feche, [para que os governos] pare[m] de ficar privatizando as riquezas do país. Que nem a política do PSDB, os cara vão vender tudo, como quando os cara foram presidente um dia, ficou o que? Pros pobres, pra nós, então nós brigamos pela estatização que eu acho que é a única saída. Não tem outra saída, com a dívida monstruosa, porque quando uma fábrica entra em decadência, é porque o patrão entre aspas, ele diz que *tá* pobre, mentira. Mas ele deixa aqueles trabalhadores 100, 500, 5000, 2000, passando fome na miséria, mas ele nunca fica pobre. (depoimento de um trabalhador)

Na verdade o que *tá* sobrando, a estatização é única, porque não tem muita opção. Porque já foi falado em cooperativa, já foi falado em muitas coisas, experiência que eu vejo falar aí, que o pessoal tem experiência aí fora, cooperativa não é muito bem vinda, vai deteriorando, sempre tem aquele grupinho que se *fecham e outro* vão se virando, vai ter que se virar, e isso acontece mesmo, a gente sabe, não sei se no caso nosso qual seria a melhor forma, mas é o que a gente tem. (depoimento de um trabalhador)

Aliado ainda à concepção dos trabalhadores, acerca do que seja estatização para eles, alguns trabalhadores procuraram demonstrar, a partir de suas falas, qual a visão que eles têm, sobre a estatização.

Estatização é a bandeira que nós sempre *defende* e ergue, é a estatização, mas que o governo estatize ela mas democraticamente ela fica sob controle dos trabalhador *né*? E não estatizar pra ir pra mão do governante ai *né*? *Pra* eles *coloca* quem eles *quiser* na administração. A gente queria que ele estatizasse, mas só fizesse a fiscalização do recurso que ele ia *tá* colocando aqui dentro, mas a administração ficasse na nossa mão. Porque eu mesmo penso, se o governo estatizar, o débito vai ser todo transferido *pro* governo *né*? E o governo só vai entrar com os recursos pra empresa funcionar *né*? (depoimento de um trabalhador)

A estatização é o governo assumir, assumir a fábrica, e a porta de emprego continuar aberta pros trabalhadores. Porque ele estatizando a fábrica *pra nós* seria bem melhor, teria mais garantia de emprego. Porque hoje *nóis* não tem garantia de emprego, porque amanhã isso aqui pode baixar as portas com ação judicial, então você não tem aquela garantia. *Nóis* quer garantia, *nóis* queria garantia, mas pra garantir o governo tem que estatizar, na minha opinião. (depoimento de um trabalhador)

Eu concordo com a estatização, sabe por quê? Porque às vezes pra fazer omelete tem que quebrar os ovos, não tem jeito, *alguns ia sofrer* com isso, ia, ia ter consequência, ia ter, mas ia ser bom *pra* fábrica, e eu já não estou nem pensando nos que tão aqui. E nem *ne* mim, eu *tô* pensando nos meus filhos, nos filhos do meu filho, os jovem por exemplo, isso aqui

pode ser uma empresa futuramente que pode empregar centenas de jovens, por que não? (depoimento de um trabalhador)

A estatização, seria, o governo, tornar a empresa estatal, como eu falei, perdoar a dívida e começar do zero, dando uma oportunidade. Que a gente, pegasse, através do BNDS, investisse um capital aqui, pra gente conseguir investir aqui na área, matéria prima, pra gente poder ter uma facilidade maior, pra gente poder subir. (depoimento de um trabalhador)

Na verdade a estatização, daria ela (a fábrica) *pra* gente, ou venderia, não sei como isso funciona. Igual eu disse, e a gente ia continuar trabalhando, só que aí, eu acho que ia ser iniciado um novo processo, eu acho, que daí cessaria todas as dívidas, não sei. Mas não saberia te falar se a gente ia continuar pagando as dívidas antigas, por exemplo, pagar *pro* meu cunhado que trabalhou e tem direitos trabalhistas, e não recebeu. Não sei como funcionaria, não sei se ia estatizar e a gente ia continuar pagando, não sei como seria o processo. (depoimento de um trabalhador)

Estatização seria o governo estatizar ela (a fábrica) e aí, pelo que eu entendo de estatização, a maior dívida nossa é federal, estadual e federal. Ele breca essa dívida, fazer algum tipo de acordo e os trabalhadores tomar conta da fábrica, com participação logicamente deles. (depoimento de um trabalhador)

A estatização, na verdade, o que a gente analisou o tempo todo e até hoje a gente reflete muito sobre isso. Por que a fábrica tem que ser estatal? Primeiro, porque existe uma dívida impagável. Impagável já fala tudo, certo? Impagável. Os donos deixaram, de propósito, uma dívida que não tem como você pagar. Só se um cara virar e falar assim, “vou captar o dinheiro, vou pagar aqui, e já era”. É, foi caridade, porque não vai ter retorno. Ninguém no mundo teria interesse, de falar assim, vamos supor. Eu pago essa dívida da empresa e eu assumo ela. Ninguém faria isso, eu acho. Muito difícil. Porque é muito grande a dívida. Acho que está em torno dos 200 milhões de reais. De 80 a 90% de todas essas dívidas é com os cofres públicos. E o Poder Público é o que mais pode ameaçar, por exemplo, de vir aqui, na caçada, vão fechar de vez e tal. Por conta das dívidas. Então, e se o governo, em troca dessa dívida, assumisse essa fábrica, expropriando a fábrica? Aí começamos a falar isso: “*Pô*, se o governo falar isso, primeiro que os caras iam querer vir pra cá e tal, querer fazer isso aqui, sei lá, fazer lucro. E ia ser exploração dentro da fábrica, ia...” patronal, digamos assim. Porque o governo é patronal. O governo é burguês e tal. Mas se a gente pedir a estatização, mas que a fábrica continue sob o controle operário. É a única forma. É a única forma, quando a gente realmente tiver uma estatização e não abrir mão da nossa luta aqui. Inclusive de continuar a luta fora da fábrica. (depoimento de um trabalhador)

Nesta última categoria de análise, observou-se ainda, que a percepção de alguns trabalhadores acerca da estatização passa necessariamente, por questões políticas ou funcionais. Para alguns deles, a estatização apresenta-se a partir de um posicionamento político, tanto do papel de atuação da *Flaskô*, dentro do cenário nacional, como um posicionamento político dos próprios trabalhadores.

A estatização tem uma perspectiva de organização dos trabalhadores e isso que entendemos como uma coerência de ser contra a propriedade

privada dos meios de produção. E ao mesmo tempo não bastando isso, não sendo o controle operário, como uma luta da classe trabalhadora, com pauta da classe sindical. Então essa estatização acho que tem esse pano de fundo teórico. (depoimento de um trabalhador)

Então eu acho que a luta da estatização ela tem que ser entendida talvez dessas duas questões centrais: uma dessa coisa teórica e uma dessa questão concreta mesmo..., na dinâmica da luta de classes ser um importante avanço da nacionalização. Isso fez com que a gente se aproximasse na luta concreta, *né*, se aproximasse e tivesse junto com a luta, seja da questão da Petrobras, da Embraer, da Vale, concretas, nós fizemos atos públicos, publicações, seminários e tal. Pautando isso, a nacionalização, a estatização, então combatendo a privatização e tal como já uma coisa importante, mas, além disso, pautando o controle dos trabalhadores. Eu acho que essa é a contribuição que a gente tem ao discutir a estatização sob o controle dos trabalhadores. Entendendo sim, que *tamo* nos marcos capitalistas. Mas ao fazer o combate, não necessariamente tendo o resultado, mas ao fazer o combate a gente acha que contribui numa perspectiva socialista e com a base teórica, passando por Marx, Lênin, e as experiências com a classe trabalhadora. (depoimento de um trabalhador)

Então estatização, ou a fábrica estatizada, permite que os trabalhadores possam lutar enquanto classe e enquanto conjunto, inclusive no aparato de Estado. Outra coisa, é que a estatização, também pode ser estatizado ou não, se uma empresa estatal, comprar uma outra empresa, está estatizada a empresa. Se trabalha para que o Governo não faça isso. (depoimento de um trabalhador)

Estatizar a fábrica na verdade ia significar uma ação política do governo Lula, ou de um governo de esquerda, ou que se diga de esquerda. É quase obrigar ele a fazer uma ação que romperia os acordos que ele tem com a burguesia, ou até os sindicatos participarem disso. Os sindicatos estão por toda parte fazendo acordo com as empresas, com diversos setores dela. Quando um sindicato precisa ocupar uma empresa, ele aparece, *pros* patrões como de certa forma fazendo coisa errada. Se o Lula fosse obrigado a estatizar, se fosse a Flaskô sequer, o empresário ia dizer: “Opa, toma cuidado com esse cara aí”. Então tem outra questão que também é importante, que serve como uma pressão geral, para obrigar uma política mais reformista, uma política de conscientização de classe, em que o mais importante é que o conjunto do movimento operário poder falar pro Lula, que é possível. Que estatizou a Flasko e é possível, porque foi bom, e quanto melhor não seria em vez de estatizar a Flaskô, estatizar a Vale. E isso seria um elemento para ajudar nessa discussão que é possível. (depoimento de um trabalhador)

Já para outros trabalhadores, entende-se a estatização a partir de um posicionamento funcional, que demonstra o que, no sentido mais técnico do dia-a-dia da fábrica, poderia mudar com a proposta da estatização e como isso influenciaria o desempenho das atividades dentro da Flaskô e os próprios trabalhadores. Houve também, um trabalhador, que afirmou não acreditar que na estatização da Flaskô e conseqüentemente na efetividade da sua realização.

Na minha visão, desde que fosse uma estatização, mas aqui num controle operário, nada impede de que o Governo coloque uma pessoa dele como presidente, mas que todo trabalhador que estão nesta luta desde o princípio, tenham seus postos de trabalho garantido. E a gestão seria discutida, se vai ficar *pros* trabalhadores ou *pro* Governo. Na nossa ideologia teria que ficar nas mãos dos trabalhadores, que é quem constrói a riqueza da nação, é mais do que isso. (depoimento de um trabalhador)

Acho que do ponto de vista prático, a Flaskô deve 120 milhões, desses, 70 / 80 milhões é para o governo federal, 30/40 para o governo estadual, mais 2 milhões para a prefeitura aqui, e 7 milhões de dívidas com os trabalhadores. Isso é coisa que a empresa deveria ter pago para o Estado e não pagou. O que isso significa para qualquer um que olhe com o olho sem essa discussão ideológica de estatização ou não? Que a propriedade é de quem está com o dinheiro em haver aqui, que a propriedade é estatal. Como não conseguiu cobrar do patrão o dinheiro, o certo seria ter a propriedade, igual acontece com qualquer coisa. Então diferente de outras empresas, de outras situações de fábricas recuperadas aí, essa coisa deveria parecer escolhida em função ideológica, uma coisa meio que natural. O Estado pega, e depois ele faz o que quiser com ela. Essa não deveria ser, deveria ser que o passo é estatizar. (depoimento de um trabalhador)

É, a gestão da fábrica seria ou dessa comissão, como se fosse o conselho diretivo da Petrobras, que a Petrobras tem um conselho... Sim, uma parte é dos acionistas, uma parte indicada pela Fazenda, do Governo, né? Uma parte pelo número de pensão, e uma parte pelos próprios petroleiros. Então seria uma composição similar. Uma parte pelo governo, uma parte pelos trabalhadores... Um segundo lugar, eu acho que deveria ser majoritário, ou pelo menos com o voto de empate nesse contexto. Nesse momento, no caso aqui da Flaskô, ele é quase inaplicável, na situação de ataque, que vive a totalidade da classe trabalhadora hoje, e das políticas de meia boca. Só para falar que nós não aceitamos a estatização se não der o controle. Inaplicável. No dia que vier um ente político aqui independente, ele manda na assembléia. Porque já seria muito ganhar só a estatização. Então na verdade, o certo é pedir o controle. Mas é quase inaplicável, é quase inaplicável, porque na situação, seria o ideal se tivesse um conjunto de fábricas... (depoimento de um trabalhador)

É, tem haver exatamente com o como seria exercido esse controle, seria vantajoso se fosse um controle sem uma visão dos problemas que estão fora, mas estão dentro. Seria um controle para eleger os melhores trabalhadores de dentro da fábrica, para serem os caras que vão apertar o cinto de todo mundo. “Agora nós somos *estatal*, não vamos pedir aumento heim? Quem vende matéria prima pra gente aumentou o preço e tal...” Agora, com o controle numa perspectiva de classe que o cara chegasse lá, e cada vez que não soubesse o preço da matéria prima, ele chegava no conselho de fábrica e perguntava... (depoimento de um trabalhador)

Olha na verdade eu não acredito muito na estatização, eu não acredito, você sabe por que? O governo jamais vai estatizar uma fábrica desse tamanho aqui, nem que fosse enorme, que tivesse milhões de funcionários. Na verdade a gente levanta essa bandeira e seria bom se estatizasse só que aí o mesmo tempo a gente começa pensar. Bom vai estatizar, vamos supor que o governo estatize aqui, isso uma estatal, nós vamos ser funcionário público. Tem que ter toda uma preparação, só porque estatizou a fábrica, nós não vamos ser diferentes dos *outros funcionário* público? Não vai prestar concurso, tem muitos aqui que não é preparado pra isso, tem muitos aqui que só sabe, só aprendeu o básico, ler

e escrever e as quatro operação, então eu acho que é muito difícil, e não sei se seria bom *pra* gente também. Por conta disso e outra, você acha que eles vão estatizar uma empresa e deixar na nossa mão, eles vão por o controle do governo aqui dentro, vai ter o administrador deles, vai ser meio que patrão, então eu acho que sei lá. (Depoimento de um trabalhador)

Por fim, nesta última categoria, há que se destacar que muitos trabalhadores, de diferentes setores dentro da Flaskô, apresentaram um discurso fervoroso em defesa da estatização da fábrica. Entretanto, pôde-se observar também que este discurso possui uma relação direta, com a concepção de que a estatização é uma das, talvez a principal, alternativa de sobrevivência da Flaskô.

Outro fator que merece destaque é a clara relação que a dívida da Flaskô estabelece com a questão da estatização. Todas as falas dos entrevistados e nas anotações de campo a questão da dívida “herdada” da gestão patronal foi mencionada. Para os trabalhadores da Flaskô a dívida pode ser um problema em direção à estatização, pois quem arcaria com ela: Os trabalhadores? Os antigos patrões? O Estado? Para o movimento de fábricas ocupadas – e para os trabalhadores da Flaskô – essa dívida foi feita pelos antigos patrões e, conseqüentemente, deveria ser paga por eles, não devendo o Estado assumi-la.

Mas o que está por traz nesse debate é que com a estatização a Flaskô poderia ter acesso a crédito, restabelecer contato com outros fornecedores, ou seja, não teria a dívida como entrave no processo produtivo e de gestão.

A estatização é uma “bandeira” política, defendida pelos entrevistados, sobretudo, por dois motivos principais. O primeiro deles, é para manutenção de seus postos de trabalho, isto é, eles compreendem que se a fábrica for estatizada, ela permitirá que esses trabalhadores continuem a produzir, receberem seus salários, e que se resolveria o problema da dívida da fábrica deixada pelos antigos patrões (donos!). O segundo motivo é o sentimento que os trabalhadores possuem pela construção de uma nova sociedade, onde eles acreditam, que a defesa dessa bandeira seja um instrumento de luta por essa nova sociedade.

A grande maioria dos trabalhadores demonstrou durante todo o decorrer da pesquisa, uma relação de proximidade, no sentido de vínculo afetivo, com a fábrica e com os seus trabalhadores, aonde, em muitos momentos, os próprios trabalhadores chegaram a se emocionar com o relato das lutas, das atividades desempenhadas, e o com a própria fábrica.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação se propôs analisar a participação dos trabalhadores em uma fábrica ocupada sob controle operário. Para isso, utilizou-se de diferentes categorias de análise, conforme pôde ser observado no capítulo de metodologia. Estas categorias serviram para auxiliar na compreensão de como se dava o processo de participação dentro da Flaskô.

Com a realização da pesquisa entre os trabalhadores como também com as informações do diário de campo, provenientes das observações cotidianas, pode-se afirmar que o processo de tomada de decisão é coletivo, todos têm o direito de participar das Assembléias ou das reuniões do Conselho de Fábrica. Nas assembléias, todos podem participar e votar, já no Conselho de Fábrica só os conselheiros podem votar, mas quem quiser pode participar, com direito à voz. Com relação a essa participação dos trabalhadores nas assembléias, é importante observar, que existe sempre um mesmo grupo de trabalhadores, constituído de um pouco mais da metade dos trabalhadores da fábrica, que são os que mais participam, através de intervenções. Os demais trabalhadores, que não fazem intervenções pelo que pôde ser observado, não as fazem, não por se sentirem acuados, mas sim, por timidez. O certo é que mesmo esses que não fazem intervenções participam de alguma forma, seja pelo voto, pelas conversas paralelas, ou mesmo interagindo com a cabeça ou com expressões corporais.

É mister salientar que existe na Flaskô um núcleo, formado por alguns trabalhadores, que é constituído pelos trabalhadores que “pensam”, ou seja, os que planejam as atividades, os rumos da Fábrica. Isso não significa dizer que os demais trabalhadores não pensem a fábrica. O que se quer dizer são as decisões políticas, de planejamento, de estratégias (tanto políticas quanto administrativas). Entretanto, essas pessoas não decidem sozinhas. Obviamente, pode-se dizer, que essas pessoas, têm certa respeitabilidade entre os demais trabalhadores, e por este motivo, sejam mais ouvidas. Mas o processo de tomada de decisão, não se dá somente por estas pessoas (é coletivo), e elas nem assim o querem.

Outro fator a ser destacado com relação a esse núcleo existente, é que ele só existe porque outros trabalhadores se ausentaram de participar. Entretanto é preciso que se compreenda que o processo de participação precisa ser dividido em duas partes. A participação no que se refere à produção, e a participação no que se refere ao planejamento. Com relação à produção, pode-se dizer que esta é construída e realizada coletivamente. Todos os trabalhadores participam independente de que setor ele esteja. Já com relação ao planejamento, a estratégia administrativa e política da Flaskô, há a participação de um núcleo de trabalhadores apenas, e este núcleo, na grande maioria das vezes, faz parte do Conselho de Fábrica. Porém, é importante lembrar que o Conselho de Fábrica é eleito por todos os setores dentro da Flaskô. Há na fábrica, uma política, de que todo setor elege um representante, e há ainda, aqueles eleitos que não necessariamente são eleitos pelo seu setor. Isso acontece porque existem setores na fábrica onde só existe um trabalhador, e esse trabalhador, não é eleito automaticamente para compor o Conselho de Fábrica.

Mas mesmo nas atividades ligadas à fábrica, embora tenha a participação coletiva, existem trabalhadores que se envolvem mais e outros que se envolvem menos, o que de certa forma é natural. Alguns trabalhadores vão à Flaskô, única e exclusivamente para exercer as suas funções nas suas seis horas de trabalho. Estes trabalhadores, pelo que se pôde observar, são um número muito reduzido. Outros, além das suas horas de trabalho, participam de mutirões, passeatas, manifestações, etc.

A esses trabalhadores, que possuem um nível de participação menor, não há nenhum tipo de tratamento diferente nas relações dentro da fábrica. Inclusive, alguns desses trabalhadores são contrários à decisão de diminuição da jornada de trabalho para seis horas, pois eles acreditam que com uma jornada de trabalho menor eles ganham menos. Essa compreensão, que nos parece equivocada, ocorre muito provavelmente, pela falta de entendimento total da organização e do planejamento da fábrica. Esse entendimento portanto, é consequência do não envolvimento político e administrativo no seio da fábrica.

Com relação a essa questão acima mencionada, foi constatado que a média salarial da Flaskô é acima dos trabalhadores da mesma categoria na região. Com base nessas informações, observa-se que os trabalhadores que não possuem um envolvimento maior

com as questões políticas da Flaskô, não possuem a compreensão do processo político que é a fábrica, do ponto de vista revolucionário que ela se posiciona, de resistência. Não compreendem que a redução da jornada de trabalho é uma luta histórica de todos os trabalhadores³³, não compreendem a importância dos próprios trabalhadores gerirem a fábrica.

Uma possível razão para a não participação desses trabalhadores pode ser a cultura da sociedade capitalista que está naturalizada neles, uma vez que há um grupo mais resistente a mudanças. Uma outra possível justificativa da falta de interesse na participação, pode ser o sentimento de não se sentirem capacitados para tal, uma vez que a grande maioria deles não são escolarizados (ensino tradicional\formal), ou pode ser também, por ausência e acomodação, por entenderem que as pessoas que são responsáveis pelo planejamento estão o fazendo de forma satisfatória.

Dentro deste contexto, é importante ressaltar, que ao se pensar em uma gestão feita pelos trabalhadores há que se pensar além. Há que se buscar alternativas que façam com que esse núcleo deixe de existir e que se tenha uma equidade entre todos os trabalhadores. Mas até que ponto, a organização deve diminuir a intensidade (ou o nível) da participação de alguns trabalhadores para que outros trabalhadores se igualem, ou então, até que nível tem que elevar essas outras pessoas? Essa é uma questão realmente de reflexão. Pois a organização precisa criar situações para que todos participem, mas não pode obrigar que todos os trabalhadores participem, tão pouco forçar uma participação igual de todos os trabalhadores, é necessário o entendimento de que esses trabalhadores possuem contextos histórico-sociais diferentes, o que pode acarretar em maneiras diferentes de atuação.

Mesmo com todas essas incertezas, já houve, dentro da Flaskô, esforços para a realização de cursos de formação, tanto formação política, quanto formação técnica. Esses esforços foram feitos por alguns trabalhadores que compõem, ou já compuseram, esse suposto núcleo da Flaskô. Destaca-se que a grande maioria desses trabalhadores advém de outras frentes políticas e/ou movimentos populares.

³³ Luta não só dos trabalhadores da Flaskô, mas do movimento sindical em geral.

A partir desses esforços, pode-se afirmar que já houve na Flaskô uma tentativa de nivelar, ou de se criar parâmetros, ou de se buscar que todos estejam no mesmo patamar de informações e conhecimentos da fábrica de forma que fosse possível que todos os trabalhadores tivessem condições de participarem dos aspectos político e administrativos da fábrica.

Mas mesmo com esses diferentes envolvimento nestas questões da fábrica, pode-se afirmar que existe participação na Flaskô. Isso porque todos sabem o que acontece na fábrica, possuem acesso livre e total a todas as informações, existem espaços efetivos de envolvimento e discussão.

Outro aspecto importante a ser ressaltado é que a Flaskô esta sempre se defendendo das ações externas à fábrica. Por exemplo, ela está sempre defendendo para que não cortem a luz, ela está sempre se defendendo contra o leilão das máquinas, etc. É bem verdade que essas defesas são fruto de uma necessidade diária, porém é preciso saber o que se pensar e o que se fazer para além disso. Quais são as estratégias que vão ser criadas, como eles irão resistir a esses ataques. A experiência da Flaskô é diferente, e por isso é de resistência. Por isso, espera-se da fábrica ações mais ofensivas.

Ainda com relação à gestão da Flaskô sob o controle dos trabalhadores, há que se destacar que esta já se iniciou com um déficit grande, que são as dívidas herdadas da gestão anterior (patronal). Talvez esse fator possa de alguma forma, “justificar” esse seu posicionamento defensivo. Entretanto, observa-se que esse posicionamento constante de defesa não se dá somente em termos administrativos, mas também em termos políticos.

Essa defensiva configura-se pela derrota do processo da organização dos trabalhadores, recorrentes de “dois elementos desencadeadores recíprocos: a situação deficitária de tais empresas e a atitude extremada dos trabalhadores que as ocupam como elemento para resguardar seus postos de trabalho” (RASLAN, 2007).

Sob essa lógica os trabalhadores acabam negociando perdas como: “trocar os encargos sociais não pagos pelos patrões convertendo-os em créditos contra os ativos da empresa” (RASLAN, 2007).

E este cenário continuará sem mudanças enquanto a Flaskô for uma fábrica ocupada sob controle operário isolada, como foi abordado nos capítulos anteriores, onde ela não terá forças para ocupar um posicionamento, que não seja de defesa. Por esse motivo, ela precisa criar instrumentos, estratégias, de alianças, de parcerias, de envolvimento coletivo, tanto interna como externamente, de forma que seja possível a criação de uma situação política que a fortaleça.

Com relação às questões políticas, em muitas entrevistas realizadas, os trabalhadores afirmaram que, apesar de reconhecerem os avanços do Governo Lula, eles ficaram muito decepcionados com o governo, por depositarem a esperança que o Lula iria estatizar a Flaskô. Nesse sentido, os trabalhadores já observaram a necessidade de atitudes mais pró ativas, sem uma grande interferência externa. Um posicionamento que demonstre essa consciência e até mesmo a tentativa dessa pró atividade, foi a redução da jornada de trabalho. Eles demonstraram que é possível a redução da jornada de trabalho, não para 40 horas que é o que propõe o movimento sindical, mas para 30 horas, com o mesmo nível de produção, sem claro, redução salarial. Obviamente, a repercussão disso em uma fábrica de 70 trabalhadores do interior de São Paulo é muito menor do que se fosse o movimento de fábricas ocupadas, como um todo. Mas isso não diminui a importância de ações como estas.

Mas para que essas atividades pró ativas tenham a devida visibilidade, há que se pensar em estratégias de mobilização, onde é necessário um processo de agregação permanente dos trabalhadores. Agregar internamente, no sentido de trazer os trabalhadores para o “pensar” da fábrica, para a elaboração do seu planejamento dentro de uma perspectiva estratégica. Agregar externamente, tentando ter uma relação maior e mais próxima com outros setores da sociedade.

E tem-se a impressão de que a Flaskô partilha dessa percepção, prova disso é a criação da Vila Operária, da Rádio Comunitária, da Fábrica de Esportes e Cultura. A criação da Vila Operária se deu pela compreensão que a Flaskô tinha um espaço muito grande, ocioso, que poderia ser utilizado por trabalhadores sem teto, inclusive trabalhadores da Flaskô, que não tinham onde morar. Esta pode ter sido uma compreensão de solidariedade para com essas pessoas, sejam elas trabalhadores da fábrica, ou não.

Outra perspectiva é que subsidiar espaço para a comunidade, pode-se também ser uma estratégia de trazer a comunidade para apoiar a Flaskô. Analisando politicamente, com a Vila Operária, a Fábrica tem mais força uma vez que quando há intervenção judicial, além de despejar os trabalhadores da fábrica estão também se despejando várias famílias que vivem no mesmo espaço.

Há ainda a possibilidade de outra perspectiva, de que os trabalhadores da Flaskô entendem que não são proprietários da fábrica, que esta pertence à sociedade como um todo, e por este motivo, nada mais justo do que as pessoas da comunidade ocuparem espaços ociosos da Flaskô.

Nessa mesma perspectiva pode ser inferida à criação da Fábrica de Esportes, que foi uma demanda da comunidade residente nos arredores da Flaskô. A partir dessa demanda, foi cedido um galpão para o funcionamento da Fábrica de Esportes, e os trabalhadores da Flaskô solicitaram que este também fosse um espaço para a difusão da cultura. Além de ceder o espaço, os trabalhadores participam na discussão e na elaboração de projetos para a Fábrica de Esportes e Cultura.

Mesmo que essa aproximação com a comunidade tenha sido um posicionamento estratégico da Flaskô, o que não se sabe é se esse posicionamento foi tomado de forma coletiva. Não há dúvida de que algumas pessoas dentro da Flaskô a pensam de forma a interagir com a comunidade, mas não se pode dizer que a organização Flaskô, como um todo, pensa da mesma forma. Contudo há uma ampla compreensão de solidariedade dos trabalhadores da fábrica com a comunidade em geral.

Com base em todas essas informações acerca da participação acima apresentadas, ao final deste trabalho, pode-se dizer que as práticas de organização em uma fábrica ocupada sob controle operário possibilitam uma maior participação dos trabalhadores. Especificamente a Flaskô, que é o caso estudado, propõe uma gestão coletiva, que traz os trabalhadores para o processo de tomada de decisão.

Entretanto há de se discutir que níveis de decisão e de participação os trabalhadores possuem e desejam possuir na fábrica. O que pareceu foi que as grandes decisões da fábrica não são pensadas coletivamente, e como já foi dito anteriormente, mas isso não

ocorre por uma ação política de quem “dirige” a fábrica, mas sim por um “corpo mole” de parte dos trabalhadores. Porém não se pode dizer, ou mesmo culpar, os trabalhadores ou a própria Flaskô. Uma tentativa de mudança pode ser a criação de instrumentos, espaços, cursos de formação técnica, cursos de formação política, cursos de formação de ensino profissionalizante, de ensino básico, de forma permanente. Permanentemente, porque isso já aconteceu ao longo da história da Flaskô, todavia não de forma permanente. Porque talvez, e é talvez, porque não é uma resposta definitiva, isso permita um maior engajamento dos trabalhadores. Neste ponto, cabe uma ressalta importante, de que o que acontece na Flaskô, já é um engajamento muito acima da média, onde os trabalhadores efetivamente participam da fábrica, onde os trabalhadores participam do cotidiano da fábrica, nas decisões, na produção, etc. Chama-se a atenção para a forma como esta participação acontece, se de forma sadia, se de forma ampla.

No que se refere à reprodução da lógica do capital, pelos trabalhadores da Flaskô, pode-se dizer, que os mesmos não a reproduzem, nas suas construções cotidianas. Porém, uma parcela pequena de trabalhadores a reproduzem. Esses trabalhadores acreditam que precisam estar na Flaskô única e exclusivamente para trabalhar, desempenhar suas funções, e trabalhar ali pela simples razão da fábrica possuir uma remuneração maior do que a média do setor. Assim, eles trabalham com a jornada reduzida (30 horas semanais) e ganham mais (lembrando que a Flaskô paga acima da média salarial da categoria), esta é a justificativa da permanência deles, mesmo que sejam uma minoria.

É bem verdade que se trata de uma fábrica ocupada que está inserida num mercado. Mercado esse capitalista, com todas as suas mazelas: monopólios, cartéis, exploração, busca (desenfreada) pelo lucro, desrespeito à natureza, etc. A Flaskô precisa fazer suas transações (compra de matéria prima e venda dos seus produtos) com empresas capitalistas. Portanto, ao se debater sobre a “lógica do capital” na Flaskô precisa-se contextualizar, e distinguir a forma de organização interna e as relações que ela estabelece no mercado. Não que a Flaskô se torne um instrumento do capital em suas transações comerciais, mas que ela precisa de alguma forma, fazer parte desse jogo.

Todavia, mesmo para o restante dos trabalhadores, algumas práticas ainda remetem à organização anterior da fábrica, a organização patronal. Para alguns trabalhadores ainda existe a figura do chefe dentro da fábrica, que para eles é aquele trabalhador que

supervisiona as suas atividades. E este sentimento pode criar uma relação de poder, no sentido pejorativo da palavra, relação de poder de mando e desmando, o que demonstra uma reprodução da lógica do capital.

Dentro dessa mesma temática, há ainda a questão da hierarquia, que se pode dizer que a fábrica não proporciona um modelo hierárquico tradicional. O que ela propõe é um organograma, onde se tem o Coordenador da Fábrica, que está subordinado ao Conselho de Fábrica, e este por sua vez, está subordinado à Assembléia Geral. Há essa estrutura, que de certa forma é uma estrutura hierárquica. Mas não há uma estrutura de mando, onde um trabalhador é subordinado ao outro. Obviamente existem os trabalhadores que são responsáveis pela supervisão, pela divisão das funções entendendo essas atividades como funções técnicas. Mas esses trabalhadores não podem estabelecer relações de ordem e obediência.

Então, dentro da percepção da grande maioria dos trabalhadores, há uma hierarquização na fábrica, mas que não é uma hierarquização perversa. Isto é, eles percebem que o Coordenador da Fábrica, é quem coordena todas as funções, quem conduz a fábrica, mas eles entendem também que esse coordenador atua com base nas decisões da assembléia e do conselho de fábrica. Eles percebem também, por exemplo, que no chão de fábrica, o operador de máquina, tem um chefe imediato, que é o encarregado do turno, porém eles não acham que esse encarregado exerça a função do “chicote”, de coagir.

Portando os trabalhadores da Flaskô entendem que a hierarquia na fábrica não é a base do chicote, ela é dialogada. Se alguma coisa não está dando certo nessa hierarquia, ela é discutida no Conselho de fábrica e nas assembléias de turno ou na própria assembléia geral. Por fim, é importante dizer que não existe então, uma distinção entre os que estão no administrativo e os operários, então quem está teoricamente no planejamento, e quem está no chão de fábrica.

Assim, com relação à forma de organização produtiva da fábrica, pode-se dizer que eles mantiveram em muitos pontos, a estrutura de organização da antiga fábrica patronal. O que há agora de diferente, é que os trabalhadores podem se reunir, inclusive em assembléias de turno ou de segmento, e redefinir a estrutura organizacional, se eles

considerarem, que esta não está funcionando satisfatoriamente. Mas ainda existe um encarregado de produção, que é quem define como será realizada a divisão das tarefas diárias, por exemplo. Pode-se dizer ainda, que essa divisão das tarefas, do trabalho em si, foi herdada da antiga estrutura organizacional da fábrica patronal, com algumas adaptações sugeridas pelos próprios trabalhadores.

A definição do que vai ser produzido e de que forma, é feita através dos pedidos recebidos dos clientes, passadas pelo setor comercial da fábrica, que é o responsável pelo contato com os possíveis compradores. Então a produção é realizada de acordo com a demanda. Com relação à matéria prima utilizada na produção, há uma discussão na Flaskô, se a mesma deve ser de material reciclável ou não. Segundo alguns trabalhadores, a utilização da matéria prima reciclável proporciona um produto final de qualidade um pouco inferior. E no mercado, os produtos que a Flaskô produz são conhecidos como de ótima qualidade, sobretudo as bombonas. Então alguns trabalhadores têm receio de perderem essa fama, relacionada à qualidade dos produtos. Por outro lado, utilizando a matéria prima reciclável, o custo de produção é reduzido pela metade e ainda há o comprometimento social de utilização de material reciclável. Mesmo com todos esses fatores, na grande maioria das vezes, a matéria prima utilizada na Flaskô é de material reciclado, porém mantendo sempre o mesmo padrão de cor, de forma que não se utilize materiais plásticos de cores diferentes.

Ainda, com relação à forma de gestão da Flaskô, salienta-se que a proposta não é autogestionária, e como se pode observar nas discussões sobre controle operário e autogestão, fica claro que a gestão proposta pelos trabalhadores é o controle operário, próximo daquele gramisciano. E nesse sentido, a Flaskô não propõe que haja uma rotatividade de funções.

Na perspectiva autogestionária, pode-se dizer que a compreensão plena das atividades da fábrica acontece com mais amplitude, se houver rotatividade. Uma vez que facilita a compreensão de que forma e de como funciona a fábrica. Na Flaskô, através do controle operário, esses trabalhadores não estabelecem nenhum tipo de rotatividade. Assim, dificulta o entender do processo, pois não se faz parte dele todo. Este posicionamento da Flaskô pode limitar à participação dos trabalhadores, uma vez que com a autogestão poder-se-ia proporcionar uma maior participação dos trabalhadores.

Por fim, há que se analisar a proposta da estatização da Flaskô, proposta esta defendida pelos trabalhadores. Ao defenderem esta proposta, os trabalhadores argumentam a favor de alguns pontos importantes, que serão melhor discutidos abaixo. O primeiro deles é que defender, ou lutar pela estatização, significa num primeiro momento, lutar contra uma corrente que acredita que todas as organizações que são estatizadas, ou seja, que são públicas, são ruins. E esta pode ser a justificativa para as propostas de privatização. Porque se tudo que é público é ruim, logo é melhor privatizar. Então a primeira discussão que eles estabelecem a favor da estatização é demonstrar que nem tudo que é público, é ruim e de baixa qualidade. A primeira leitura que eles fazem acerca da estatização é uma leitura interessante, porque é uma leitura política.

“Não, não podemos dizer que tudo que é estatizado é ruim. Vamos defender as estatais, dizer que tem coisa de qualidade”.³⁴

Lutar contra a privatização seria então a primeira discussão a favor da estatização, dos trabalhadores da Flaskô.

Uma segunda discussão interessante que os trabalhadores levantam, é a questão da propriedade. Ao se transferir, simplesmente a posse da fábrica para os trabalhadores da Flaskô, significa que eles vão ser os proprietários da fábrica. Essa situação apenas muda a lógica, se vai se continuar ou não, explorando os trabalhadores, se produzindo a mais valia, dependendo do direito de propriedade privada, que é uma das coisas que eles contestam. Então a segunda questão, a de defender o fim da propriedade privada, defendendo portanto, que sendo estatal o dono seria a sociedade.

Essa discussão se torna interessante a partir do momento que se pensarmos sob a lógica capitalista (individualista) o natural seria a defesa da posse da fábrica para os trabalhadores, assim eles seriam os donos da fábrica. No entanto, o que se vê são esses trabalhadores abdicarem de um possível interesse individual para pensar de forma coletiva, e assim, construírem ou pelo menos lutarem, por aquilo que eles acreditam.

³⁴ Depoimento de um trabalhador da Flaskô.

Um terceiro fator, e esse é o mais discutido, senão por todos, pela maioria, é com relação a dívida da Flaskô, que é em torno de 120 milhões de reais. Essa dívida é dividida em aproximadamente 80 milhões para o governo federal, 30 milhões para o governo estadual, e um ou dois milhões para a prefeitura de Sumaré³⁵. Isso significa que mais de 90% da dívida da Flaskô é com órgãos públicos, sendo que a ampla maioria é para a União.

Nesse sentido, estatizar a fábrica é de certa forma, que o Estado vai dever para o Estado, ou seja, como a maior parte da dívida é com o Estado (seja nas esferas nacional, estadual ou municipal) com a estatização essa dívida seria do Estado com o Estado. Como essa talvez seja uma situação inviável para que o Estado assuma a dívida, os trabalhadores acreditam, que, assim, o próprio Estado cobrará a dívida de quem realmente à fez, que eram os antigos patrões.

Essa talvez seja, na percepção dos trabalhadores, a única forma de que os antigos patrões assumam a dívida. Que a dívida não fique nem para os trabalhadores, que estão ocupando a fábrica, e que se for estatizada, vão continuar dirigindo a fábrica nem para o Estado. Consiste nessa então, a principal discussão para o coletivo dos trabalhadores. É a discussão que a ampla maioria, quando discute a questão da estatização, argumenta.

Outra discussão levantada por alguns trabalhadores, é que a fábrica hoje não consegue contribuir enquanto setor, enquanto classe, até por ser uma relação diferente das outras fábricas. Seja em campanha salarial, seja em melhoria da qualidade, no setor químico, no setor de plástico. Então, se a fábrica fosse estatizada, esses trabalhadores poderiam lutar enquanto classe, enquanto conjunto. Isso dentro do aparato do Estado.

Por fim, o que esses trabalhadores enxergam por trás de tudo isso, é uma decisão política, uma ação política na verdade. Com a ascensão de um governo de esquerda, com o presidente Lula, eles acreditavam, e por isso levantaram com mais força essa bandeira, a possibilidade de se pensar em uma nova forma de organização, que permitisse mudar as relações de trabalho, que permitisse criar uma nova perspectiva de organização popular. Então a proposta da estatização vem no bojo de uma proposta

³⁵ Informações de valores obtidas nas entrevistas dos trabalhadores.

política, que os trabalhadores da Flaskô, da Cipla, da Interfibra procuravam agir em relação ao governo, pressionar o governo dito de esquerda. Assim, observa-se que de fato, eles enxergam a questão da estatização, por trás, como uma ação política. O movimento de fábricas ocupadas (a qual a Flaskô faz parte) esperava uma ação política, eles acreditavam na possibilidade de se criar uma perspectiva de organização popular nova.

Finalmente, cabe salientar, que todos os trabalhadores entrevistados defendem a estatização. Não houve nenhum entrevistado, ou nenhum trabalhador em conversa informal, que afirmasse ser contrário a estatização. Mas há dois grupos. Um grupo que defende a estatização, do ponto de vista teórico, político e prático, e um outro grupo que enxerga que seria melhor para a relação de trabalho dentro da fábrica, por exemplo a questão da segurança do trabalho, ou ainda, por conta da dívida, mas não consegue enxergar essa ação política.

A proposta da Flaskô difere de forma significativa das fábricas nos moldes capitalistas. Ela propõe o rompimento da exploração do trabalhador, da produção da mais valia, o que demonstra um rompimento com o fator fundante do capitalismo. Ao se propor a estatização sob controle operário há a ruptura com outro dos pilares das organizações capitalistas, que é a questão da propriedade privada. Além desses fatores há a questão da participação. Esta se dá, sem sombra de dúvidas em todos os setores da fábrica. Obviamente, conforme mencionado anteriormente, existem trabalhadores que participam mais e outros que participam menos, no entanto o importante são os espaços e as ações efetivas que são construídos cotidianamente com o intuito de se proporcionar uma participação efetiva dos trabalhadores.

Diante dessas considerações, nota-se que estudar organizações como a Flaskô contribuem com o pensar e o re-pensar de práticas alternativas de organizações. Espera-se que os resultados decorrentes deste trabalho contribuam com estudos de organizações que estabeleçam práticas alternativas de organização, com o movimento de fábricas ocupadas, com a gestão dessas fábricas, com a constante preocupação com o nível de participação. E que a partir desse estudo emergem novas reflexões. Propõem-se ainda, como possíveis pautas, ou temas, de pesquisas futuras:

- Compreender as estratégias que a Flaskô estabelece como prática política de atuação;
- Analisar, de forma comparativa, as relações entre as fábricas que compõe o movimento de fábricas ocupadas no Brasil;
- Comparar o movimento de fábricas ocupadas no Brasil e na América Latina, sob o ponto de vista da participação;
- Estudar o processo de formação dentro da Flaskô.
- Compreender a ofensiva do capital sobre as fábricas ocupadas e o posicionamento defensivo que essas fábricas mantêm sob essa ofensiva.

13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, J. C. **Comunidades do Movimento Alternativo:** uma perspectiva autogestionária. Belo Horizonte: UFMG – Faculdade de Ciências Econômicas, 1989. Dissertação de Mestrado em Administração.

AGOSTINI, S. Lula cumpra sua promessa. **Jornal Fábricas Ocupadas.** Joinville, ano 2, n 7, p.1, ago. 2006.

ALENCAR, E. **Introdução a metodologia de pesquisa social.** Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.

ALMEIDA, O. P. Revolução e Lutas pelo Controle Operário. In: **Defence of Marxism:** <<http://www.marxist.com/>> original: Revolution and the Struggle for Workers' Control, de Rob Sewell. Disponível em < <http://www.marxist.com/lutas-controle-operario.htm>>. Acesso em: 17 mar. 2010.

ALTHUSSER, L; **Análise crítica da teoria marxista.** Tradução de Lindoso, Dirceu. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1967.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho.** São Paulo: Editora Cortez, 2003.

ANTUNES, E. D. D. Atitudes gerenciais quanto a participação dos trabalhadores na gestão da qualidade. **Cadernos de gestão tecnológica.** n.25. São Paulo: CYTED – NPGCT/USP, 1995.

ARCOVERDE, A. C. B., SOUZA, I. L.; FRAGOSO, N. M. **Economia Solidária em Pernambuco:** Alternativa de Emancipação Frente ao Desemprego e à Exclusão Social? In: Revista da ABET, Volume VI, nº2, Jul/Dez. 2006. p 72-93.

AVRITZER, L. e AZEVEDO, S. **A política do orçamento participativo: formas de relacionamento entre Estado e sociedade civil.** In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, Caxambu, Minas Gerais, 1994.

BARBOUR, R. S. **Mixing qualitative methods: Quality assurance or qualitative quagmire?** *Qualitative Health Research*, 8(3), 352-361. 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BERNSTEIM, P. **Workplace democratization: its internal dynamics.** New Jersey: Transaction Books, 1983.

BIALAKOWSKY, A. L. *et. al.* Identidad y conflictos entre trabajadores em empresas autogestionadas: la recuperación del método. In: **CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO DA ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**, 7, Buenos Aires. Anais eletrônicos... Buenos Aires: ASET, 2005. Disponível em: <<http://www.aset.org.ar/congresos/7/12011.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2010.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação.** 7ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.

BOURDIEU, P. **La noblesse d'état.** Paris, Ed. De Minuit, 1989.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XXI.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BREWER, Ann M. **Developing commitment between managers and employees.** Sidney, Australia: *Journal of managerial psychology*, 1996;

BUNDESREPUBLIK, D. **A mandate for democracy: three decades of the Federal Republic of Germany.** Bonn: 1980.

CARVALHO, N. V. de. **Autogestão: o governo pela autonomia.** São Paulo: Brasiliense, 1983.

CARVALHO, N. V. **Autogestão: o nascimento das ONG's.** São Paulo: Brasiliense, 1995.

CASTORIADIS, C. **Socialismo ou Barbárie: o conteúdo do socialismo.** São Paulo: Brasiliense, 1983.

CATTANI, A. Gestão participativa. In: **Trabalho e Tecnologia: Dicionário crítico.** Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1997.

CAVALCANTE, S. M. **Sindicalismo e privatização das telecomunicações no Brasil: a busca (fracassada) à social-democracia.** 2006. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para Administradores.** Porto Alegre: UFRGS, 2003.

CHOMSKY, N. Os Intelectuais, o Estado e os meios de comunicação: entrevista com Noam Chomsky. **Democracia e Autogestão.** São Paulo: Humanitas/FFCLH, 1999.

COLE, G. D. H. **Historia del pensamiento socialista.** V. I, Los Precursores (1789-1850), 3ª Edição. México/Buenos Aires: Fondo de Cultura Economica, 1964, p. 342.

COLE, R. **Strategies for learning: small group activities in American, Japanese and Swedish industry.** Berkeley, University of California Press, 1989.

CONNERLEY, E. F. Participative management and a industrial Democracy: toward a participative theory of organization. 1974. Dissertation presented to the Faculty of the Graduate School: University of South Califórnia, 1974. **Apud GUIMARÃES, V.N;** 1995.

CONSELHO de Fábrica da Flaskô. **Carta aos trabalhadores de todo o mundo.** Sumaré, 21 jun. 2007. Disponível em:

<<http://www.cut.org.br/site/start.php?inford=10939&sid=6>>. Acesso em 07/06/2009. 2007.

CORREA, M.L.; PIMENTA, S.M. Formação profissional e participação: estratégias de controle político no contexto da reestruturação produtiva. In: **Encontro Nacional de Estudos do Trabalho**, 1999, Belo Horizonte (MG). *Anais...*São Paulo: ABET, 1999, p. 1359-1377.

COSTA, E. H. S; DAGNINO, R. P.. A experiência da fábrica recuperada Uniforja: autogestão ou heterogestão? In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA**, 14., 2009, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: UFRJ, 2009.

COUTINHO, M. C. **Entre o velho e o novo: estratégias de participação no trabalho**. Campinas: UNICAMP – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 2000. Tese de Doutorado.

CRUZ, A.C.M.. **A diferença da igualdade: a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul**. Campinas, SP. Tese de doutorado. Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, 343 p. 2006.

CRUZ, R. **LUTA Fábricas ocupadas por seus próprios operários mostram que a autogestão é uma solução viável para enfrentar a precariedade no emprego**. In. <<http://blog.controversia.com.br/2009/09/16/os-trabalhadores-no-controle-da-produo/>> Acesso 20/10/2009. 2009.

DAGNINO, R. Enfoques sobre a relação Ciência, Tecnologia e Sociedade: Neutralidade e Determinismo. In: **Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a ciência e a cultura, Sala de Lectura CTS+I de la OEI**. Obtido em <http://www.campus-oei.org/salactsi/index.html> acesso: 21/03/2010.

DEMO, P. **Participação é conquista: noções de política social participativa**. São Paulo: Cortez, 1993.

DEMO, P. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 1996.

DINIZ, B. F. Entrevista com Pedro Santinho: uma história de luta em uma fábrica sob o comando dos trabalhadores. In: **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 10, n. 2, pp. 111-120, 2007

DONADONE, J. C; GRUN, R. Participar é preciso! Mas de que maneira?. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 16, p. 36, 2001.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Organização e sistemas de produção**. Florianópolis : Insular, 1998.

FAJN, G., *et al.* **Fábricas y empresas recuperadas** – protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad. Buenos Aires: Ediciones del Insituto Movilizador de Fondos Cooperativos, 2003.

FAJN, G. **Fábricas recuperadas: la organización en cuestión**. (mimeo.). Ver em www.iisg.nl/labouragain/documents/fjn.pdf, acesso: 20/03/2010. 2004

FARIA, J. H. **Relações de Poder e formas de Gestão**. Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985.

FARIA, J. H. **Gestão Participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações** – São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, N. S. C. Gestão da Educação e Formação: notas para um projeto pedagógico. In: **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. V.14, n.1, (jan/jun 1998) Porto Alegre: ANPAE, 1998.

FERRI, F. El problema del control obrero. In: **Consejos obreros e democracia socialista**. Córdoba: Ediciones Pasado y Presente, 1972.

FILGUEIRAS, L. O neoliberalismo no Brasil: estrutura, dinâmica e ajuste do modelo econômico. In: BASUALDO, Eduardo M. e ARCEO, Enrique. **Neoliberalismo y sectores dominantes**. Buenos Aires: CLACSO, 2006. p. 179–206

FLEURY, A. C.; HUMPHREY, J. Recursos humanos e a difusão e adaptação de novos métodos para a qualidade no Brasil. **Relatório de Pesquisa**. Rio de Janeiro: IPEA, 1993.

GAIGER, L. I. (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2004. 417 p.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.

GONÇALVES, A.F. **Cultura de participação no setor da temática**. Campinas: Ed. da UNICAMP/Centro de Memória – UNICAMP, 1998.

GOULART, S. **O Controle Operário e a Questão da Estatização**. Disponível em: <<http://fpmarx.blogspot.com/2008/05/o-controle-operario-e-questo-da.html>>. Acesso em 22/07/2009. 2003.

GOULART, S. **A revolução na Venezuela e as ocupações de fábrica**. Luta de Classes, n.1, 2006.

GUERRA, A. C. **Gestão das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: uma análise comparativa**. Lavras: UFLA – Programa de Pós Graduação em Administração, 2008. Dissertação de Mestrado em Administração.

GUILLERM, A.; BOURDET, Y. **Autogestão: Mudança Radical**. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

GUIMARÃES, V. N. et al. **Autogestão como estratégia de sobrevivência das organizações e dos trabalhadores: estudos multisetoriais no estado de Santa Catarina**. Relatório de Pesquisa CNPq. Florianópolis, UFSC, 2004.

GRAMSCI, A. O conselho de Fábrica. In: GRAMSCI, A.; BORDIGA, A. **Conselhos de fábrica**, São Paulo: Brasiliense, 1981.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1992.

HIRATA, H.S. Transferências de tecnologias de gestão: o caso dos sistemas participativos. In: SOARES, R. M. (org) **Gestão da empresa, automação e competitividade**: novos padrões de organização e de relações do trabalho. Brasília: IPEA/IPLAN, p.135-148, 1990.

HODSON, R. Dignity in the workplace under participative management: alienation and freedom revisited. **American Sociological Review**,_Washington, v.61, n.5, p. 719-738, oct. 1996.

HOLZMANN, L. **Operário sem patrão**: gestão cooperativista e dilemas da democracia. São Carlos, UFSCAR, 171 p. 2001.

HUMPHREY, J. O impacto das técnicas “japonesas” de administração na indústria brasileira. **Novos estudos CEBRAP**,_São Paulo, n.8, p.148-167, mar. 1994.

IANNI, O. **Estado e Capitalismo**. São Paulo: Brasiliense: 1989. 2ª edição.

IBASE/ANTEAG. **Iniciativas autogestionárias no Rio Grande do Sul**. Relatório de pesquisa, Rio de Janeiro, IBASE, 192 p. 2001.

IBASE/ANTEAG. **Autogestão em avaliação**. São Paulo, ANTEAG, 125 p. 2004.

JORGENSEN, D. L. **Participant Observation**: a Methodology for Humam Studies. Newbury Park: SAGE, 1989.

KRUGER, R. A. **Focus groups**. London, Sage, 1994.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LÊNIN, V. I; **Teses de abril**. São Paulo: Acadêmica, 1987.

LIBONI, M. T. L. A História da participação dos trabalhadores na empresa: uma revisão crítica. **In: XXV - ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 2001, Campinas - São Paulo. Anais Enanpad. Rio de Janeiro - RJ : ANPAD -, p. 305-306, 2001.

LOMBARDI, M. R. Reestruturação produtiva e condições de trabalho: percepções dos trabalhadores. **Educação e Sociedade**, Campinas, Ano 18, n.61, p. 64–87, dez. 1997.

MALINOWSKI, B. **Um diário no sentido restrito estrito do tema**. Editora Record: Rio de Janeiro, 1997.

MANDELL, E. **Control obrero, consejos obreros, autogestión**. 2. ed. Ciudad de México: Ediciones Era, 1977.

MARONI, A. **A Estratégia da Recusa**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

MARX, K; **O Capital: Crítica da Economia Política**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971. Livro 1.

MARX, K; **Sobre a Questão Judaica**. apud McLELLAN, David, As Idéias de Marx, Tradução de Neto, Aldo Bocchini. Editora Cultrix. São Paulo, 1977.

MARX, K. **Manuscritos económico-filosóficos de 1844**. Trad. Maria Antonia Pacheco. Lisboa – Portugal: Avante, 1993.

MARX, K.; ENGELS, F. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Martin Claret, 2004.

MENDONZA, C. (org.) **Contruyendo poder: democratización de la gestión y nuevos criterios de regulación económica** – gérmenes de una nueva sociedad. Buenos Aires: Teses 11, 2003.

MÉSZÁROS, I. **Para além do capital**. Campinas: Boitempo Editorial/Editora da Unicamp, 2002.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MIRANDA, S. M. BOSTROM, R P. **The impact of group support systems on group conflict and conflict management**. [S. n]. v. 1, n. 3, p.63-95. Winter. 1993.

MISOCZKY, M. C.; SILVA, J. M.; FLORES, R. K.. Autogestão e práticas organizacionais horizontalizadas: amplificando sinais. In: **V Encontro Nacional de Estudos Organizacionais**, 2008, Belo Horizonte. V Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2008.

MORAES *et al.* **“Alice no País das Maravilhas”**: Práticas Organizacionais em uma Empresa Recuperada por Trabalhadores. O&S - Salvador, v.16 - n.50, p. 429-445 - Julho/Setembro – 2009.

MORENO, Y.; SANABRIA, W. **Las empresas en cogestión y ocupadas em Venezuela**, la lucha por el control obrero y el socialismo. Pode ser obtido em <http://freteco.elmilitante.org/content/view/24/30/>. Acesso: 17/03/2010. 2006.

MOTTA, F.C.P. **Burocracia e autogestão**: a proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOTTA, F.P. **Participação e co-gestão**: novas formas de administração. São Paulo: Brasiliense, 1982.

MOTTA, F.P. Alguns precursores do participacionismo. In: VENOSA, R. (org) **Participação e participações**: ensaio sobre autogestão. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1991.

MOTTA, P. R.. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MUÑOZ, D. R; FORTES, P. A. C. O princípio da autonomia e o consentimento livre e esclarecido. In: COSTA, Sérgio I. F.; OSELKA, Gabriel; GARRAFA, Volnei (coords.). **Iniciação à bioética**. Brasília: CFM, 1998. p. 53-70.

NASCIMENTO, C.A. Autogestão e o “Novo Cooperativismo”. In: **Seminário Nacional de Autogestão**, 2003. Joinville. **Anais...** Joinville, FURB, 2003.

NASCIMENTO, C.A. Autogestão e economia solidária. In: TEMPORAES. **Democracia e Autogestão**. São Paulo: Humanitas/USP, v.1, 1999. Edição Especial.

NASCIMENTO, J. Q. Livro-reportagem: **Fábrica quebrada é fábrica ocupada. Fábrica ocupada é fábrica estatizada: a luta dos trabalhadores da Cipla e Interfibra para salvar 1000 empregos**. [S. l.: s. n], 2004

NOVAES, H.T. **Os Simões Bacamarte da Economia Solidária**. Disponível em: www.itcp.unicamp.br, acesso: 20/03/2010. 21 p. 2004.

NOVAES, H.T. **Notas sobre fábricas recuperadas na Argentina e no Uruguai**. Campinas, impresso. 2004b.

NOVAES, H. T. **Para além da apropriação dos meios de produção? O processo de adequação sóciotécnica em fábricas recuperadas**. 2005. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, Campinas, 2005.

NOVAES, H.T. **As Fábricas Recuperadas na América do Sul**. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

NOVAES, H. T. **Lições do debate entre os defensores da estatização sob controle operário e da autogestão**. Outra Economia: Vol. II - nº 2 - 1º sem/ 2008.

NOVAES, H.T. e DAGNINO, R. O Fetiche da Tecnologia e a Visão Crítica da Ciência e Tecnologia: Lições Preliminares. São Leopoldo, In: **III Encontro de investigadores latino-americanos de cooperativismo**, 2004.

NOVAES, H.T.; SARDÁ, M. Para onde vão as Empresas Recuperadas? IN: **XIV Encontro Nacional de Economia Política**. São Paulo/SP. 2009.

OLIVEIRA, B. A. M. **COPROCOL: um caso de contrapoder cooperativo?** Lavras, Minas Gerais: Universidade Federal de Lavras, 1996. (Dissertação de Mestrado).

OLIVEIRA, B.A.M. **As cooperativas populares e seus desafios, limites e possibilidades: casos de cooperativas da cidade do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, RJ, Tese de Doutorado. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006.

OLIVEIRA, F. A dominação globalizada: estrutura e dinâmica da dominação burguesa no Brasil. In: BASUALDO, Eduardo M. e ARCEO, Enrique. **Neoliberalismo y sectores dominantes**. Buenos Aires: CLACSO, 2006. p. 265–291.

OLIVEIRA, P. S. (org.). **Metodologia das ciências humanas**. São Paulo: Editora UNESP, 1998.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática**. Tradução de Luiz Paulo Rouanet. – Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods** (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. 2001.

PEREIRA, L. C. B. 1980/81: A revolução autogestionária na Polônia. In.: VENOSA, R. **Participações e participações: ensaios sobre autogestão**. São Paulo: Babel Cultural, 1987. p. 93-119.

PICCININI, V.C.; JOTZ, C. Satisfação no trabalho e programas participativos. In: **XXII- ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de**

Pós-graduação em Administração, Anais do 22º Encontro Anual da ANPAD, Foz do Iguaçu, PR, 1998.

POCHMANN, M. Desempregados do Brasil. In: ANTUNES, Ricardo (org). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006. p. 59–73.

PRATA, R. **Breve história da luta dos trabalhadores da Flaskô e do Movimento das Fábricas Ocupadas do Brasil**. In. http://www.marxist.com/breve-historia-movimento-fabricas-ocupadas-brasil.htm#_ftnref1. Acesso 16/08/2009. 2008.

PRZEWORSKI, A. **Capitalismo e Social-democracia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

QUIJANO, A. Sistemas alternativos de produção? In: SANTOS, B.S. (org.) **Produzir para viver – os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

RASLAN, F. O. **Resistindo com classe: o caso da ocupação da Flaskô**. Dissertação de Mestrado: Unicamp. 170p. 2007.

RAU, V. **La gestión obrera directa: una forma de enfrentamiento de clases en la Argentina**. Lucha de Clases, Buenos Aires, n. 2/3, p. 159-169, abr. 2004.

RAZETO, L. **Economia de solidariedade e organização popular**. In: GADOTTI & GUTIERREZ. Educação comunitária e economia popular. São Paulo: Cortez, 1999.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROLDÁN, A. **Los comités de fábrica y el control obrero**. Prensa Obrera, n.205, 1987

SANMARTINO, J. **Dos años de ocupaciones de fábricas y gestión obrera em Argentina**. Lucha de Clases, Buenos Aires, n. 2/3, p. 129-145, abr 2004.

SANTOS, A. M. **Vivendo e pensando o diferente:** representações sociais dos trabalhadores nos empreendimentos de economia solidária. São Leopoldo, RS. Dissertação de mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, 194 p. 2004.

SANTOS, A. M.. **O processo de trabalho capitalista e a dinâmica das fábricas recuperadas.** ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa ed., jul/dez. Unisinos,2007.

SARAIVA, E. V. **Um “Pas de Deux” da Estratégia com Arte:** As Práticas da Companhia de Dança Grupo o Corpo. Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais, 2009 (Tese de Doutorado).

SARAIVA, L. A. S. **Discursos e Práticas de Gestão de uma Empresa do Setor Têxtil De Minas Gerais.** Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais, 2001 (Dissertação de Mestrado).

SECCO, L; Cooperativas e Conselhos Operários. **Lutas Sociais** (PUCSP), São Paulo, v. 9/10, p. 169-178, 2003.

SEWELL, W; **Logics of history:** social theory and social transformation. Chicago studies in practices of meaning. Chicago, University of Chicago Press. 2005.

SILVA, F. T. da. **Operários sem padrões:** Os trabalhadores da cidade de Santos no entre guerras. Campinas, São Paulo: Editora da UNICAMP, 2003. 480p.

SILVA, J. M; [FLORES, R. K.](#) . Participação para transformação social: um convite ao debate. In: **IV Encontro de Estudos Orgnizacionais**, Porto Alegre. IV Encontro de Estudos Orgnizacionais, 2006.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, P. I. **Empresas em crise, empresas em recuperação e em impasse.** Impresso, 2006.

SINGER, P.; SOUZA, A. R. de (Org.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.** São Paulo: Ed. Contexto. 2000.

SOARES, L.E. **O Rigor da Indisciplina: ensaios de antropologia interpretativa.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará. 1994.

SOARES, J. A.; GONDIM, L. Novos modelos de gestão: lições que vêm do poder local. In: SOARES, José A.; CACCIA BAVA, Silvio (Org.). **Os desafios da gestão municipal democrática.** São Paulo, Cortez, 1998. p. 61-96.

SOUZA, G. M.; [NUNES, T. F.](#) **O processo de ocupação/recuperação de fábricas ocupadas na América Latina.** Revista HISTEDBR On-line, v. 01, p. 285-292, 2009.

SOUZA, M. L. O. **Participação em associação de pequenos produtores: dilemas da administração coletiva.** Lavras: UFLA (Dissertação de Mestrado), 1995.

SOUZA, M. L. **Desenvolvimento de comunidade e participação.** 8. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2004.

STORCH, S. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. IN, FLEURY, M.T. L.; FISCHER, R. M. (coord). **Processo e relações de trabalho no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1985.

TOLEDO, D. **Associação Comunitária dos Pequenos Produtores Rurais de Minduri: Um Exercício de Autogestão?** Monografia de Conclusão do Curso de Ciências Econômicas – Universidade Federal de São João Del Rei, São João Del Rei. 72 p. 2007.

TOLEDO, D. A. C. **Pensando Categorias de Análise para o Exercício da Prática Autogestão.** EnAnpad, 2008.

TOLFO, S. et al. Trabalho, inovação e participação: um estudo multicase em empresas do setor metalmeccânico do Rio Grande do Sul. In: **XXIII - ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, Anais do 23o Encontro Anual da ANPAD, Foz do Iguaçu, PR, 1999.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

TRAGTENBERG, Maurício. **Reflexões sobre o socialismo**. São Paulo: Moderna, 1986.

TRAGTENBERG, M. Uma prática de participação: as coletivizações na Espanha (1936/1939). In: VENOSA, R. (org.) **Participação e participações: ensaios sobre autogestão**. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

TRAGTENBERG, M. **Administração, Poder e Ideologia**. São Paulo: Cortez, 1989.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Editora da Unesp, 3ª ed, 2005

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VENOSA, R. A evolução da participação nas organizações autogeridas Iugoslavas. In: VENOSA, R. (Org) **Participações e participações: ensaios sobre autogestão**. São Paulo: Babel Cultural, 1897.p. 121-139.

VERARDO, L. Construindo a autogestão e parceria solidária. In: MELLO, S. L. de (Org.) **Economia solidária e autogestão: encontros internacionais**. São Paulo: NESOL/USP/ITCP/USP/PW, 2005.

VERAGO, J. L.; **O Controle Operário e a Revolução Russa de 1917**. Prolam/Usp – mai. 2008a.

VERAGO, J. L.; **O Controle Operário e a Revolução Russa de 1917**. Revista GETHC. Vol.jun. 2008b.

14. ANEXO

14.1. Anexo 1: Roteiro de Entrevista (semi-estruturado)

1. Da trajetória do trabalhador
 - Me fale um pouco da sua trajetória até a Flaskô.
 - Como conheceu a Flaskô?
 - O que levou a entrar na Flaskô?
 - Cargo ou função na fábrica que exerce e que já exerceu.
 - Há quanto tempo está na fábrica
 - Por que permanece na Flaskô?

2. Da fábrica
 - Comente um pouco sobre a história da Flaskô.
 - Como se organiza a Flaskô?
 - O que tem de diferente na experiência da Flaskô?

3. Conceito de participação
 - O que significa participação para você?
 - Na sua vida, fora da fábrica, você se considera uma pessoa participativa? Por quê?
 - Na fábrica você participa? Como?

4. Da Participação
 - Como se dá a sua participação? E a dos outros?
 - As sugestões são ouvidas? Por quem? De que forma?
 - Você toma decisões sozinho no seu trabalho?
 - Há algum tipo de hierarquização na fábrica? Você recebe ordem de alguém? Tem algum chefe?
 - De que instâncias dentro e fora da Flaskô você participa ou já participou? (ex. conselho de fábrica, sindicatos, vila operária, etc.)

5. Divisão do Trabalho\tarefas
 - Como é feita a divisão do trabalho dentro da fábrica? Você concorda ou discorda? Por quê?
 - Há espaço para questionar essa divisão?
 - Você recebe algum tipo de ajuda? De que tipo? Como?
 - Você considera que haja algum tipo de divisão do trabalho braçal para o trabalho intelectual. Por que?
 - Se sim, você concorda com essa divisão? Justifique.

6. Tomada de Decisão (Processo decisório)
 - Como são tomadas as decisões dentro da fábrica?
 - Como tem sido a participação dos membros? E a sua participação?
 - Qual a instância de deliberação? Assembléia Geral, reuniões ou outro espaço.
 - Como você acredita que poderia ser um processo mais participativo na tomada de decisões?

7. Da estatização
 - O que é a estatização da fábrica?
 - Você concorda com a idéia da estatização da fábrica? Por quê?

14.2. Anexo 1: Roteiro de Entrevista (semi-estruturado) para os advogados

8. Da trajetória do advogado.
 - Me fale um pouco da sua trajetória até a Flaskô.
 - Cargo ou função na fábrica que exerce e que já exerceu.
 - Há quanto tempo está na fábrica
 - Por que permanece na Flaskô?

9. Da fábrica
 - Comente um pouco sobre a história da Flaskô.
 - Como se organiza a Flaskô?
 - O que tem de diferente na experiência da Flaskô?

10. Conceito de participação

- O que significa participação para você?
- Na sua vida, fora da fábrica, você se considera uma pessoa participativa? Por que?
- Na fábrica você participa? Como?

11. Da Participação

- Como se dá a sua participação? E a dos outros?
- As sugestões são ouvidas? Por quem? De que forma?
- Você toma decisões sozinho no seu trabalho?
- Há algum tipo de hierarquização na fábrica? Você recebe ordem de alguém? Tem algum chefe?
- De que instâncias dentro e fora da Flaskô você participa ou já participou? (ex. conselho de fábrica, sindicatos, vila operária, etc.)

12. Da estatização

- O que é a estatização da fábrica?
- Você concorda com a idéia da estatização da fábrica? Por quê?

14.3. Anexo 2: Projeto de lei – Declaração de interesse social da Flaskô

PREFEITURA DE SUMARÉ – SP

Projeto de Lei

Projeto de lei – Declaração de interesse social da Flaskô Industrial de Embalagens Ltda, empresa ocupada pelos trabalhadores e por eles controlada e administrada, para fins de desapropriação.

O PREFEITO DO MUNICÍPIO DE SUMARÉ – SP,

Faço saber a todos os habitantes deste Estado que a Câmara Municipal decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Com o vigor da presente lei declara-se a empresa privada Flaskô Industrial de Embalagens Ltda, CNPJ: 59.443.754/0001-69, ocupada pelos trabalhadores e por eles comprovadamente controlada e administrada, como de interesse social e sujeita a desapropriação, visando o melhor aproveitamento da propriedade particular em destaque, em prol do interesse coletivo, nos termos previsto pelo inciso I, do artigo 2º da Lei nº 4.132, de 10 de setembro de 1962, no artigo 182, §2º e 183 da Constituição Federal e §1º do artigo 5º do Estatuto da Cidade, Lei 10.257/2001.

Art. 2º O Poder Executivo procederá a desapropriação dos bens imóveis, bens móveis e todo outro bem tangível que seja parte acessória da planta industrial e que se detalham no Anexo II.

Art. 3º O objeto da presente desapropriação é manter a fonte de trabalho sob controle dos trabalhadores, a fim de possibilitar a continuidade da atividade produtiva da empresa em questão, com a totalidade de seus bens móveis e imóveis situados na Rua Vinte e Seis, n. 300, parque Bandeirantes, na cidade de Sumaré – SP.

Art. 4º Determina-se que a totalidade dos direitos sobre os bens são desapropriados com o objetivo de que permaneçam sob o controle e administração dos trabalhadores da Flaskô, organizados por meio da Associação Hermelindo Miquelace, sediada na Rua Vinte e Seis nº 300, Parque Bandeirantes, Sumaré/SP, inscrita no CNPJ nº 07.559.182/0001 – 84, sob regime de locação, de acordo com o disposto no artigo 4º da Lei 4.132 de 10 de setembro de 1962, com o fim de dar continuidade à destinação social prevista.

Art. 5º O objeto da presente desapropriação e a conseqüente doação é garantir moradia a população, a fim de regularizar a ocupação no terreno descrito (anexo I), conhecida como Vila Operária e Popular, situada na cidade de Sumaré – SP.

Art. 6º Determina-se que a totalidade dos direitos sobre o terreno serão desapropriados com o objetivo de serem transferidos de maneira definitiva aos moradores de cada um dos lotes existentes, por meio de doação, comprovando-se nos termos da legislação vigente.

Art. 7º A partir da vigência da presente a Flaskô, controlada pelos trabalhadores, fica isenta do pagamento do passivo deixado pelo antigo proprietário em relação à Fazenda Municipal, bem como fica isenta de tributos no período subsequente, até o momento em que seu faturamento encontre o seu ponto de equilíbrio adequado às suas necessidades, a ser comprovado pelos balanços fiscais.

Art. 8º Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Sumaré – SP, 10 de fevereiro de 2010.

JOSÉ ANTÔNIO BACCHIM

Prefeito do Município de Sumaré – SP

14.4. Anexo 3: Exposição de motivos para a criação do projeto de lei que declara a Flaskô de interesse social.

Excelentíssimo Senhor Prefeito do Município de Sumaré, Estado de São Paulo:

Há quase sete anos os trabalhadores da Flaskô Industrial de Embalagens Ltda. vêm travando uma luta diária para a garantia de seus próprios empregos e para honrar com as diversas dívidas oriundas, a maioria delas, dos antigos patrões.

Naquela data, os trabalhadores da Flaskô tinham a sua frente duas alternativas, sucumbir junto com a empresa, ou, dignamente, lutar pela garantia de seus empregos, de forma duradoura, conforme consagra a Constituição Federal.

Assim, amparados pela ânsia de uma vida digna, os trabalhadores e as trabalhadoras da Flaskô que outrora estavam prestes a integrar as estatísticas do desemprego, ocuparam a empresa na tentativa de preservar os postos do trabalho, evitando, desta forma, o sucateamento do maquinário e a perda dos únicos meios então disponíveis para quitação das dívidas trabalhistas e tributárias.

Justifica-se a declaração da propriedade particular em interesse social para fins de desapropriação pelas considerações a seguir:

Considerando que o Brasil é signatário da Declaração Universal de Direitos Humanos, em cujo preâmbulo pode-se ler:

“Considerando que é essencial a proteção dos direitos do Homem através de um regime de direito, para que o Homem não seja compelido, em supremo recurso, à revolta contra a tirania e a opressão”;

“Considerando que, na Carta, os povos das Nações Unidas proclamam, de novo, a sua fé nos direitos fundamentais do Homem, na dignidade e no valor da pessoa humana, na igualdade de direitos dos homens e das mulheres e se declaram resolvidos a favorecer o progresso social e a instaurar melhores condições de vida dentro de uma liberdade mais ampla”;

Estipula:

Artigo 22º

Toda a pessoa, como membro da sociedade, tem direito à segurança social; e pode legitimamente exigir a satisfação dos direitos econômicos, sociais e culturais indispensáveis, graças ao esforço nacional e à cooperação internacional, de harmonia com a organização e os recursos de cada país.

Artigo 23º

1. Toda a pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha do trabalho, a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à proteção contra o desemprego.
2. Todos têm direito, sem discriminação alguma, a salário igual por trabalho igual.
3. Quem trabalha tem direito a uma remuneração equitativa e satisfatória, que lhe permita e à sua família uma existência conforme com a dignidade humana, e completada, se possível, por todos os outros meios de proteção social.
4. Toda a pessoa tem o direito de fundar com outras pessoas sindicatos e de se filiar em sindicatos para defesa dos seus interesses.

Artigo 25º

1. Toda a pessoa tem direito a um nível de vida suficiente para lhe assegurar e à sua família a saúde e o bem-estar, principalmente quanto à alimentação, ao vestuário, ao alojamento, à assistência médica e ainda quanto aos serviços sociais necessários, e tem direito à segurança no desemprego, na doença, na invalidez, na viuvez, na velhice ou noutros casos de perda de meios de subsistência por circunstâncias independentes da sua vontade.

Considerando ainda que o Município deve zelar pela guarda e aplicação da Constituição Federal, a qual estabelece:

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

II – a cidadania

III – a dignidade da pessoa humana;

IV – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I – construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II – garantir o desenvolvimento nacional;

III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 26, de 2000)

Art. 7º. São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

I – relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;

III – fundo de garantia do tempo de serviço;

IV – salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender as suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação,

saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;

V – piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;

VI – irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;

VII – garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável;

VIII – décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;

IX – remuneração do trabalho noturno superior à do diurno;

X – proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa;

XI – participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

XII – salário-família pago em razão do dependente do trabalhador de baixa renda nos termos da lei;

XVII – gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal;

XXII – redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança;

XXIII – adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei;

XXVIII – seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa;

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

III – função social da propriedade;

VIII – busca do pleno emprego;

Já a Lei Orgânica do Município de Sumaré – SP, no que interessa a essa justificativa, preceitua:

Art. 1º – Os direitos sociais, a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, são garantidos a todo habitante do Município, nos termos da Constituição Federal e desta Lei Orgânica.

Art. 11 – Constituem objetivos fundamentais do Município contribuir para:

I – construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II – erradicar a pobreza, a marginalização e reduzir as desigualdades sociais;

III – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, religião, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

E ainda, no que concerne em particular, para desapropriação para fins de moradia, a Lei Orgânica do Município de Sumaré – SP, explica:

Art. 242 – A propriedade urbana cumpre sua função social quando atende às exigências fundamentais de ordenação da cidade expressa no Plano Diretor.

Parágrafo Único – É facultado ao Poder Público Municipal, mediante lei específica para área incluída no Plano Diretor, exigir nos termos da Lei Federal, do proprietário do solo urbano não edificado, subutilizado ou não utilizado, que promova seu adequado aproveitamento, sob pena, sucessivamente, de:

I – parcelamento ou edificação compulsória;

II – imposto sobre a propriedade predial e territorial urbano progressivo no tempo;

III – desapropriação (grifo nosso).

Art. 243 – Aquele que possuir como sua área urbana de até duzentos e cinquenta metros quadrados, por cinco anos, ininterruptamente e sem oposição, utilizando-a para sua moradia ou de sua família, adquirir-lhe-á o domínio desde que não seja proprietário de outro imóvel urbano ou rural.

§ 1º – O título de domínio e a concessão de uso serão conferidos ao homem ou à mulher, ou a ambos, independentemente do estado civil.

§ 2º – Esse direito não será reconhecido ao mesmo possuidor mais de uma vez.

§ 3º – Os imóveis públicos não serão adquiridos por usucapião.

Todo o ordenamento acima referido, bem como os princípios que os norteiam, de nada servirá se o homem e a mulher não tiverem à sua disposição um emprego, um posto de trabalho.

Por essa razão, no momento em que trabalhadores tomam para si empreendimentos empresariais, com o objetivo de manter os seus postos de trabalho, são merecedores de benefícios e auxílios, “para que um trabalhador possa construir verdadeiramente um futuro e não fique largado ao crime, drogas e desgraça”

Valemo-nos da oportunidade para renovar a Vossa Excelência e expressão do nosso profundo respeito.

Sumaré/SP, 10 de fevereiro de 2010

Trabalhadores da Fábrica Flaskô

Moradores da Vila Operária e Popular

Apoiadores e demais munícipes de Sumaré/SP