

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
DOUTORADO EM EDUCAÇÃO**

**MICROGESTÃO E PRODUÇÃO DE SABERES: DESAFIOS PARA A AUTOGESTÃO  
EM INICIATIVAS DE TRABALHO ASSOCIADO.  
UM ESTUDO DA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO CRISTO REI LTDA. - COOPEREI**

Vera Regina Schmitz

São Leopoldo, 2009.

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
DOUTORADO EM EDUCAÇÃO**

**MICROGESTÃO E PRODUÇÃO DE SABERES: DESAFIOS PARA A AUTOGESTÃO  
EM INICIATIVAS DE TRABALHO ASSOCIADO.  
UM ESTUDO DA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO CRISTO REI LTDA. - COOPEREI**

Vera Regina Schmitz

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação como requisito parcial à obtenção de título de Doutora em Educação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Clara Bueno Fischer

São Leopoldo, abril de 2009.

Ficha catalográfica

S335m Schmitz, Vera Regina

**Microgestão e produção de saberes: desafios para a autogestão em iniciativas de trabalho associado. Um estudo da Cooperativa de Produção Cristo Rei LTDA. – COOPEREI / por Vera Regina Schmitz, 2009.**

**226 f. : il. ; 30cm.**

Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Educação, São Leopoldo, RS 2009.

“Orientação: Profa. Dra. Maria Clara Bueno Fischer, Ciências Humanas.”

1. Trabalho - Educação. 2. Trabalho associado. 3. Ergologia. 4.

Autogestão - Saber. 5. Educação popular. 6. Microgestão. I. Título. II.

Catálogo na Fonte:  
Bibliotecário Fernando Scheid - CRB 10/1909

*O tempo faz tudo na vida da gente, a gente aprende...  
Trabalhador Cooperei.*

*Dedicatória*

*À memória do meu pai, para quem falar em cooperativa era assunto do dia-a-dia;  
um sonhador de sonhos possíveis...*

*À Aurora, minha mãe, operária nos anos 1950, guerreira, pelos ensinamentos e lições na vida, o  
meu obrigada!*

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, pelo apoio financeiro;

À Direção e colegas do Instituto Humanitas Unisinos – IHU, pela compreensão e incentivo;

À Diretoria de Ação Social, pela solidariedade;

Aos colegas do Programa Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários – Tecnosociais, pela parceria;

Aos trabalhadores da COOPEREI, pelo acolhimento e participação ativa nos momentos da pesquisa;

À professora Dra. Maria Clara Bueno Fischer, querida orientadora, pela dedicação, pelas trocas, pela amizade;

À minha família, pelo apoio nestes longos anos de doutorado;

Aos professores e colegas do Doutorado, pelos ensinamentos e pela amizade neste período de convívio;

A todos os amigos, aqui não-nomeados, pela cumplicidade e torcida!

## RESUMO

Esta tese teve como objeto de estudo a (auto)gestão e os saberes produzidos pelos trabalhadores em situação de trabalho associado, sob a perspectiva da ergologia, com vistas a contribuir com a consolidação destes campos de conhecimento na economia solidária. Nesta pesquisa, de cunho qualitativo, realizou-se um estudo de caso na Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda – COOPEREI, uma cooperativa autogestionária originada da antiga indústria metalúrgica Carlos Augusto Meyer S/A - Alumínio Econômico, de São Leopoldo-RS. A abordagem hermenêutica permitiu interpretar e compreender os fatos e a abordagem dialética, analisar as situações de trabalho, as contradições existentes, sua evolução no contexto onde está inserido, buscando a transformação da realidade. Buscou-se uma aproximação entre saberes, educação popular e ergologia, como eixos que possibilitam compreender melhor o trabalho associado e os saberes produzidos e/ou mobilizados no e para o exercício da (auto)gestão. Percebeu-se que os trabalhadores, na microgestão da atividade de trabalho, que é sempre singular, podem exercer um determinado nível de autogestão, potencializando a produção e mobilização dos saberes do trabalho. A contribuição desta tese dá-se para diferentes campos de conhecimento, principalmente o de Trabalho e Educação, mas como uma possível metodologia de pesquisa dos empreendimentos de economia solidária, principalmente por meio do Dispositivo a Três Polos, que pode subsidiar projetos a serem desenvolvidos entre pesquisadores universitários e trabalhadores da produção. Além disso, a ergologia permite que se conheça, de forma mais complexa, as relações entre concepção e execução no exercício da atividade de trabalho, importante para o movimento da economia solidária, que tem na sua base a discussão de outra economia, fundamentada no trabalho associado.

**Palavras-chave:** trabalho associado – ergologia – autogestão – saberes – educação popular – microgestão.

## ABSTRACT

This thesis had the object of study the self management and the knowledge produced by workers in situation of associated work, under the perspective of the ergology, with the objective to contribute for the assurance of these knowledge fields in the supportive economy. In this qualitative research, it was studied a case at Cristo Rei Cooperative of Production Ltda – COOPEREI, a cooperative self management sourced by the old metal industry Carlos Augusto Meyer SA – Economic Aluminum, from São Leopoldo/RS. The hermeneutic approach allowed to interpret and understand the facts and the dialectic approach, analyze the situation of the work, existent contradictions, its evolution in the context where it is inserted, aiming to transform the reality. It was reached an approximation among the area of knowledge, popular education and ergology, using them as the thread that give us better understanding about the associated work and the produced and non produced knowledge for the self management practice. It was realized that the workers, in the micro management of the work activity, which is always singular, can make a determined level of self management, enhancing the production and the mobilization of the work knowledge. The contribution of this thesis applies for different fields of knowledge, mainly the Work and Education but also as a possible research methodology of supportive economy works, mainly by the *Device of Three Poles* that can sponsor projects to be developed among universities researchers and production workers. Besides that, the ergology allows us to know in a very complete way, the relations between conception and realization of the work activity, important to the movement of the supportive economy, which has in its base the discussion of other economies, based in the associated work.

### Key words

Associated work – ergology – self management – knowledge– popular education – micro management



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1. Entrada da COOPEREI</b>	64
<b>Figura 2. Vista do Pátio Interno da COOPEREI</b>	65
<b>Figura 3. Vista Interna da Fábrica</b>	65
<b>Figura 4. Produto da COOPEREI</b>	67
<b>Figura 5. Estoque dos Produtos da COOPEREI</b>	67
<b>Figura 6. Logomarca da Alumínio Econômico – Propriedade COOPEREI</b>	71
<b>Figura 7. Máquina que Produz Peças em Baquelite</b>	74
<b>Figura 8. Matéria-prima para Fundição</b>	75
<b>Figura 9. Conselho Regional de Desenvolvimento do Vale do Rio dos Sinos</b>	76
<b>Figura 10. Lavagem dos Produtos Antes de Irem para o Forno de Secagem</b>	80
<b>Figura 11. Chaminé da Antiga Alumínio Econômico</b>	82
<b>Figura 12. Máquina de Estamparia</b>	126
<b>Figura 13. Engrenagens da Máquina de Estamparia</b>	127
<b>Figura 14. Trabalhadores COOPEREI – Estamparia</b>	127
<b>Figura 15. Trabalhadores COOPEREI – Estamparia 2</b>	128
<b>Figura 16. Trabalhadores COOPEREI – Estamparia 3</b>	128
<b>Figura 17. Trabalhadores COOPEREI – Estamparia 4</b>	129
<b>Figura 18. Trabalhadores COOPEREI - Processo de Fundição</b>	131
<b>Figura 19. Trabalhadores COOPEREI – Processo de Fundição 2</b>	132
<b>Figura 20. Trabalhadores COOPEREI – Laminação</b>	132
<b>Figura 21. Trabalhador COOPEREI – Programação</b>	137
<b>Figura 22. Programação</b>	137
<b>Figura 23. Trabalhador COOPEREI – Programação 2</b>	138
<b>Figura 24. Programação 2</b>	138
<b>Figura 25. Trabalhador COOPEREI – Torno e Repuxação</b>	145
<b>Figura 26. Trabalhador COOPEREI – Torno e Repuxação 2</b>	145
<b>Figura 27. Trabalhador COOPEREI – Torno e Repuxação 3</b>	146

<b>Figura 28. Trabalhador COOPEREI – Torno e Repuxação 4</b>	<b>146</b>
<b>Figura 29. Trabalhador COOPEREI – Torno e Repuxação 5</b>	<b>147</b>
<b>Figura 30. Trabalhador COOPEREI – Torno e Repuxação 6</b>	<b>148</b>
<b>Figura 31. Trabalhador COOPEREI – Torno Semi-automático</b>	<b>151</b>
<b>Figura 32. Trabalhador COOPEREI – Torno Semi-automático 2</b>	<b>151</b>
<b>Figura 33. Trabalhador COOPEREI – Torno Semi-automático 3</b>	<b>152</b>
<b>Figura 34. Trabalhador COOPEREI – Torno Semi-automático 4</b>	<b>152</b>
<b>Figura 35. Trabalhador COOPEREI – Torno Semi-automático 5</b>	<b>153</b>
<b>Figura 36. Baquelite</b>	<b>198</b>
<b>Figura 37. Trabalhador COOPEREI – Moldagem em Baquelite</b>	<b>198</b>
<b>Figura 38. Trabalhador COOPEREI – Moldagem em Baquelite 2</b>	<b>199</b>
<b>Figura 39. Trabalhador COOPEREI – Moldagem em Baquelite 3</b>	<b>200</b>
<b>Figura 40. Trabalhador COOPEREI – Moldagem em Baquelite 4</b>	<b>201</b>
<b>Figura 41. Peças Moldadas com Baquelite</b>	<b>201</b>
<b>Figura 42. Trabalhadora COOPEREI – Torno Semi-automático</b>	<b>204</b>
<b>Figura 43. Trabalhadora COOPEREI – Torno Semi-automático 2</b>	<b>204</b>
<b>Figura 44. Trabalhadora COOPEREI – Limpeza das Peças com Serragem</b>	<b>205</b>
<b>Figura 45. Trabalhadora COOPEREI – Limpeza das Peças com Serragem 2</b>	<b>205</b>

## **LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS**

ADS - Agência de Desenvolvimento Solidário

AC – Análise de Conteúdo

AE - Alumínio Econômico

ANTEAG - Associação Nacional dos Trabalhadores em Autogestão

COOFUND – Cooperativa Industrial de Fundidos dos Trabalhadores da Wallig Sul Ltda

COOMECA – Cooperativa Industrial Mecânica dos Trabalhadores da Wallig Sul Ltda.

COOPEREI – Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda.

CUT – Central Única dos Trabalhadores

ECOSOL - Economia Solidária

EES - Empreendimentos Econômicos Solidários

FBES – Fórum Brasileiro de Economia Solidária

FRs – Fábricas Recuperadas

MCC - Mondragón Corporação Cooperativa

MTD – Movimento dos Trabalhadores Desempregados

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária

SIES – Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária

TECNOSOCIAIS – Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários

UD - Unidades Domésticas

UNISOL - União e Solidariedade das Cooperativas

UNITRABALHO – Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	14
<b>1 O TRABALHO NO MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA E AS PERSPECTIVAS DO TRABALHO ASSOCIADO</b>	27
<b>1.1 SOBRE A CENTRALIDADE DO TRABALHO COMO FATO SOCIAL E CATEGORIA TEÓRICA</b>	29
<b>1.2 A ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO DO TRABALHO HUMANO: DO FORDISMO À ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL</b>	37
<b>1.3 O TRABALHO ASSOCIADO NA PERSPECTIVA DA ECONOMIA SOLIDÁRIA</b>	45
<b>1.4 O TRABALHO ASSOCIADO NAS COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO</b>	57
<b>1.5 ADENTRANDO À COOPERATIVA DE PRODUÇÃO CRISTO REI LTDA. – COOPEREI</b>	64
<b>2 INTERFACES ENTRE (AUTO)GESTÃO E ERGOLOGIA</b>	83
<b>2.1 ELEMENTOS DA HISTÓRIA DA AUTOGESTÃO NO TRABALHO ASSOCIADO</b>	84
<b>2.2 CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E ATUALIDADES DA AUTOGESTÃO NO TRABALHO ASSOCIADO</b>	94
<b>2.3 ABORDAGENS E PRINCÍPIOS DA ERGOLOGIA</b>	101
<b>2.3.1 A Atividade na Ergologia</b>	105
<b>2.3.2 A Comunidade Científica Ampliada e o Dispositivo a Três Polos</b>	108
<b>2.3.3 Trabalho Prescrito e Trabalho Realizado</b>	110
<b>2.3.4 As Antecipações na Atividade de Trabalho</b>	112
<b>2.3.5 O Uso de Si no Trabalho e suas Dramáticas</b>	114
<b>2.3.6 Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes - ECRPs</b>	119
<b>2.4 GESTÃO NA ERGOLOGIA E NO TRABALHO ASSOCIADO</b>	122
<b>2.5 A (AUTO)GESTÃO E A MICROGESTÃO NA ERGOLOGIA: UM OLHAR À LUPA NO TRABALHO ASSOCIADO</b>	124
<b>2.5.1 Conhecendo o Processo de Trabalho da COOPEREI</b>	124
<b>2.5.2 O Prescrito e o Realizado na COOPEREI: um olhar “à lupa”</b>	135
<b>2.5.3 A Atividade de Trabalho na COOPEREI: um olhar “à lupa”</b>	141
<b>2.5.4 Gestão da Atividade de Trabalho na COOPEREI: um olhar “à lupa”</b>	154
<b>2.5.5 A (Auto)gestão na COOPEREI: um olhar “à lupa”</b>	157

<b>2.5.6 Debate de Valores no Trabalho na COOPEREI: um olhar “à lupa”</b>	159
<b>2.6 ALGUMAS CONCLUSÕES SOBRE A (AUTO)GESTÃO E A MICROGESTÃO DO TRABALHO ASSOCIADO</b>	165
<b>3 SABERES PARA E NA (AUTO)GESTÃO</b>	171
<b>3.1 A EDUCAÇÃO E OS SABERES DO E NO TRABALHO ASSOCIADO</b>	173
<b>3.2 A ERGOLOGIA E O TEMA DOS SABERES</b>	177
<b>3.3 SABERES DO E NO TRABALHO ASSOCIADO</b>	184
<b>3.4 O FORMAL E O INFORMAL DA EDUCAÇÃO DOS TRABALHADORES DOS EES</b>	189
<b>3.5 A (AUTO)GESTÃO E OS SABERES DO TRABALHO ASSOCIADO NA COOPEREI: UM OLHAR À LUPA</b>	191
<b>3.6 ALGUMAS CONCLUSÕES SOBRE OS SABERES PARA E NA (AUTO)GESTÃO</b>	206
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	210
<b>REFERÊNCIAS</b>	217

## INTRODUÇÃO

A economia solidária, prática social reinventada, que tem suas raízes no século XIX, aparece hoje não só como uma alternativa às consequências perversas do modelo de acumulação flexível do capital, mas também como uma possibilidade de retomada do sentido do trabalho como expressão de liberdade humana, da relação do homem com a natureza e com os outros homens com base nos princípios de justiça, democracia e sustentabilidade.

Neste contexto, de intensas mudanças no mundo do trabalho e de surgimento e recuperação de novas e velhas experiências de trabalho associado, situa-se esta tese. Tem como objeto de estudo a (auto)gestão e os saberes produzidos pelos trabalhadores<sup>1</sup> em situação de trabalho associado. A pesquisa foi realizada na Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda – COOPEREI, uma cooperativa autogestionária, originada da antiga indústria metalúrgica Carlos Augusto Meyer S/A - Alumínio Econômico, após a decretação de sua falência.

Esta investigação, que se localiza no campo de estudos Trabalho e Educação, possibilita perceber novas dimensões da atividade do trabalho e a sua dimensão educativa. Acredita-se que traz elementos para ampliar as reflexões sobre a (auto)gestão e os saberes do trabalho associado, apropriadas para diferentes campos de conhecimento, além de contribuições teórico-práticas para o desenvolvimento de projetos de formação/educação em economia solidária, fortalecidos e

---

<sup>1</sup> Nesta tese, será utilizada a palavra “trabalhadores” para designar os trabalhadores e as trabalhadoras da COOPEREI. Mesmo sabendo que o termo utilizado é denunciador de posturas ideológicas, esta apropriação não tem intenção de reforçar a divisão sexual do trabalho.

baseados na mobilização e articulação dos saberes produzidos pela atividade de trabalho. Também pretende colaborar com a ampliação do conhecimento das empresas falidas e transformadas em cooperativas de produção.

Este trabalho está dividido em três capítulos, que focam os principais eixos temáticos da tese: autogestão, saberes e trabalho associado.

O primeiro Capítulo discute as mudanças que estão em curso no capitalismo contemporâneo, especialmente no mundo do trabalho e o lugar que este tem ocupado na vida do ser humano. Nas décadas de 1980 e 1990, surgem muitas cooperativas, situadas no movimento da economia solidária, como uma alternativa de trabalho e renda e, por vezes, na perspectiva do trabalho emancipado. Neste Capítulo apresenta-se a COOPEREI, como uma experiência de trabalho associado. Optou-se em utilizar, além de documentos, depoimentos dos próprios trabalhadores, pois a maioria dos entrevistados se dedicaram muitos anos à antiga empresa – Alumínio Econômico, presenciaram a decretação de sua falência e estiveram na fundação da cooperativa. Portanto, trata-se de informantes qualificados, testemunhas vivas desta história.

O segundo Capítulo aborda a autogestão numa perspectiva societária, incluindo elementos históricos, e mais restritamente, ligada à gestão do trabalho, com a intenção de subsidiar a discussão sobre a (auto)gestão<sup>2</sup> no trabalho associado. Estas duas dimensões, às vezes vividas – dependendo do momento histórico - de forma separada, registram a diferença entre o que se aprende nos momentos históricos e de cunho revolucionário e no cotidiano, num caminho, geralmente, de longa duração para a implementação das iniciativas autogestionárias. Também neste Capítulo fala-se sobre os elementos e conceitos da ergologia, referencial teórico chave nesta tese, principalmente para analisar à perspectiva da microgestão no trabalho.

No terceiro Capítulo, realiza-se uma reflexão sobre os saberes produzidos e mobilizados em situação de trabalho pelos trabalhadores da COOPEREI. Trata-se da relação entre saberes, educação popular e ergologia, como eixos que possibilitam compreender melhor o trabalho associado e os saberes produzidos e/ou mobilizados no e para o exercício da autogestão.

---

<sup>2</sup> Nesta pesquisa, em muitas frases e títulos, aparecerá (auto)gestão, com a intenção de demonstrar que será examinada não somente a autogestão na sua essência e exercício, mas também a gestão que ocorre no microtrabalho associado.

Ressalta-se que as análises do material colhido no estudo de caso realizado é apresentada em blocos, incluídas em cada um dos três capítulos que fazem parte desta tese<sup>3</sup>.

Justifica-se o referencial da ergologia pela contribuição que representa para pensar-se a prática e a formação no microespaço das iniciativas de autogestão. Salienta-se que outros referenciais discutem de forma prioritária questões de disputa da hegemonia, em sentido mais geral na sociedade, relacionados aos processos/iniciativas da autogestão, etc. A escolha da ergologia proporciona maior evidência da microdimensão. Assim sendo, a pesquisa desenvolvida, ao trabalhar com um empreendimento, na modalidade de estudo de caso, contribui para um pensar mais específico, o microespaço da cooperativa. Não foi objeto de análise refletir sobre as relações entre disputa de hegemonia na sociedade com base no que acontece na microgestão do trabalho. Todavia, destaca-se que esta é e deve ser uma preocupação dos estudos sobre autogestão e assume-se que outros estudos devem avançar nesta direção.

A seguir são apresentadas as questões de pesquisa, os objetivos e as hipóteses e, em seguida, a metodologia de pesquisa que norteou a construção do objeto de investigação.

### **QUESTÕES DE PESQUISA**

Esta pesquisa teve como motivação os questionamentos que surgiam à medida que se faziam estudos para melhor compreender a autogestão e a microgestão nas situações de trabalho e a necessidade de repensar metodologias de formação para o Programa Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários – Tecnosociais, da Unisinos, do qual a autora deste trabalho faz parte. Entre os grupos que esse Programa acompanhou, de 2005 a 2007, está a Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda – COOPEREI, criada no ano de 2001, por decisão de quarenta e um (41) trabalhadores da antiga e falida empresa Carlos Augusto Meyer S.A. - Alumínio Econômico, fundada em 1929, em São Leopoldo/RS.

Na perspectiva de vários estudiosos do campo da economia solidária, estão presentes, como uma das tipologias que a compõem, as cooperativas de produção originárias de empresas falidas. Estes empreendimentos são ditos, na sua natureza e denominação, de cooperativas

---

<sup>3</sup> Optou-se, nesta tese, na apresentação das entrevistas, manter a linguagem coloquial, assim como, não identificar o entrevistado.



autogestionárias. Neste emaranhado, surgem algumas perguntas, objetivando conhecer melhor o que caracteriza um coletivo de trabalhadores originários de uma experiência de trabalho assalariado, que faz a passagem para um trabalho associado. Incorporando o que se observa em diferentes pesquisas, o termo e a vivência da autogestão vem relacionar-se a diferentes estratégias de sobrevivência de trabalhadores ante à reestruturação econômica e à crise do trabalho assalariado. *Quais os impactos que as mudanças do trabalho experienciadas geram nos trabalhadores de cooperativas de produção originárias de empresas falidas? As estratégias vivenciadas são direcionadas ao trabalho, na perspectiva do trabalho emancipado, com práticas de vivências solidárias ou a um trabalho tomado como estratégia de sobrevivência ou as duas coisas ao mesmo tempo? Na COOPEREI, como se dá o exercício da autogestão?*

Sob o foco da ergologia, muitas perguntas surgem na observação do sujeito em situação de trabalho, principalmente em relação à distância entre o trabalho prescrito e o realizado, e a existência da normalização e da renormalização nesse espaço. *Nesse sentido, qual o uso de si e quais as dramáticas vivenciadas pelo trabalhador na COOPEREI? Como acontece a microgestão do trabalho?*

O trabalho associado, como espaço de trabalho e de vida, é também um espaço de dinamização de saberes e possível construção de um novo, próprio e caracterizado pela forma de vivenciar e entender a ação coletiva. *Que tipos de saberes são necessários ou produzidos pelos trabalhadores para que a autogestão seja vivenciada e reconhecida como elemento emancipador dos sujeitos pertencentes a este tipo de cooperativa? Quais os saberes que estão na vida, no trabalho (saberes engajados) e quais os que são recriados (saberes desengajados) e que estão presentes na atividade de trabalho dos trabalhadores da COOPEREI?*

Essas são algumas das questões que emergiram sobre o tema em foco e que foram exploradas nesta pesquisa, mostrando a clara necessidade de se fazer esta investigação com os sujeitos, individualmente, assim como com o coletivo de trabalhadores, de acordo com a cultura institucionalizada e com os valores pessoais que se misturam com o construído na atividade de trabalho.

## **OBJETIVOS**

Esta tese objetiva estudar a (auto)gestão e os saberes produzidos em situação de trabalho associado, sob a perspectiva da ergologia, em uma empresa falida e transformada em cooperativa de produção, com vistas a contribuir com a consolidação destes campos de conhecimento na economia solidária. Como objetivos específicos, buscou-se identificar o lugar do trabalho no século XXI, suas transformações históricas e a configuração que adquire; historiar, caracterizar e conceituar a autogestão, como elemento pertinente ao movimento dos trabalhadores, em diferentes épocas, identificando sua importância para a economia solidária e para a autonomia dos trabalhadores; descrever a ergologia como processo teórico-metodológico de pesquisa, pluridisciplinar, considerando os seus principais elementos; refletir sobre os saberes produzidos na atividade, o original e o instituído, necessários para o processo da (auto)gestão da atividade de trabalho associado.

Acredita-se que os resultados da pesquisa possam contribuir com uma reflexão sobre a (auto)gestão e os saberes do trabalho associado, apropriada para diferentes campos de conhecimento, principalmente o de Trabalho e Educação. Também pode colaborar para um maior conhecimento das empresas falidas e transformadas em cooperativas de produção, assim como outros empreendimentos ligados ao movimento da economia solidária.

### **HIPÓTESES**

- A microgestão nas cooperativas de produção, originadas de empresas falidas, é um processo dialético, pois, situa-se entre o universal e o ressingularizado. A autogestão está presente na microgestão do trabalho associado.
- Os trabalhadores associados em cooperativas de produção, originadas de empresas falidas, para superar os desafios cotidianos do trabalho, na atividade de trabalho, mobilizam e recriam novos saberes.
- Os valores da cooperação, entendidos como os aspectos doutrinários inerentes ao cooperativismo, interferem nas escolhas que acontecem na atividade de trabalho associado.

- A ergologia, como orientação teórico-metodológico, possibilita ampliar a compreensão das experiências de trabalho associado, ao incorporar a dimensão da microgestão do trabalho e a produção de saberes que daí resulta.
- A ergologia, como orientação teórico-metodológico, oportuniza a pesquisa-formação, adequando-se à percepção e análise do trabalho associado.

### **PROCEDIMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS**

Nesta pesquisa, de cunho qualitativo, realizou-se um estudo de caso, que permitiu o reconhecimento e o conhecimento, em profundidade, de um determinado fato ou organização. Esta opção permitiu trabalhar com diferentes procedimentos e instrumentos de coleta de dados, ampliando e buscando as diferentes interfaces possíveis de serem observadas na experiência da Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda. – COOPEREI e, ao mesmo tempo, situá-la num contexto mais amplo e histórico relacionado ao trabalho associado.

O cientista Robert Yin define o estudo de caso como “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (2005, p. 32). No estudo de caso, a ênfase se dá ao objeto de incidência da investigação, retratando a realidade de forma complexa e profunda e enfatizando o contexto, já que este ajuda a dar vida e fisionomia ao objeto de estudo. Importante comentar que este objeto é dinâmico e está em interação com o processo, portanto, como foco de pesquisa, sofre interferências constantes. Ainda segundo Yin, o estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, porém este autor aponta para duas fontes de evidências que usualmente o historiador não inclui no seu repertório: “[...] observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas” (YIN, 2005, p. 27). Acrescenta que o estudo de caso diferencia-se da pesquisa histórica, devido à sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações, além do que já está disponível no estudo histórico convencional. Ou seja, “[...] o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos” (YIN, 2005, p. 33).

Gil destaca a possibilidade da utilização do estudo de caso para diferentes propósitos:

a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) preservar o caráter unitário do objeto estudado; c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2008, p. 54).

Lüdke; André (1986, p. 17) complementam, apontando para algumas características que fundamentam o estudo de caso: visam à descoberta; enfatizam a “interpretação do contexto”; usam uma variedade de fontes de informações; revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas; representam os diferentes pontos de vista presentes numa situação social; etc.

No caso específico desta tese, o estudo de caso trouxe subsídios que foram além do campo das cooperativas de produção originadas de empresas falidas. A análise dos achados da pesquisa é possível de ser aproveitada para aprofundar o entendimento de outras experiências de trabalho associado, que fazem parte da economia solidária. Alguns autores, tais como Gaiger (2006), Juvenal (2006), nas suas pesquisas, identificam ausências de estudos empíricos sistemáticos sobre vivências autogestionárias. É o que se fez nesta pesquisa. Aqui, de forma específica, se pretendeu um estudo de caso com apoio teórico da abordagem ergológica, que reconhece o trabalhador como um sujeito que, no seu cotidiano, faz a microgestão do trabalho, que cria e recria novos saberes, fazendo história. Portanto, esta pesquisa, de características exploratórias, em função da experimentação que se está fazendo deste referencial teórico no âmbito da economia solidária, pode auxiliar a preencher algumas lacunas existentes em estudos nesta área.

Os pressupostos teórico-metodológicos da ergologia buscam compreender a atividade de trabalho com aquele que trabalha e, por isso, torna-se imperativa a criação de procedimentos metodológicos adequados. Assim sendo, chegou-se à conclusão de que a pesquisa qualitativa era a mais apropriada às pretensões que se tinha, pois ela lida com interpretações das realidades sociais. Para esta modalidade de pesquisa, utilizaram-se diferentes procedimentos e técnicas, tais como: observação direta, pesquisa documental, recurso fotográfico, entrevistas em profundidade, grupo focal. Para o enfoque analítico, optou-se pela análise de conteúdo, que foi construída, tendo como base o referencial teórico em diálogo com o material empírico.

A ergologia enfatiza que não se conhece a atividade humana industriosa à distância das circunstâncias concretas do que se tem que gerir. Este é um dos princípios ergológicos que proporciona, metodologicamente, o exercício da confrontação do trabalhador com o seu trabalho. Segundo Vieira, “A confrontação traz implícita a necessidade de colocar face a face as pessoas e os objetos com o objetivo de orientar uma avaliação pessoal ou coletiva” (2004, p. 214). Implica o confronto de idéias, opiniões, vivências e de situações determinadas, podendo conter o confronto do agir próprio de cada um, nas atitudes e comportamentos exercidos no convívio social. A confrontação no trabalho encampa esta caracterização, assim como enfatiza a presença de valores neste cotejamento. Investe na crença de que a “[...] respostas aos problemas do trabalho possibilitadas pela confrontação reside na “pessoa” do trabalhador” (VIEIRA, 2004, p. 215).

Aproximando-se, então, desses dizeres ergológicos, destaca-se a autoconfrontação, técnica em que é criada uma situação, na qual o trabalhador se depara com o seu trabalho. Este recurso metodológico, segundo Faïta, “[...] consiste em submeter ao exame de um trabalhador (de qualquer setor de atividade) a imagem de seu próprio trabalho, sob forma de sequências, solicitando-lhe expressar em palavras – chamamos isto de *comentário* – sua própria atividade” (2007, p. 185). Esta técnica ajuda a compreender melhor a confrontação, pois reconhece o trabalhador como ser no coletivo e como um sujeito que exercita a confrontação de si mesmo, de forma singular, diante do seu trabalho.

A autoconfrontação como procedimento metodológico permite perceber a distância entre o real pensado e o real vivido, promovendo o desenvolvimento do sujeito. Trata-se de “[...] um método que funciona também, para cada um, como um motor impulsionando a tomada de consciência sobre as características de sua própria atividade” (FAÏTA, 2007, p. 186). Este procedimento não é novo, já foi utilizado, baseado em outros pontos de vista. No entanto, para os estudiosos da ergonomia, este método vem evoluindo gradativamente, o que demonstra sua diversidade: confrontação, autoconfrontação simples, autoconfrontação cruzada e autoconfrontação dupla.

Para esta pesquisa, como orientação metodológica, foi utilizada, de forma singular, a autoconfrontação simples, entendida como um recurso metodológico em que o trabalhador, em

conjunto com o pesquisador, recupera, por meio de registros fotográficos anteriores, aspectos da atividade realizada. A utilização da autoconfrontação, como recurso de pesquisa, é experienciada pelos ergologistas com vários instrumentos: áudio, audiovisuais, que incluem filmagens. Ressalta-se, que para esta tese, seguiram-se os princípios da autoconfrontação simples, porém com uma adaptação: a utilização do recurso fotográfico como técnica de captação de imagens que permitiu ao trabalhador recuperar aspectos da atividade realizada. Como parte da metodologia da autoconfrontação, é necessária uma negociação extremamente séria com os sujeitos partícipes, pois estes devem compreender a que estão se submetendo. Para Faïta, “[...] não há rigorosamente nada que produza um efeito neutro quando se trabalha com alguém a respeito de seu trabalho, quando se dissecar sua própria atividade” (2007, p. 186).

Já que a fotografia é um dos elementos de escolha como recurso a ser utilizado na autoconfrontação simples, torna-se importante trazer alguns subsídios sobre sua inserção na pesquisa científica. Destaca-se, porém, que, no transcorrer da escrita desta tese, não será realizada uma análise aprofundada dos registros fotográficos, em relação à expressão e ao conteúdo, como comporta uma análise semiótica. Os registros fotográficos não serão objeto central da análise propriamente dita, mas sim complementares e ilustrativos a algumas das conclusões da pesquisa. São pertinentes ao recurso metodológico ergológico utilizado.

Segundo Mauad (1996), a compreensão da imagem fotográfica, tanto para o leitor como para o destinatário, dá-se em dois níveis: interno à superfície do texto visual, de caráter não-verbal, e que tem origem nas estruturas espaciais que constituem tal texto fotográfico; e externo à superfície do texto visual e advindas de aproximações e inferências com outros textos, podendo ser inclusive de natureza verbal, permitindo leituras implícitas.

Essas possibilidades de leitura do registro fotográfico que Mauad apresenta são importantes para a compreensão do exercício da autoconfrontação simples. Nesta, a fotografia é um recurso metodológico, uma vez que o autor fotografa o leitor, e este, o leitor, é o objeto de análise, no registro, por ele mesmo, com todos os outros sinais que possam ser alvo de interpretação. Esta análise compreende o sujeito se confrontar com o vivido, no espaço de seu trabalho, em determinado momento, em determinada circunstância, planejada antecipadamente. Conforme Mauad, “À competência do autor corresponde a do leitor” (1996, p.9).

Na verdade é a competência de quem olha que fornece significados à imagem. Essa compreensão se dá a partir de regras culturais, que fornecem a garantia de que a leitura da imagem não se limite a um sujeito individual, mas que acima de tudo seja coletiva. A idéia de competência do leitor pressupõe que este mesmo leitor, na qualidade de destinatário da mensagem fotográfica, detenha uma série de saberes que envolvem outros textos sociais (1996, p. 9)

As imagens fotográficas, consideradas testemunho, historicamente, vêm acompanhando o mundo contemporâneo. Ultrapassam as simples descrições, pois, como já dito, trazem expressões do real vivido em determinado momento, atestando a existência de uma realidade. Retratam a história visual de uma sociedade, documentam situações, gestos e jeitos de fazer, estilos de vida, enfim, permitem aprofundar o conhecimento da cultura material expressa nos objetos, nos espaços, no trabalho, nas cidades.

No entanto, entre o sujeito que olha e a imagem que elabora há muito mais que os olhos podem ver. A fotografia - para além da sua gênese automática, ultrapassando a idéia de *analogon* da realidade - é uma elaboração do vivido, o resultado de um ato de investimento de sentido, ou ainda uma leitura do real realizada mediante o recurso a uma série de regras que envolvem, inclusive, o controle de um determinado saber de ordem técnica (MAUAD, 1996, p.3).

Como observado no artigo de Peter Loizos, intitulado *Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa*, fotografias podem ser utilizadas como método de pesquisa qualitativa. Conforme este autor, a imagem “[...] fornece um registro restrito, mas poderoso das ações temporais e dos acontecimentos reais – concretos, materiais” (2002, p. 137). Embora, neste trabalho, as imagens sejam apresentadas em suporte fotográfico e estejam a serviço de questões teóricas e metodológicas, elas empregam, primariamente, informações visuais que não necessitam ser nem em forma de palavras escritas, nem em forma de números.

Loizos destaca que os registros fotográficos nem sempre vão ter a mesma leitura e percepção por quem a olha, pois dependendo do contexto social a que pertencem estas pessoas, seu conteúdo pode ter diferentes significados, devido às biografias individuais. “A informação pode estar na fotografia, mas nem todos estão preparados para percebê-la em sua plenitude” (2002, p.141).

Há de se ter cuidado com as inferências nas fotografias, pois devem ser feitas de forma segura. Para a interpretação e análise, necessita-se de informações sobre como elas foram feitas, o quanto diferem ou são semelhantes a várias outras fotografias. Segundo Loizos, uma fotografia pode ter sido feita de várias maneiras: os sujeitos foram fotografados informalmente, pegos de surpresa pelo fotógrafo; sujeitos, sabendo que alguém iria fotografá-los, posicionam-se não naturalmente, pose considerada por eles apropriada; ou ao contrário, o fotógrafo toma a iniciativa e coloca os sujeitos em uma composição específica, aceita passivamente por eles; alguma negociação entre o fotógrafo e os sujeitos, não permitindo, portanto, naturalidade. (2002, p. 145). No caso aqui pretendido, as fotografias foram tiradas ao acaso, numa série onde os sujeitos estão no dia a dia de seu trabalho. Não se trata de um apanhado histórico de fotografias, mas sim, clicadas especialmente para o exercício da autoconfrontação simples, de os trabalhadores se enxergarem em situação de trabalho.

Analicamente, o que é revelado em uma amostra relativamente ampla de fotografias, pode reforçar aspectos e pontos de vista que teoricamente foram construídos, comprovados por meio de acontecimentos reais. Os registros de imagens e, neste caso, os registros fotográficos, nunca se mostram tão importantes quanto o que eles revelam. Nesse sentido, a interpretação e a análise tentam discutir as relações entre o espaço recortado pela fotografia e o espaço referencial, isto é, o que ficou e está fora da imagem, ou seja, “ver” através das imagens.

Outro instrumento metodológico utilizado foi a observação direta, que ajudou a reconhecer e mapear comportamentos relevantes e evidências no ambiente, que serviram de fonte de aprofundamento da pesquisa, fornecendo informações adicionais e ajudando a compreender melhor o fenômeno que foi estudado.

A observação torna-se uma técnica científica à medida que serve a um objetivo formulado de pesquisa, é sistematicamente planejada, sistematicamente registrada e ligada a proposições mais gerais e, em vez de ser apresentada como conjunto de curiosidades interessantes, é submetida a verificações e controles de validade e precisão (SELLTIZ et al APUD RICHARDSON, 2008, p. 259).

Esta técnica, identificada como um método qualitativo de investigação, pode ser empregada isoladamente ou somar-se a outras técnicas de coleta de dados. Richardson destaca que existem alguns momentos que são importantes para que o recurso da observação forneça um



bom resultado: a decisão pela técnica de observação; o preparo do seu desenvolvimento; o desempenho de seu emprego propriamente dito; e o registro. (2008, p. 260)

A observação direta pode ser realizada por meio de visitas de campo ao local onde está sendo desenvolvido o estudo de caso, em reuniões, Assembleias, trabalho de fábrica, trabalho de escritório, intervalos, momentos de lazer. Evidências também podem ser percebidas nas condições físicas do trabalho, nos móveis, máquinas, ou seja, nos espaços internos da organização assim como nos espaços externos. “Genericamente, a observação é a base de toda investigação no campo social, podendo ser utilizada em trabalho científico de qualquer nível, desde os mais simples estágios até os mais avançados” (RICHARDSON, 2008, p. 259)

Para esta pesquisa, optou-se pela observação direta ou observação não-participante, terminologia diferentemente utilizada, dependendo do autor, na qual o observador é um espectador atento, que não se coloca à posição do grupo que está sendo investigado. Salienta-se que os registros serão realizados, utilizando-se o diário de campo. Chama-se a atenção de que a observação ocorreu durante todo o transcorrer do trabalho de campo desta pesquisa, incluindo os momentos de ida à organização em função das entrevistas, das reuniões ou na busca de alguma outra informação em caráter informal.

Outro recurso metodológico que também foi utilizado foram as entrevistas, como técnica interativa que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre duas pessoas, considerada uma metodologia de coleta de dados. “[...] ...fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação” (GASKELL, 2002, p. 65). Ainda segundo o autor, a entrevista qualitativa busca “[...] a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos” (2002, p. 65).

Segundo Richardson, há duas formas de se desenvolver uma entrevista: a entrevista estruturada, construída com perguntas e respostas pré-formuladas. Esta requer que o investigador conheça bem a pessoa a ser entrevistada, a fim de poder elaborar adequadamente as perguntas a serem feitas. A outra forma é a entrevista não-estruturada, ou entrevista em profundidade, menos rígida e mais flexível na sua formulação, que “[...] visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em

estudo” (RICHARDSON, 2008, p. 208). Complementando, segundo Gaskell, há possibilidade de entrevista com um único respondente, denominada entrevista em profundidade e há a entrevista com um grupo de respondentes, chamada de grupo focal.

Nas entrevistas em grupo, o entrevistador é o moderador da comunicação entre os participantes, com a tarefa de estimular os entrevistados a reagir sobre o tema que se aborda. Segundo Gaskell, um grupo é mais do que a soma das partes. “A emergência do grupo caminha lado a lado com o desenvolvimento de uma identidade compartilhada, esse sentido de um destino comum presente quando dizemos “nós” (2002, p. 75). Nesta perspectiva, um grupo focal pode ser objeto de boas entrevistas, já que a tendência é de que vários fatores podem emergir da interatividade dos participantes, como comportamentos espontâneos, intuitivos, emocionais, valores de cooperação, inclusive partilha de problemas ou de obstáculos a serem transpostos. Espera-se no grupo focal “[...] um ambiente mais natural e holístico, em que os participantes levam em consideração os pontos de vista dos outros na formulação de suas respostas e comentam suas próprias experiências e as dos outros” (GASKELL, 2002, p. 76).

Na pesquisa qualitativa, não há um método específico para a escolha dos entrevistados, pois a amostra que se busca não é probabilística, e sim, de pontos de vista. O item a quem perguntar pode ser desenhado em função de critérios estabelecidos, de observações de campo já realizadas ou do objetivo da pesquisa. No entanto, para o desenvolvimento de uma entrevista, é necessário preparação e planejamento adequado à técnica que será utilizada. Para Gaskell, duas questões devem ser consideradas, antes de iniciar o trabalho: o que perguntar e a quem perguntar. O item o que perguntar ou tópico guia é vital no processo de pesquisa, “[...] é planejado para dar conta dos fins e objetivos da pesquisa” (2002, p. 66). É fundamentado em leituras, em observações do campo, em conversas preliminares com pessoas relacionadas ao objeto de estudo e deve seguir a linha de investigação a que a pesquisa se propõe. O tópico guia é uma lista de itens, de serventia para o entrevistador, que pode ser utilizada como lembrete e orientação para o bom desenvolvimento da entrevista. É um referencial para que a entrevista seja bem sucedida.

Destaca-se que, tanto o questionário, como as entrevistas não possuem um fim em si mesmos, são instrumentos de coleta. Necessitam de uma complementação, ou seja, uma técnica

que se alinhe ao estudo dos símbolos, códigos, características dos textos resultantes do diálogo realizado.

Como procedimento para análise do material de pesquisa coletado foi escolhida a análise de conteúdo, entendida como um procedimento de pesquisa que tem como ponto de partida a mensagem. Para Bauer, “A análise de conteúdo é apenas um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas” (2002, p. 190). Segundo Franco, a AC<sup>4</sup> possibilita o “[...] estudo da comunicação oral, escrita e figurativa, bem como nas tarefas de descrição, análise e interpretação das mensagens/enunciados emitidos por diferentes indivíduos ou grupos” (2003, p. 10).

Cabe enfatizar, antes de dar continuidade aos explicativos do conceito e da organização da análise, que este procedimento tem como base uma relação permanente entre os referenciais teóricos construídos nesta tese e o que emergiu do material empírico. A AC deve basear-se em teorias relevantes para conseguir ratificar suas descobertas, indo além da simples descrição. Um dado deve estar relacionado a outros, e todos com algumas e outras implicações, também teóricas. Segundo Franco, “[...] a análise de conteúdo requer que as descobertas tenham relevância teórica” (2003, p. 16). Assenta-se nos pressupostos dinâmicos da linguagem. Segundo Franco, “Necessariamente, ela expressa um significado e um sentido”. (2003, p. 13) e esta dupla expressão é vinculada às condições contextuais de quem produz a mensagem, que envolve desde a evolução histórica da humanidade às situações econômicas e socioculturais nas quais os emissores estão inseridos. Para Richardson, a AC é uma técnica de pesquisa, de natureza científica, portanto deve ser eficaz, rigorosa e precisa. “Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas, etc.) e extrair os momentos mais importantes” (2008, p. 224).

Esta técnica parte dos elementos do processo da comunicação, o que permite fazer a clássica indagação “quem diz o que, a quem, como e com que efeito?”. Pode-se acrescentar, ainda, o “Por quê?”. Segundo Franco, estas perguntas, em uma pesquisa planejada, pode levar a três diferentes propósitos: às características do texto; às causas e/ou antecedentes das mensagens; e aos efeitos da comunicação. (2003, p. 20-21). Quando as indagações vão do quem ao porquê,

---

<sup>4</sup> Nesta pesquisa, análise de conteúdo será abreviada por AC.

trabalha-se do ponto de vista do produtor. Quando se inferem efeitos que determinada mensagem causa ou pode causar, trabalha-se do ponto de vista do receptor.

A fala humana é muito rica e permite muitas extrapolações. Contudo, deve-se ter o cuidado de se fazer à análise com base nela, na fala manifestada, e não por meio dela. É com o conteúdo manifesto e latente que se inicia o processo de análise. Todavia, não é o caso de fazer descarte do conteúdo “oculto”, pois nas entrelinhas das mensagens pode-se chegar ao não-identificado, quantificado e classificado e que pode ser decifrado. “Aliás, esse procedimento tende a valorizar o material a ser analisado, especialmente se a interpretação do conteúdo “latente” estipular, como parâmetros, os contextos sociais especiais e simbólicos” (FRANCO, 2003, p. 24). Implica comparações contextuais. “[...] a análise de conteúdo permite ao pesquisador fazer inferências sobre qualquer um dos elementos da comunicação” (FRANCO, 2003, p. 20).

Uma das finalidades da AC é produzir inferências sobre qualquer um dos elementos do processo de comunicação. É a inferência que fornece ao procedimento de AC consistência teórica, e não somente descritiva, pois implica comparações, e estas comparações ditadas “[...] pela competência do investigador no que diz respeito a seu maior ou menor conhecimento acerca de diferentes abordagens teóricas” (FRANCO, 2003, p. 25). Devem-se procurar os vestígios manifestados em dados, fenômenos, marcas, que aparecem na mensagem.

A autora, Maria Laura Franco conclui, sobre inferências, na AC, o seguinte:

[...] tem um significado bastante explícito e pressupõe a comparação dos dados, obtidos mediante discursos e símbolos, com os pressupostos teóricos de diferentes concepções de mundo, de indivíduo e de sociedade. Situação concreta que se expressa a partir das condições da práxis de seus produtores e receptores acrescida do momento histórico/social da produção e/ou recepção (2003, p. 27).

A autora ainda ressalta que, se a descrição é a primeira etapa e se a interpretação é a última fase da AC, “[...] a inferência é o procedimento intermediário que vai permitir a passagem, explícita e controlada, da descrição à interpretação” (2003, p. 25).

A AC, nesta pesquisa, serviu como referência para examinar os documentos coletados e principalmente os textos oriundos das entrevistas realizadas na cooperativa referendada como

estudo de caso. Empregou-se a metodologia descrita por Richardson, no livro *Pesquisa social. Métodos e técnicas*. Este autor afirma que toda AC deve partir de uma definição clara dos objetivos e da delimitação do *corpus* com que vai se trabalhar. Este autor, baseado em Laurence Bardin, descreve as fases cronológicas da AC:

a) Pré-análise: representada pela organização propriamente dita, do material, permitindo eliminação, substituição e introdução de novos elementos. Abrange a leitura superficial do material e a escolha dos documentos, que deve ser exaustiva, representativa, homogênea e adequada.

b) Análise do material: considerada a análise propriamente dita, consistindo na codificação, categorização e quantificação da informação.

c) Tratamento dos resultados: é a resposta à pergunta da base metodológica da AC, como analisar ou tratar o material, ou melhor, como codificar. A codificação deve responder aos critérios de objetividade, sistematização e generalização e ser realizada em três etapas: determinação das unidades de registro, numeração e categorias de análise.

Na utilização da AC, é necessário organizar unidades de análise, pois são facilitadoras do enfoque analítico. Dividem-se em duas: unidades de registro: “é a menor parte do conteúdo, cuja ocorrência é registrada de acordo com as categorias levantadas” (FRANCO, p. 35). Podem ser de diferentes tipos. De acordo com Richardson, palavras ou símbolos; frases ou orações; temas; atores ou documentos. Destaca-se a unidade de registro “tema”, adequada para estudo de motivações, opiniões, atitudes, etc. O autor destaca que esta análise temática é frequentemente usada para questionários abertos, entrevistas, reuniões de grupo, adequando-se ao material disponível para análise nesta pesquisa. Já as unidades de contexto, “podem ser consideradas como o “pano de fundo” que imprime significado às Unidades de Análise” (FRANCO, 2003, p. 40).

Segundo Franco (2003), as unidades de contexto podem ser obtidas mediante dados que caracterizem os informantes, suas condições de vida e subsistência; inserção em grupos sociais, tais como família, mercado de trabalho, instituições religiosas. É a parte mais ampla do conteúdo a ser analisado, como a frase para a palavra ou o parágrafo para o tema.

A unidade de contexto deve ser considerada e tratada como a unidade básica para a compreensão da codificação da unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são excelentes para a compreensão do significado exato da unidade de registro (FRANCO, 2003, p. 41).

Na sequência dos passos metodológicos para AC, Richardson comenta sobre as regras de quantificação, que podem ter tratamento quantitativo, mas que não excluem a interpretação qualitativa, estabelecendo regras das mais simples às mais complexas, com análise mais intensa ou menos intensa.

Já a categorização, que vem logo em seguida, é a classificação dos elementos, baseada em critérios, que podem ser: semânticos, sintáticos, léxicos ou expressivos. Apresentam, como características, a exaustividade, exclusividade, concretude, homogeneidade, objetividade e fidelidade.

A análise por categoria é a mais antiga da AC. É baseada na decodificação de um texto em diversos elementos, posteriormente classificados e agrupados. Novamente aqui se destaca a análise temática, que “Consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira” (RICHARDSON, 2008, p. 243). Geralmente, os temas são apresentados como principais e secundários, o primeiro “define o conteúdo da parte analisada de um texto; o segundo especifica diversos aspectos incluídos no primeiro” (Idem, p. 243).

Conclui-se que a AC é adequada para o tipo da pesquisa que se desenvolve. Seguir-se-ão os aspectos epistemológicos acima citados, e os critérios metodológicos que indicam a forma adequada para a utilização deste enfoque analítico. Entretanto, observa-se que o próprio Richardson não esgota o tema, quando menciona que, em última instância, “[...] a melhor análise são as boas idéias” (2008, p. 233).

Importante se faz mencionar o transcorrer da pesquisa de campo, na variedade de recursos metodológicos utilizados, assim como das idas à COOPEREI, sempre previamente agendadas, devido ao tempo da produção dos trabalhadores. Ao todo, foram 15 entrevistas individuais realizadas. É preciso destacar que três entrevistados não são mais associados da cooperativa.

Eram no início, e algum tempo depois e por questões particulares e outras também relativas à cooperativa, passaram a ser terceirizados.

Foram efetuadas dez visitas, com a intenção de observar e entender o trabalho na COOPEREI. Nestes momentos, os trabalhadores foram fotografados na atividade de trabalho, com a devida autorização. A partir destas visitas, foi possível desenhar o processo de trabalho na COOPEREI e deste perceber quem seriam os entrevistados, já que a idéia era realizar as entrevistas com representantes dos principais núcleos de trabalho.

Todas as entrevistas foram gravadas e realizadas no refeitório da cooperativa, em horários que os trabalhadores colocavam como disponíveis, respeitando os momentos de pico e fluxo da produção. Para cada entrevistado, foram projetadas em power point, por meio de um projetor de imagens, fotos do trabalhador em momentos de trabalho, com a proposta de este se enxergar realizando a atividade. Também foi seguido o roteiro elaborado previamente, para as entrevistas, com alguns tópicos-guia, para facilitar o trabalho da pesquisadora.

Além das quinze entrevistas individuais, foi realizada uma entrevista com um grupo focal. Nas observações durante as visitas, percebeu-se um grupo ampliado que desenvolvia um trabalho que necessariamente tinha que ser realizado em equipe, em vista disso, achou-se por bem ouvir estes trabalhadores com um recurso de pesquisa diferenciado, porém, nas análises, os resultados desta entrevista foram inseridos no conjunto.

O trabalho de pesquisa desenvolvido na COOPEREI tem, na sua base, a perspectiva de estudar a (auto)gestão existente neste tipo de empreendimento e os saberes produzidos em situação de trabalho associado. Para isso, buscaram-se, na ergologia, subsídios que congreguem esta intencionalidade, já que esta tem como um dos seus princípios estudar o trabalhador em situações de trabalho, na singularidade da atividade que desenvolve. Nesta construção, definiram-se algumas categorias, norteadoras da pesquisa, que foram de encontro ao tema e objeto de estudo.

### **Categorias**

Para melhor compreender e interpretar o significado do fenômeno investigado, optou-se por algumas categorias. Foram essenciais para o direcionamento da pesquisa e fundamentaram a construção do objeto, incluindo a interpretação dos dados.

#### *a) Trabalho associado*

É caracterizado por processos de trabalho originado da apropriação coletiva dos meios de produção, o que possibilita ao trabalhador ser sujeito ativo do processo produtivo e com isso fazer parte da tomada de decisões sobre a produção, sobre o produto, sobre o seu próprio trabalho e, conseqüentemente, sobre seu destino econômico e familiar.

Compreende-se o desafio das formas associativas de produção, inseridas no contexto da formação social capitalista, de conseguirem afirmar e manter os ideais de democratização do trabalho, de solidariedade, da autogestão e da posse coletiva dos meios de produção. Constitui-se como alternativa para a classe trabalhadora libertar-se das diversas formas de trabalho alienado.

A realidade do mundo do trabalho, atualmente, leva ao surgimento de novas formas e sentidos para o trabalho, assim como faz emergir a possibilidade de uma economia solidária, na qual trabalhadores assumem a produção, a comercialização e a apropriação do excedente do seu trabalho, favorecendo a produção de novos vínculos sociais.

A economia solidária é outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica (SINGER, 2002, p. 10).

Nesta pesquisa, buscou-se a perspectiva do trabalho humano transformador, criativo, como partilha de saberes e conhecimentos socialmente construídos, elementos importantes para a produção e o acontecer de um trabalho associado. Desenvolveu-se um estudo de caso em uma cooperativa de produção, originada de uma empresa falida, assumida pelos trabalhadores.

#### *b - Autogestão*

A autogestão, em sentido amplo, está ligada a experiências relacionadas à luta dos trabalhadores e ao movimento operário de libertação, representando uma alternativa democrática



e coletiva de gestão. No sentido restrito, autogestão é uma relação econômico-social que está baseada na propriedade e/ou posse coletiva dos meios de produção de bens e serviços e pela participação ativa dos trabalhadores nas decisões da organização.

As experiências coletivas remontam à Idade Média, mas é a partir do século XIX, com os socialistas utópicos, anarquistas, marxistas e outros pensadores, que se começa a produzir teoricamente alguns conceitos e características que formam a base da autogestão. No entanto, é a partir da década de 1960 que estas experiências são observadas de forma mais generalizada. A autogestão torna-se possível quando existem grupos sociais legítimos, que possuem capacidade de articulação de meios para a execução de objetivos definidos, com diferentes graus de autogoverno e com características basicamente democráticas e autônomas. Segundo Fischer & Tiriba, algumas experiências históricas revelam que não é suficiente a propriedade dos meios de produção para o embate contra a exploração e degradação do trabalho.

Essas práticas indicam haver a necessidade de articulação dos saberes do trabalho fragmentados pelo capital e de apropriação dos instrumentos teórico-metodológicos que lhe permitam compreender os sentidos do trabalho e prosseguir numa construção de uma nova cultura do trabalho e de uma sociedade de novo tipo (2009, p. 294).

Para Cattani (2006), o princípio geral da autonomia remete a outros vocábulos, entre eles, a autonomia dos produtores, conselhos operários, auto-organização, assim como *autogestion* (França) e requer a reformulação do poder das organizações e a propriedade social dos meios de produção.

A comunidade de trabalho passa a ser livre e responsável pela definição dos rumos e do sentido da produção. Autonomia refere-se, portanto, às realizações concretas que se opõem às formas econômicas e sociais dominantes e não às experiências de auto-exclusão (comunidades alternativas), aquelas que se adaptam nos interstícios do sistema (cooperativas empresariais, setor informal), tampouco àquelas que não contestam a proeminência do poder patronal (co-gestão) (2006, p. 44).

O estudo de caso se deu em uma organização cooperativa criada originalmente numa perspectiva autogestionária que, ao longo de sua história, apresenta uma preocupação manifestada com a necessidade de garantia de trabalho para seus associados. Nesse sentido, de acordo com a literatura, o termo e a vivência da autogestão vem relacionar-se a diferentes

estratégias de sobrevivência de trabalhadores ante a reestruturação econômica e ao alto índice de desemprego.

*c - Saberes*

O tema dos “saberes” é central para este trabalho e se insere numa reflexão mais geral sobre a própria educação. Pode-se dizer que a educação incorpora uma interlocução de saberes, em constante construção e reconstrução, originada do conhecimento acumulado, das tradições culturais, da diversificação dos espaços sociais e do convívio em grupos. No contexto a ser estudado, é vista, principalmente, como elemento de diálogo e propulsor do fortalecimento da natureza dos empreendimentos solidários. A educação pode ser traduzida como uma busca em ser mais, na compreensão de que “O homem deve ser o sujeito de sua própria educação” (FREIRE, 1985, p. 28). O homem, social e historicamente, é capaz de aprender. Portanto, aprender é criar, é construir e reconstruir. Segundo Freire,

[...] toda prática educativa demanda a existência de sujeitos, um que, ensinando, aprende, outro que, aprendendo, ensina, daí o seu cunho gnosiológico; a existência de objetos, conteúdos a serem ensinados e aprendidos; envolve o uso de métodos, de técnicas, de materiais; implica, em função de seu caráter diretivo, objetivo, sonhos, utopias, ideais. Daí a sua politicidade, qualidade que tem a prática educativa de ser política, de não poder ser neutra (1996, p. 77-8).

O trabalho como prática social, especialmente aquele ocorrido no cotidiano das relações de produção, que educa e deseduca os nela implicados, e os saberes produzidos aí foi o foco desta pesquisa. É com essa educação que nos preocupamos e menos com momentos formativos, e seus processos pedagógicos, especialmente produzidos para este fim (como cursos, seminários, capacitações).

Por “saber” entendem-se processos e produtos: “[...] o ato de aprender, situações, processos, lugares e pessoas que podem especificar este ato; o fato de saber; os saberes como produtos duma aprendizagem ou como objetos culturais, institucionais, sociais (CHARLOT, 1991, in: SANTOS, 2000, a, p. 127).

O saber recobre o que existe de histórico, que vai desde atitudes conscientes, expressas em linguagem, que se manifestam até aprendizagens não-conscientes, não-expressas em

linguagem, mas presentes nas atitudes e no desenvolvimento das ações do dia-a-dia do trabalhador. Para a ergologia, a linguagem é “[...] lugar e elemento de fabricação dos conceitos que enquadram (e esse é todo o poder do conceito) as atividades de trabalho em todas as suas dimensões: técnicas, científicas, organizacionais, gerencias, hierárquicas, de poder, de propriedade jurídica e outras, ou políticas” (SCHWARTZ, 2007, p. 141). Na economia solidária, o processo educativo acontece no cotidiano dos empreendimentos, nas relações e nos processos que formam os trabalhadores. Os saberes, focados no trabalho associado, serão abordados como uma categoria nesta pesquisa.

#### *d - Atividade*

A noção de atividade vem há alguns anos sofrendo algumas mudanças no seu entendimento e atuação em diversas ciências. Destacam-se os anos 1980, como o período de retomada e compreensão de sua amplitude, principalmente devido à corrente da ergologia, que transformou o conceito matriz. Passa, então, a designar um problema do fazer industrial. Segundo Schwartz,

[...] o interesse por “o que está a ser feito / o que se está a fazer” característico dos debates do sujeito encontra, principalmente com a distinção entre trabalho prescrito e trabalho real, uma perspectiva muito mais ampla: a actividade torna-se o lugar de uma dialética onde agora é preciso articular os debates do sujeito com todos os tipos de normas apreendidas no horizonte histórico-social. Estas normas devem ser pensadas como anteriores aos sujeitos que com elas têm que lidar, mas também é a história destes sujeitos, anterior a estas normas, que permite abordar localmente o resultado das negociações de onde resulta, a cada vez, a reconfiguração do meio<sup>5</sup>.

Com base neste entendimento, a atividade sai do foco único do sujeito, para se adentrar na história, atravessando diferentes campos disciplinares e valendo-se deles.

Para Schwartz, o conceito de atividade é marcado por três características: a transgressão, pois ela atravessa o consciente e o inconsciente, o verbal e o não-verbal, o biológico e o cultural; a mediação, pois impõe dialéticas entre vários campos, assim como entre o micro e o macro, o

---

<sup>5</sup> SCHWARTZ, Y. *Actividade*. Laboreal, v.1, n. 1, p. 63-64, 2005. Disponível em: <<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU5471122647:6179>>. Acesso em: nov. 2007.

local e o global; a contradição, pois ela é sempre lugar de debate, entre as normas antecedentes enraizadas nos meios de vida e as tendências à renormalização<sup>6</sup>.

Destaca-se que a atividade é o centro da abordagem ergológica. O olhar dá-se para a atividade de trabalho como algo sempre em movimento, com implicação dos sujeitos envolvidos. Portanto, a atividade é um processo em constante desenvolvimento. Tais características demonstram que “[...] a atividade está inscrita em sua própria história, na medida em que resíduos de atividades anteriores permanecem inseridos nas novas, apontando, assim, para a importância da análise histórica do desenvolvimento da atividade para compreensão da situação atual” (ABRAHÃO, 2000, p. 50). Tentar conhecer a atividade é reconhecer os conhecimentos, os saberes que se cristalizaram no momento do seu fazer, assim como reconhecer a sua dimensão ressingularizadora. Na atividade, serão observados tópicos como uso de si, normalização e renormalização, valores no trabalho.

### **Descrição das fases da pesquisa**

Nas escolhas metodológicas apresentadas acima, a autora deparou-se com algumas perguntas, como “O que eu quero com este estudo da COOPEREI?” “Qual o caminho a seguir para obter as respostas sinalizadas para o desenvolvimento da tese?” Percebeu-se que as respostas só poderiam ser encontradas a partir do momento em que o trabalho e o trabalhador da COOPEREI passassem a ser conhecidos, reconhecidos e, principalmente, entendidos pela proponente da pesquisa.

Como parte inicial, foi estudado o espaço físico da COOPEREI, sua história, seu modelo de organização, a fim de entender, num primeiro momento, o processo de trabalho<sup>7</sup> que lá acontecia. Buscou-se entender o processo de trabalho na COOPEREI como um processo social. Foi intencional a contextualização aprofundada dos elementos que compõem o processo de

---

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> O processo de trabalho pode ser entendido como a interação da pessoa que trabalha com o mundo natural, sendo os elementos fornecidos por este mundo natural transformados, conscientemente, em função de um propósito. É um conjunto de causas que têm como objetivo um efeito específico, denominado produto do processo. Nas empresas, é constituído de vários elementos, que, de alguma forma, relacionam-se entre si. Em muitas situações, se constituem em uma unidade de gerenciamento. Este tema é abordado no Capítulo 2, desta tese.

trabalho, devido ao interesse em analisar densamente a atividade de trabalho realizada pelos trabalhadores daquela cooperativa.

Para melhor visualização da metodologia desenvolvida no processo de construção do conhecimento foi desenhado um “mapa metodológico”. A intenção deste desenho foi fazer escolhas sobre as possibilidades de recursos técnicos, de ilibada comprovação científica, a serem utilizados para o encontro das respostas às perguntas centrais que balizam esta pesquisa, cujo roteiro de campo foi elaborado para ser desenvolvido pelo que se chamou de “fases”.

Fase I: pode ser considerada a primeira parte da pesquisa exploratória, realizada por meio de visita à Diretoria da cooperativa e reunião com ela; da pesquisa documental, externa à cooperativa, visando a identificar o conhecimento disponível sobre o assunto. Desse modo, relacionam-se pesquisas já produzidas sobre a experiência; artigos científicos; trabalhos acadêmicos; relatórios de acompanhamento, relatórios de estágios realizados, clipagem de textos veiculados pela mídia, site, e outros trabalhos. A idéia de se fazer um estado da arte, no que se refere à COOPEREI, buscando mapear o que já foi produzido e publicado, assim como outros tipos de documentos que possam contextualizar e ao mesmo tempo fornecer subsídios para compreensão da COOPEREI.

Fase II: observação direta, recurso fotográfico, pesquisa documental, contemplando o segundo momento da pesquisa exploratória. Esta etapa refere-se a visitas de reconhecimento à COOPEREI, buscando introduzir o desenvolvimento da pesquisa, valendo-se da observação direta como instrumento metodológico.

Neste estágio, procurou-se entender o trabalho na COOPEREI, a fim de perceber melhor a atividade de trabalho, que posteriormente, por meio de outro instrumento metodológico, será aprofundada. Em situação de trabalho, foram observados gestos, procedimentos e outros itens que não estão prescritos na realização das atividades de trabalho, assim como o uso do corpo, para o qual inclusive será utilizado o recurso da fotografia.

Além destas técnicas, foi utilizada a pesquisa documental, interna, da cooperativa, considerada fonte de evidência para a pesquisa, lendo-se documentos como o Estatuto Social e Regimento Interno. Sentiu-se necessidade de localizar outros documentos que tivessem registros

administrativos da cooperativa e de obter-se a identificação do quadro social e dos trabalhadores terceirizados, postos de trabalho que ocupam, organograma da cooperativa e das atividades fabris; categorização das atividades. Foram descritos o processo do trabalho, a divisão do trabalho, o número de envolvidos em cada operação, níveis hierárquicos, volume produtivo e outros aspectos importantes.

Fase III: composta pela continuidade da observação direta e pela realização das entrevistas individuais, em profundidade e entrevista realizada com um grupo focal, nas quais será utilizado o recurso metodológico apontado pela ergologia, da autoconfrontação simples. Para as entrevistas, foi elaborado um tópico-guia que serviu de referência e lembrete para sua condução e que auxiliou nas transcrições e na análise. Houve aproximação de pessoas-chaves, percebidas nas observações diretas realizadas. Outro critério foi que, após o desenho do processo de trabalho, todas as seções foram contempladas, com no mínimo um entrevistado.

Houve entrevista com um grupo previamente identificado no ambiente de trabalho da COOPEREI. Para escolha deste grupo, foram considerados critérios como o trabalho em comum, a interatividade, a parceria inerente e necessária para iniciar e finalizar a tarefa.

As entrevistas foram importantes para o relato histórico de constituição da cooperativa, inclusive durante a passagem entre um modelo e outro. Estes relatos são inspirados na história oral, que pode ser utilizada como fonte de consulta e método de ampliação de conhecimento, em pesquisas que abordem temas recentes, possíveis de serem alcançados pela memória do entrevistado.

Trata-se de ampliar o conhecimento sobre acontecimentos e conjunturas do passado através do estudo aprofundado de experiências e versões particulares; de procurar compreender a sociedade através do indivíduo que nela viveu; de estabelecer relações entre o geral e o particular através da análise comparativa de diferentes testemunhos, e de tomar as formas como o passado é apreendido e interpretado por indivíduos e grupos como dado objetivo para compreender suas ações (VERENA, 2004, p. 19).

A história oral movimenta-se num terreno multidisciplinar, possibilitando o estudo de acontecimentos históricos, instituições, categorias profissionais, movimentos, na perspectiva de depoimentos de pessoas que participaram desses eventos ou os testemunharam.

Fase IV: concebida como análise dos dados coletados e relatório final, realizada por meio do método de AC. Porém, as análises mais amplas tiveram como base uma perspectiva hermenêutica e dialética e o Dispositivo a Três Pólos<sup>8</sup>, como dispositivo de produção de conhecimento.

A abordagem hermenêutica permitiu interpretar e compreender os fatos e a abordagem dialética, analisar as situações de trabalho, as contradições existentes, sua evolução no contexto onde está inserido, buscando a transformação da realidade. Já o Dispositivo a Três Pólos, segundo Schwartz, é formulado pelo polo dos conceitos, que compreende os saberes disciplinares; o polo das forças de convocação e de reconvocação, que compreende os saberes gerados na atividade; e o polo das exigências éticas e epistemológicas, que olha o outro como alguém com quem se vai aprender.

---

<sup>8</sup> O Dispositivo a Três Pólos é abordado com maior ênfase no Capítulo 2 desta tese, nos pressupostos teóricos da ergologia.

## **1 O TRABALHO NO MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA E AS PERSPECTIVAS DO TRABALHO ASSOCIADO**

“O trabalho, na verdade, nunca começou e,  
ao mesmo tempo,  
rejuvenesce sem cessar”

(SCHWARTZ, 2004a, p. 36)

No final do século XX e início do século XXI, a sociedade se depara com novas formas de colaborar, de trabalhar, de produzir. Acontecem mutações no mundo do trabalho, que repercutem na vida, no comportamento, nas relações sociais e econômicas, cuja base se encontra no esgotamento de um modelo e no surgimento de outro, de acumulação flexível do capital<sup>9</sup>.

Este capítulo busca desenvolver alguns dos caminhos percorridos pelo trabalho humano e suas diferentes concepções, considerando sua localização no tempo e no espaço, e abordar as mutações que estão em curso no capitalismo contemporâneo e que designam as transformações ocorridas nos modos de produzir bens e serviços, culminando na AF e, conseqüentemente, nas transformações do trabalho assalariado. No plano econômico, várias empresas tradicionais, que trabalhavam com uma produção de massa, padronizada e voltada a grandes volumes, mostraram dificuldades em adaptar-se ao novo modelo. Nas décadas de 1980 e 1990, muitas delas declararam falência, muitas fecharam e várias outras se reestruturaram. É um período em que

---

<sup>9</sup> A acumulação flexível do capital, que engloba as mutações do capitalismo contemporâneo, abarca os âmbitos econômico, político, social, psicológico e cultural. Refere-se às transformações ocorridas nos modos de produzir bens e serviços e de organizar os processos de trabalho. Doravante, neste trabalho, será identificada por AF.



emergem muitas cooperativas, situadas no movimento da economia solidária, que protagonizam novos espaços de trabalho e de produção.

Estes novos espaços atendem à dinamicidade dos modelos econômicos, históricos na vida do homem, e à dinamicidade do trabalho, ou à capacidade do homem em adaptar-se às novas conjunturas. A discussão sobre o lugar que o trabalho ocupa na vida do homem, emerge neste contexto e o recoloca como lugar central, principalmente quando do resgate do sentido ontológico do trabalho. O trabalho, que hoje está em discussão é o assalariado formal, que perde a qualidade subjetiva de centro organizador da vida do homem.

Grande parte das experiências de cooperativas de produção, hoje identificadas, que se originam de empresas falidas, nascem deste momento histórico, como alternativa de geração de trabalho e renda para os trabalhadores. Discute-se a concepção de um trabalho associado que, em um primeiro momento, contrapõe-se ao modo de produção capitalista, em relação à organização do trabalho e à propriedade dos meios de produção. Destaca-se não somente a possibilidade da continuidade do trabalho, em função do conhecimento e das práticas de desenvolver aquela determinada atividade, mas também a de um trabalho emancipado, com mais autonomia e democracia.

Nesse sentido, segundo Karel Kosík no livro *Dialética do concreto*, sobre a “odisséia” do ser humano, os sujeitos para conhecerem a si mesmos devem peregrinar pelo mundo e conhecê-lo.

(...) o sujeito só conhece o mundo na proporção em que nele intervém ativamente, e só conhece a si mesmo mediante uma ativa transformação do mundo. O conhecimento de quem é o sujeito significa conhecimento da atividade do próprio sujeito do mundo. Todavia, o sujeito que retorna a si mesmo depois de ter andado em peregrinação pelo mundo é diferente do sujeito que empreendera a peregrinação. O mundo percorrido pelo sujeito é diferente, é um mundo mudado, pois a simples peregrinação do sujeito pelo mundo modificou o próprio mundo, nele deixou suas marcas. Ao regressar, porém, o mundo ao seu redor se *manifesta* ao sujeito de modo diferente de como se manifestara no início da peregrinação, porque a experiência obtida modificou a sua visão do mundo e de certo modo reflete a sua posição para com o mundo, nas suas variações de conquista do mundo ou resignação do mundo (1995, p. 183).

## 1.1 SOBRE A CENTRALIDADE DO TRABALHO COMO FATO SOCIAL E CATEGORIA TEÓRICA

A formação cultural, social e econômica do homem tem, no trabalho, um lugar central; não somente como meio de vida, mas também como afirmação do lugar que ele ocupa na sociedade. Portanto, mais importante do que definir “trabalho” é entender seu significado, já que é tido como central para as pessoas.

Nas últimas décadas, aconteceram importantes modificações no papel do trabalho humano, para os indivíduos e para a sociedade, assim como muitas teses e textos surgiram anunciando o seu fim. Isso leva à reflexão, pois esta centralidade, reconhecida historicamente, de alguma forma, acaba sendo questionada.

Muitos autores discutem o fim da centralidade do trabalho, como fato social fundante das relações sociais e da construção de identidade e como categoria teórica explicativa. Tais análises estão fundamentadas na afirmação da crise do trabalho assalariado, na concepção técnico-científica do processo produtivo no capitalismo e suas conseqüentes mudanças ocorridas nas últimas décadas. Outro fator importante que implica estas mudanças em curso é o enfraquecimento do Estado de bem-estar social, que associava trabalho e cidadania e transformava o trabalho assalariado em “[...] emprego com ‘status’ ” (De Toni, 2006, p. 127).

Retoma-se aqui, Karel Kosík, que na obra *A dialética do concreto*, resgata o sentido ontológico do trabalho, tema importante para se entender e permear a discussão sobre o lugar do trabalho no século XXI.

O trabalho, na sua essência e generalidade, não é atividade laborativa ou emprego que o homem desempenha e que, de retorno, exerce uma influência sobre a sua psique, o seu *habitus* e o seu pensamento, isto é, sobre esferas parciais do ser humano. O trabalho é um *processo* que permeia todo o ser do homem e constitui a sua especificidade. Só o pensamento que revelou que no trabalho algo de essencial acontece para o homem e o seu ser, que descobriu a *íntima, necessária* conexão entre os problemas “o que é o trabalho” e “quem é o homem”, pode também iniciar a investigação científica do trabalho em *todas* as suas formas e manifestações [...] e bem assim a investigação da realidade humana em todas as suas formas e manifestações (1995, p. 199).

Kosík apontou caminhos para a análise e a compreensão do que seja o trabalho, na sua essência e generalidade. Para ele, muitos estudiosos realizaram percursos adversos, focados na descrição e análise dos processos de trabalho direcionados à aparência empírica, compreendendo

mais o operar humano em geral e não a distinção dos gêneros particulares. Ressalta que, enquanto autores se fixam nesta dimensão, o verdadeiro problema ou entendimento do que é o trabalho fica margeado. Na ação ou processo de trabalho, alguma coisa ocorre ao homem e ao seu ser, assim como ao mundo do homem. Destaca que o elemento constitutivo do trabalho é a objetividade, significando, em primeiro lugar,

[...] que o resultado do trabalho é um produto que tem uma duração, que o trabalho só tem um sentido no caso em que passe incessantemente da forma da operosidade (Unruhe) à forma do ser, da forma do movimento à forma da objetividade (Gegenständlichkeit), e, portanto, só no caso em que ele se manifeste como circulação de atividade e duração, de movimento e objetividade (1995, pp. 203-4).

No processo do trabalho, o produto resultante se apresenta como “desfecho e encarnação”. Para Kosík, a tridimensionalidade do tempo humano fundamenta-se no trabalho como ação objetiva do homem. “No processo do trabalho, são transformados, no *presente*, os resultados do trabalho *passado* e se realizam os desígnios do trabalho *futuro*” (1995, p 204). E, em segundo lugar, o caráter objetivo do trabalho é expressão do homem como ser prático, como sujeito objetivo. “No trabalho o homem deixa algo permanente, que existe independentemente da consciência individual. A existência de criações objetivadas é pressuposto da história, isto é, da continuidade da existência humana” (1995, p. 204).

Nesta análise filosófica do trabalho, abordada por Kosík, que revela características fundamentais e reflete a ontologia do homem, o trabalho pode ser explicado como realidade específica, que compenetra, de modo constitutivo, todo o ser do homem.

Raymond Williams, no livro *Palavras-chave*, enfatiza que o trabalho visto como emprego remunerado é resultado progressivo das relações produtivas capitalistas e passou a existir, como “labuta para o sustento”, quando se inventou a agricultura.

Estar empregado [to be **in work**] ou desempregado [to be **out of work**] era estabelecer uma relação definida com a pessoa que controlava os meios do esforço produtivo. Então, o trabalho deslocou-se, em parte, do próprio esforço produtivo para a relação social predominante (2007, p. 397).

Claus Offe<sup>10</sup>, no início dos anos 1980, abordava a crise da sociedade do trabalho, argumentando sobre a perda da centralidade deste. Historicamente, esta posição chave “delegada” ao trabalho, pela teoria sociológica, surge entre o final do século XVIII e término da I Guerra Mundial, quando autores clássicos da sociologia dimensionaram seus escritos ao modelo de sociedade burguesa da época. No entanto, é no século XIX, que se estabelece um rápido crescimento quantitativo do trabalho, permitindo, pela primeira vez na história, “[...] “personificar” o trabalho na categoria social do “trabalhador”” (OFFE, 1989, p. 1), separando a esfera doméstica da esfera da produção; a propriedade privada do trabalho assalariado. A hierarquia entre atividade nobre e atividade vulgar, atividades úteis e as autoexpressivas, também contribuíram para a proletarização da força de trabalho e a degradação moral da ganância. Estes elementos, segundo Offe, contribuíram para a pesquisa e a formação teórica das ciências sociais, elegendo o trabalho como categoria central de análise. Evidenciando os acontecimentos das últimas décadas, este autor afirma a perda da centralidade do trabalho como princípio organizador das estruturas sociais.

[...] o trabalho – e a posição dos trabalhadores no processo de produção – não é tratado como o mais importante princípio organizador das estruturas sociais, de que a dinâmica do desenvolvimento social não é concebida como nascendo dos conflitos a respeito de quem controla o empreendimento industrial; e de que a otimização das relações entre meios e fins técnico-organizacionais ou econômicos não é considerada a forma de racionalidade que prenuncia um desenvolvimento social posterior” (OFFE, 1989, p. 2-3).

Fundamenta sua tese na afirmação de que o trabalho remunerado formal perdeu sua qualidade subjetiva de centro organizador das atividades humanas, da autoestima e das referências sociais, assim como das orientações morais. Para o autor, há um declínio nas pesquisas sociológicas em tentar “[...] compreender a realidade social através das categorias de trabalho assalariado e de escassez, dentro da tradição do materialismo histórico, onde predominam agora esforços para rever e complementar modelos de realidade social “centrados no trabalho” (OFFE, 1989, p. 3). Este autor lança algumas dúvidas em relação à centralidade do trabalho como categoria de análise, sendo uma delas a vasta heterogeneidade empírica do trabalho, já que a expansão do trabalho assalariado coincide com sua multiplicidade interna, o

---

<sup>10</sup> Claus Offe, sociólogo alemão, publicou diversos livros sobre o tema trabalho. Destacam-se: *Problemas estruturais do Estado capitalista* (1984); *Capitalismo desorganizado* (1994); *Contradicciones en el Estado del bienestar* (1980).

que impossibilita a sua análise valendo-se da tradicional “divisão do trabalho”. Outros rompimentos do trabalho supostamente unificado e formalizado surgem na década de 1970, que, de forma acelerada, dão outro delineamento à questão: a distinção entre mercado de trabalho primário e secundário, interno e externo; a produção de bens e de serviços, que ocorre fora do modelo institucional do trabalho assalariado formal e contratual; corte vertical nas fileiras dos trabalhadores assalariados e o aparecimento crescente de posições de classe intermediárias com ocupação de cargos de autoridade formal; diferenciação acentuada, inclusive pelos sociólogos, entre as formas de trabalho produtivas e de serviços, ou seja, traz vários aspectos que indicam a sua diluição como referência unitária e central. (1989, p. 4-7).

O jornalista e filósofo André Gorz<sup>11</sup> também foi um dos teóricos que, nos últimos séculos, discutiu as questões do mundo do trabalho, centrando sua abordagem no dilema entre liberdade do tempo e abolição do trabalho assalariado, afirmando que o “O trabalho, em sentido antropológico, jamais desaparecerá enquanto a humanidade existir” (1998, p. 179). Estabeleceu diferenças entre trabalho como realização e tendência da natureza [Arbeit] e trabalho ganha-pão [Erwerbsarbeit]. Para este estudioso, “O trabalho que se faz, não se possui; o trabalho que se tem é feito para outrem, que paga por ele e que o determina de fora” (1998, p. 179). Gorz não falava no fim do trabalho organizado socialmente, no sentido antropológico, mas sim, no fim do trabalho fordista, organizado como estratégia de produção e de gestão.

Gorz abordou a renda básica como uma possibilidade de saída da sociedade do ganha-pão para a sociedade de reapropriação do trabalho, sendo fonte de participação de todos na riqueza que a sociedade produz. Destacou que a renda básica não é tudo nem resolverá, como solução isolada, os problemas sociais e econômicos da sociedade. Para Gorz, “A riqueza mais decisiva é sempre a riqueza cultural, em capacidades humanas e em relações interpessoais – riqueza não comprável ou pagável” (1998, p. 182).

O filósofo polonês Adam Schaff, no livro *A sociedade informática*, enfatiza que as transformações na ciência e na técnica provocam alterações na produção e nos serviços e,

---

<sup>11</sup> André Gorz, teórico francês, foi autor de uma extensa bibliografia sobre o tema. Destacam-se: *Ecologia e política* (1975), *Adeus ao proletariado* (1980), *Metamorfoses do trabalho* (1988), *Capitalismo, socialismo e ecologia* (1991), *Miséria do presente, riqueza do possível* (1997) e *O imaterial. Conhecimento, valor e capital* (2003).

necessariamente, causam modificações nas relações sociais. Porém, na sua análise, ressalta o caráter ontológico do trabalho, apontando para o desaparecimento do trabalho como emprego da própria capacidade em troca de um valor equivalente. A eliminação do trabalho assalariado não significa o fim do trabalho humano, pois este pode adquirir diferentes formas de ocupação, expandindo-se para formas atípicas de inserção laboral. “É, pois, fato que o trabalho, no sentido tradicional da palavra, desaparecerá paulatinamente e com ele o homem trabalhador, e portanto a classe trabalhadora entendida como a totalidade dos trabalhadores” (1995, p. 43). O autor enfatiza que a mudança cultural pode ser considerada como uma das consequências mais importantes, quando se fala na sociedade da informática, e que estas mudanças caminham no sentido da produção de um cidadão do mundo, de um homem universal, com oportunidades de uma formação global.

As questões até então apontadas refletem aproximações e distanciamentos no caminho que o trabalho vem trilhando na história do homem. No entanto, percebe-se que não há como negar as mudanças profundas na expressão histórica atual do trabalho hoje. No entanto, Frigotto destaca, no livro *Educação e a crise do capitalismo real*, que parece problemático “[...] deduzir da crise do trabalho no interior das relações capitalistas de produção e das mudanças de sua natureza, a perda da centralidade do mesmo na vida humana” (2003, p. 108).

Na expressão de suas idéias, Schaff e Gorz, assim como Frigotto, defendem o sentido ontológico do trabalho, a fim de se evitarem reducionismos. Hoje, o trabalho como fonte de realização, é privilégio de poucos, e com isso afasta-se de sua função social, tendenciando a reduzir-se a relações mercantis, regidas pela racionalidade econômica.

Na década de 1990, sobressaem outras análises, advindas de autores como Jeremy Rifkin, nos Estados Unidos, Ulrich Beck, na Alemanha e Dominique Meda, na França. Segundo De Toni, estes autores endereçaram suas pesquisas para os impactos sofridos pelos trabalhadores, devido aos novos modos de produzir, organizar e gerir o trabalho. “Defendem eles a criação de outras formas de trabalho, capazes de absorver os indivíduos deslocados e de preencher o tempo livre dos ocupados, constituindo-se em novos centros de ação e identidade políticas” (2006, p. 128).

Estudos também foram feitos pela academia brasileira, focados numa realidade latino-americana, diferente de países onde o capitalismo alcançou estágios mais avançados e que originaram os primeiros debates sobre a crise do mundo do trabalho. Destaca-se, neste caso, Ricardo Antunes e suas várias reflexões teóricas já publicadas. No seu livro *Adeus ao trabalho?* afirma que, mesmo com as tendências atuais, de comportamento do capital e consequentemente da sociedade salarial, não há pesquisas nem subsídios suficientes que permitam a conclusão da perda da centralidade do trabalho. Numa sociedade regida pela lógica do capital e produtora de mercadorias, o trabalho humano é inevitável e sem possibilidades de ser eliminado. Reafirma que o trabalho, *protoforma* da atividade humana, nunca poderá ser entendido como momento único ou totalizante, “[...] ao contrário, o que aqui estamos procurando reter é que a esfera do trabalho concreto é ponto de partida sob o qual se poderá instaurar uma nova sociedade” (2003, p. 92). O mesmo autor, na obra *Os sentidos do trabalho*, menciona que o trabalho está no centro do processo de humanização do homem. “O trabalho constitui-se como categoria intermediária que possibilita o salto ontológico das formas pré-humanas para o ser social” (2005, p. 136).

Segundo Arruda, o acontecimento que mais impactou a evolução do conceito de trabalho foi sua transformação em mercadoria. “A mercantilização do trabalho, obrigando o trabalhador a empregar-se para sobreviver, forçou-o a aceitar qualquer condição de trabalho e salário, permitindo ao capitalista a máxima liberdade na relação social de produção” (2003, p. 262). Este impacto caracterizou o trabalho mais como instrumento de sobrevivência, do que humanizador e ontopoiético. Não se pode margear, e sim considerar vários outros fatores que o marcaram e que traduzem, atualmente, seu lugar e *status* na nossa sociedade.

O pesquisador da ergologia<sup>12</sup>, Yves Schwartz, não acolhe a idéia do fim da centralidade do trabalho. Defende o fim de certas formas clássicas do trabalho, ligadas ao taylorismo, à atividade humana comandada por ritmos e ambientes materiais. Para o autor, as formas de atividade humana se deslocam; o trabalho se desloca, isto é, não se para de inventar o trabalho. “É preciso certamente reconhecer que as formas modernas, digamos de produção, deslocam o trabalho – isto é indiscutível. Isto cria formas novas de competências e modifica muitas coisas,

---

<sup>12</sup> De forma introdutória, pode-se descrever a ergologia como uma *démarche* que reconhece a atividade como debate de normas. Reconhecida como uma disciplina de pensamento, a ergologia estuda o trabalho em sua dimensão micro, com base na distância apontada pela ergonomia, entre o trabalho prescrito e o trabalho efetivamente realizado. O tema da ergologia é um dos principais eixos desta tese e será abordado com profundidade no Capítulo 2.

principalmente na composição social” (2007, p. 27). Ressalta o esforço necessário de olhar de perto como cada um não apenas “se submete”, mas vive e tenta recriar sua situação de trabalho.

Assim sendo, é preciso “aprender” o que se modifica no mundo do trabalho. Esta prudência em emitir julgamentos sobre a realidade do trabalho é justificada pelo autor, porque se fala de algo pertinente à atividade humana, que se recria permanentemente. Cada pessoa é matriz de transformações possíveis, sempre traz uma contribuição, por mínima que seja. Há sempre uma fase de aprendizagem nessas recriações permanentes.

Segundo Ferreira (2000), o conceito de trabalho em ergonomia está entrelaçado pela inteligência que nasce da ação, que se torna visível por meio dos seguintes aspectos: é pluridimensional, contendo facetas biológica, cognitiva, afetiva e social; é instrumento de gerenciamento das exigências temporais; está colada à resolução de problemas concretos originados da prática. Soma-se a estes três aspectos, três outras dimensões, que dão sentido à noção de atividade enigmática: engenhosidade, cooperação e mobilização subjetiva. São essas dimensões que favorecem ao trabalhador usar de sua inventividade, criatividade, inovações e que subvertem os procedimentos formalizados no trabalho. Para o trabalhador, a atividade é “[...] a arte do possível e um imperativo da necessidade” (FERREIRA, 2000, p. 76-7). Os ergonomistas apresentam componentes que mostram “[...] a centralidade do trabalho como fator de construção da identidade, de auto-realização e de garantia da saúde mental. Assim, imaginar que possa haver uma neutralidade do trabalho face à subjetividade é vã ilusão teórica” (FERREIRA, 2000, p. 77).

Considerando, então, esta rápida cronologia de entendimentos teóricos sobre o trabalho, é importante não generalizar a “crise do trabalho”, sob o risco da perda do seu sentido ontológico e histórico e como categoria chave para explicar as relações sociais, pois, mesmo com a sua degradação e a eliminação de inúmeras qualificações, o trabalho continua impulsionando o processo de acumulação capitalista. Segundo Bocayuva, “O trabalho vivo permanece no centro do modo de produção que condiciona a vida social” (2007, p. 104).

Nas empresas “de ponta”, a diminuição do tempo físico de trabalho e a redução do trabalho manual direto, devido à maquinaria informatizada, somadas à busca de um trabalho intelectualizado e multifuncional, acentuam a transformação de trabalho vivo em trabalho morto. Isso não significa, porém, a eliminação do trabalho vivo. Para Antunes, “A articulação entre o



trabalho vivo e o trabalho morto é condição para que o sistema produtivo do capital se mantenha” (2005, p. 120).

Mas, exatamente porque o capital não pode eliminar o trabalho vivo do processo de criação de valores, ele deve aumentar a utilização e a produtividade do trabalho de modo a intensificar as formas de extração do sobretrabalho em tempo cada vez mais reduzido (ANTUNES, 2005, p. 119).

Cada vez mais, a sociedade do capital necessita de formas diversificadas de trabalho: terceirizado, parcial, por projetos e, portanto, menos do trabalho baseado em relações contratuais estáveis. Ainda se observa que as transformações do capitalismo trazem maior valorização do trabalho imaterial. Atualmente, no modo de acumulação flexível do capital, as investidas do capital vão além da maximização e apropriação da força física do operário e incorporam a apropriação mais profunda da sua dimensão intelectual, das suas capacidades cognitivas, da sua criatividade, envolvendo, intensivamente, a subjetividade do trabalhador. Segundo Grisci,

Trabalho imaterial é o conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como uma imposição normatizadora de que o trabalhador se torne sujeito ativo do trabalho como condição indispensável à produção (2006, p. 327).

Portanto, o resultado do trabalho imaterial não é encontrado somente nos produtos materiais, mas abarcam os produtos intangíveis, como sentimentos de confiança, segurança e conforto, implicando a fidelização do consumidor. Conforme Antunes, “[...] o trabalho imaterial faz interface entre a relação produção-consumo” (2005, p. 127). Isso pode ser observado no avanço das atividades do marketing e da publicidade, da pesquisa, assim como na criação de softwares. “O trabalho imaterial é expressão do conteúdo informacional da mercadoria, exprimindo as mutações do trabalho operário no interior das grandes empresas, e do setor de serviços, onde o trabalho manual direto está sendo substituído pelo trabalho dotado de maior dimensão intelectual” (ANTUNES, 2003, p. 162).

Acrescenta-se que não há disjunção entre trabalho material e imaterial; ambos encontram-se, segundo Antunes, “[...] centralmente subordinados à lógica da produção de mercadorias e de capital” (2003, p. 162). Destaca-se também que o trabalho imaterial não é dominante e que a

presença do trabalho produtivo ainda é muito intensa, assim como é intensa a precarização e a desqualificação de ambos.

As transformações da sociedade do trabalho assalariado também estão implicadas no abuso do homem em relação ao meio ambiente e na manutenção do modelo de acumulação capitalista. O anúncio das mutações apregoadas por vários cientistas requer cautela e uma observação mais crítica de discursos ideológicos proferidos como verdade única e de forte apelo político.

Para ampliar a reflexão sobre o lugar do trabalho no século XXI, é necessário buscar sua história e a conjuntura que dele fez e faz parte. Desse modo, é importante conhecer a dinamicidade e as características do modo de produção capitalista e dos diferentes modelos de organizar e gerir o trabalho humano. São aspectos que influenciam diretamente o entendimento do significado da centralidade do trabalho, assim como o viver e o conviver com este lugar referencial na vida das pessoas.

## **1.2 A ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO DO TRABALHO HUMANO: DO FORDISMO À ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL**

O fordismo, assim como o taylorismo, teve como base a produção em massa de mercadorias e uma forma de gestão verticalizada. Praticamente toda a produção era realizada no interior da fábrica, sendo somente alguns serviços secundários repassados para terceiros, diferente da AF que se experimenta atualmente.

Pode-se dizer que a data simbólica do início do fordismo foi 1914, quando Henry Ford implantou o dia de 8h de trabalho e uma gratificação como recompensa para trabalhadores da linha de montagem na sua fábrica em Michigan. Este mecanismo foi uma forma de o trabalhador adquirir a disciplina necessária para trabalhar numa linha de montagem de alta produtividade, além de acumular renda e ter tempo para o consumo.

As inovações técnicas e organizacionais adotadas pelo fordismo baseavam-se numa proposta de criação de mercado e de consumo em massa. Segundo Guimarães, o fordismo foi difundido em grandes empresas e é uma estratégia abrangente de organização da produção,

envolvendo “[...] extensa mecanização, como o uso de máquinas-ferramentas especializadas, linha de montagem e de esteira rolante e crescente divisão do trabalho” (2006, p. 135). Em função deste processo, a verificação do produto é feita no final da fabricação, implicando, muitas vezes, perda do produto e consequente perda de matéria-prima e de tempo.

O fordismo se caracterizou por uma radical separação entre concepção e execução. O trabalho de concepção exigia qualificação, pois desenvolvia desde a criação de novos produtos até a programação da produção; já o trabalho da produção era realizado de forma fragmentada e simplificada, exigindo pouco treinamento do trabalhador. “O processo de produção fordista baseia-se na linha de montagem, acoplada à esteira rolante, que evita o deslocamento dos trabalhadores e mantém um fluxo contínuo e progressivo das peças e partes, permitindo a redução dos tempos mortos, e, portanto, da porosidade no trabalho” (GUIMARÃES, 2006, p. 134). No processo de trabalho fordista, muitas das qualificações do trabalhador são incorporadas às máquinas criadas para o desenvolvimento dos produtos. Segundo Holzmann, este sistema dificulta a “[...] circulação de informações e a agilidade do cumprimento de determinações, sempre emanadas dos níveis superiores” (2006, p. 315).

Já o taylorismo se caracteriza pela intensificação do trabalho por meio de sua racionalização científica. *Os Princípios da Administração Científica*, de F. W. Taylor, publicado em 1911, descrevia como a produtividade do trabalho poderia ser aumentada mediante estudos de tempos e movimentos na execução de uma tarefa, eliminando movimentos inúteis, utilizando-se instrumentos de trabalho mais adaptados à tarefa. É a busca da racionalização da produção, baseada na organização do processo de trabalho e das relações sociais de produção. Segundo Holzmann & Cattani, o taylorismo integra a OCT – Organização Científica do Trabalho, aprofundando “a divisão técnica do trabalho e a separação entre concepção e execução e levando à obsolescência dos ofícios” (2006, p. 281). Este modelo trabalhava cotidianamente com tarefas prescritas, exigindo supervisores encarregados do treinamento e da garantia da execução das tarefas, concebidas pelos técnicos encarregados.

David Harvey destaca elementos que distinguem o fordismo do taylorismo:

O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho,

uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (2002, p. 121).

O fordismo alcançou maturidade e se expandiu principalmente após a II Guerra Mundial, mediante o incremento da reposição de peças e de bens de consumo que, por sua vez, abriram espaços para a introdução de novas tecnologias e produtos, mantendo-se, praticamente intacto, até a década de 1970. São abundantes os sinais de transformação de aspectos econômicos e políticos do capitalismo no final do século XX que podem ser encontrados, principalmente, nos processos de trabalho, nos hábitos de consumo, na superação de divisões geoeconômicas, na redução do papel do Estado, etc. e que levam à AF.

Conforme David Harvey, a AF é uma forma de capitalismo. No livro *Condição Pós-Moderna*, o autor aponta três proposições básicas do modo capitalista de produção: a) o capitalismo é orientado para o crescimento; b) o crescimento em valores reais se apoia na exploração do trabalho vivo, na produção; c) o capitalismo é, por necessidade, tecnológica e organizacionalmente dinâmico. Harvey evidencia que Marx conseguiu mostrar que essas três características essenciais do capitalismo são contraditórias e, portanto, propensas a crises. Além disso, ressalta a tendência periódica da superacumulação, ou seja, a existência de “capital ocioso e de trabalho ocioso”<sup>13</sup>, facilmente percebidos nos anos 1930 e a partir de 1973, com acontecimentos periódicos que, de alguma forma, mostram esta tendência.

Ainda nesta perspectiva, Kosík sustenta que Marx, no livro *O Capital*, investiga a gênese e a configuração do *sujeito* que efetua a destruição *revolucionária* do sistema. Enfatiza que “[...] o capitalismo é o sistema da total reificação ou alienação, sistema dinâmico, cíclico, que vem se expandindo e se reproduz nas catástrofes” (1995, p. 182) e que somente pode ser descrito na sua totalidade e concreticidade no momento em que as leis imanentes do seu movimento e da sua destruição são descobertas.

É na década de 1970, período de aguda recessão, que o modo de organizar o trabalho e a produção no contexto do capitalismo começa a mostrar debilidades e esgotamentos, gerando uma crise no modelo de produção então utilizado. As décadas de 1970 e 1980 foram de reestruturação

---

<sup>13</sup> Outra indicação da superacumulação seria mão-de-obra ociosa, mercadorias e estoque em excesso, excedente de capital-dinheiro e um grande número de pessoas desempregadas. (HARVEY, 2002).

econômica, social e política e de passagem para um regime de AF, que se confrontou com o modelo rígido e tradicional do fordismo. Esta nova dinâmica do capitalismo envolve rápidas mudanças de padrão de desenvolvimento, de forma desigual, tanto em novos setores como em novos espaços geográficos. “Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional” (HARVEY, 2002, p.140).

O trabalho, nas suas múltiplas dimensões, passa, então, por uma radical transformação, oportunizando aos donos do capital a aplicação de diferentes modalidades de trabalho precário, tornando-se visível “[...] a redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado” (HARVEY, 2002, p. 143). Estes arranjos trabalhistas precarizam o emprego e a remuneração, as condições de trabalho em relação às normas vigentes, provocam retrocesso nos direitos sociais adquiridos pelos trabalhadores e da proteção sindical, sem contar com a individualização da relação salarial.

Como um recurso estratégico à estruturação produtiva do capital, emerge, no Ocidente, o toyotismo, garantindo a acumulação de forma flexível. Foi criado pelo engenheiro Taiichi Ohno e introduzido no ramo automobilístico na fábrica da Toyota, no Japão, em 1950. A partir dos anos 1970, é amplamente difundido, não somente na indústria, mas também na área de serviços, em função da crise do modelo fordista. É impulsionado pela demanda do mercado e requer grande adaptabilidade do processo produtivo. De acordo com Holzmann, “[...] centrar o enfoque no produto é um dos princípios fundamentais do método” (2006, p. 315). A relação entre cliente e fornecedor é ágil, principalmente quando da necessidade de matéria-prima para produção em consonância com o fluxo da produção, eliminando assim estoques e a necessidade de grandes espaços físicos. A mesma relação se dá entre os setores internos da fábrica, um sendo cliente do outro e cada um controlando a qualidade de sua produção. O próprio trabalhador faz o controle de qualidade da parte do produto que produz e da que recebe, como matéria-prima advinda de outro setor da fábrica. É o *just-in-time*, tanto interno como externo que, com o *kanban*<sup>14</sup>, são essenciais neste modelo. Há uma redução dos níveis hierárquicos e o trabalho é desenvolvido em equipes,

---

<sup>14</sup> Sistema de comunicação visual que informa os setores a quantidade e o tipo de matéria-prima, peças ou componentes a serem montados a fim de dar continuidade à produção no tempo programado.

com trabalhadores flexíveis e habilitados para desenvolver diferentes atividades no processo produtivo.

O incentivo às privatizações e as desregulamentações dos mais variados tipos, da economia e do mundo financeiro, das relações trabalhistas às leis fiscais, regidas pelo mundo do mercado, compuseram o aparato jurídico para estas grandes transformações. Segundo Antunes, as mudanças em curso “[...] são expressão da reorganização do capital com vistas à retomada do seu patamar de acumulação e ao seu projeto global de dominação” (2005, p. 50). Características como “[...] desemprego em dimensão estrutural, precarização do trabalho de modo ampliado e destruição da natureza em escala globalizada tornaram-se traços constitutivos dessa fase de reestruturação produtiva do capital” (2005, p. 34).

É importante retomar e ratificar que as transformações vivenciadas, trazem impactos sociais negativos, especialmente para os trabalhadores. As mudanças do trabalho apresentam algumas estratégias: diminuição dos contratos de trabalho por tempo indeterminado, substituídos por trabalho temporário; rebaixamento salarial; trabalho falsamente autônomo; subcontratação; trabalho a domicílio; aumento de postos de trabalho para mulheres; perda de direitos, entre outros. Como uma das consequências, observa-se a neutralização política, a facilidade em manipular atitudes, sentimentos e comportamentos dos trabalhadores envolvidos, potencializando os mecanismos de exclusão, visando a “[...] sujeitar os ritmos da reprodução social aos ritmos da produção” (Santos, 2003, p. 254), além da neutralização política dos trabalhadores envolvidos.

Antunes & Pochmann, no artigo *A desconstrução do trabalho e a explosão do desemprego estrutural e da pobreza no Brasil*, asseguram que, desde 1998, o desemprego está acima de 9% do total da força de trabalho que demanda ocupação. Mas, se tomado como referência o desemprego estrutural, que incorpora o trabalhador com jornada de menos de 15 horas semanais, com remuneração abaixo de meio salário mínimo, somada à demanda explícita de ocupação, a taxa chega a ser de 27%. (2007, p. 205).

Entre as mudanças introduzidas, estão diferentes técnicas de gestão da força de trabalho, tais como trabalho em equipe, “times de trabalho”, “células de produção”, além de um discurso de envolvimento participativo dos trabalhadores. Características como trabalho polivalente e qualificado, multifuncional, também marcam a nova forma de organização do trabalho na

indústria e nos serviços. Segundo Antunes, “Todas estas características levam a uma redução do tempo de trabalho” (2005, p. 52), assim como à redução de quadros de trabalhadores nas empresas.

A AF traz uma nova forma de trabalhar, na qual se confiam trabalhos a outras empresas, em outros lugares. Conforme Senett, “A organização incha e se contrai, empregados são atraídos ou descartados à medida que a empresa transita de uma tarefa a outra” (2006, p. 50). É uma tendência no mercado de trabalho, na qual as empresas diminuem cada vez mais os empregados centrais, que trabalham em tempo integral e permanente e são essenciais para o futuro da organização. Estes gozam de segurança, oportunidades de reciclagem, são flexíveis no tempo e no espaço. Em contraposição, aumenta a força de trabalho que entra e é demitida facilmente em períodos de baixa, ou quando o trabalho é desenvolvido por projetos, renováveis por tarefas, de tempos em tempos. Para Antunes, “Quanto mais o trabalho se distancia das empresas principais, maior tende a ser sua precarização” (2005, p. 57).

Todas essas indicações levam a perceber que o mundo do trabalho sofre mudanças estruturais e questionar a quem, hoje, denominar de “classe trabalhadora”. Antunes lembra que Marx e Engels utilizavam como sinônimos a noção de classe trabalhadora, de proletariado e de assalariados. Esse autor traz como proposta a ampliação da noção desta classe, chamando-a de “classe-que-vive-do-trabalho” (2005, p. 101), pretendendo dar amplitude e contemporaneidade ao ser social que trabalha. Essa categoria engloba a totalidade daqueles que vendem sua força de trabalho, tendo como centralidade o trabalho produtivo, núcleo no qual se localiza o trabalhador que produz a mais-valia e participa diretamente do processo de valorização do capital, não se restringindo ao trabalho manual direto, incluindo aqueles que não são diretamente manuais, mas que são produtivos e produzem mais-valia. Fazem parte dela, os trabalhadores improdutivos, ou seja, identificados como os trabalhadores que vivem da remuneração de serviços prestados aos capitalistas ou ao Estado. Para Antunes, “O trabalho improdutivo abrange um amplo leque de assalariados, desde aqueles inseridos no setor de serviços, bancos, comércio, turismo, serviços públicos, etc., até aqueles que realizam atividades nas fábricas, mas não criam diretamente valor” (2005, p. 102).

Nesta ampliação, o autor incorpora na noção de “classe-que-vive-do-trabalho” “[...] a totalidade dos trabalhadores assalariados” (2005, p. 102), compreendendo o produtivo e o improdutivo. Vale-se, então, da noção de classe-que-vive-do-trabalho, para incluir o conjunto do proletariado industrial, os assalariados do setor de serviços, o proletariado rural, os trabalhadores precarizados em atividades de *part time* e de *fast food*, terceirizados, os trabalhadores informais e os trabalhadores desempregados. Este critério não engloba na classe trabalhadora os gestores do capital e seus altos funcionários, pequenos empresários, a pequena burguesia proprietária urbana e a rural.

Baseado nas atuais transformações ocorridas até então, Senett (2006, p. 62-8) aponta para três grandes déficits sociais em função da cultura do novo capitalismo, em relação à empresa e aos trabalhadores: a lealdade, pois as empresas necessitam do envolvimento e comprometimento de seus funcionários, até em função de sobrevivência dos próprios negócios; a confiança, formal e informal; a debilidade do conhecimento institucional, não-adquirida pelo trabalhador, em função das variantes da relação de trabalho. São valores que implicam o caráter do indivíduo e estão sujeitos a uma avaliação subjetiva do trabalho e à construção de um novo imaginário coletivo. Harvey enfatiza que “Todo tipo de trabalho exige concentração, autodisciplina, familiarização com diferentes instrumentos de produção e o conhecimento das potencialidades de várias matérias-primas em termos de transformação em produtos úteis” (2002, p. 119), confirmando o que Senett aponta, além de avançar na necessidade de apropriação dos meios e objetos de trabalho. Portanto, para se construir e vivenciar estes valores, pertencentes à identidade do cidadão com seu trabalho, em qualquer organização, é preciso tempo.

As características desta “nova era” produzem impactos com consequências políticas sociais, culturais irreversíveis para a sociedade, uma das quais já apontada, ou seja, o lugar que o trabalho assalariado formal ocupa hoje. Além disso, criam novos espaços e novas formas de desigualdade que resultam em exclusão social.

O desemprego é um problema sociopolítico fundamental no fim do século XX. As políticas neoliberais têm como fulcro a desestabilização dos trabalhadores estáveis e a instalação do trabalho precário e, mais perversamente, a ampliação do número de desempregados, desnecessários à produção (FRIGOTTO, 2002, p. 22).



Nota-se que o lugar de maior identificação da exclusão social é o “lugar” do trabalho, consequência esta referente às diferentes e novas formas de emprego/desemprego existentes.

As mudanças na estrutura do mercado de trabalho implicam alterações na estrutura da organização industrial. Pequenos empreendimentos começam a ressurgir, como os antigos sistemas artesanais, familiares, cooperativas, como apêndices do sistema produtivo, mas, também, em outros casos, protagonizando novas formas de organização do trabalho e ocupando espaços de inserção em lugares centrais da economia. Podem ser vistos como estratégias de sobrevivência para desempregados ou mesmo para grupos que sofrem alguma discriminação. Também se avista o crescimento, em todo o mundo, das economias informais e/ou “subterrâneas”, muitas buscando burlar impostos ou ter lucros imediatos, entrando no comércio ilegal.

Outros efeitos foram os riscos gerados para vários negócios e empresas de modelo tradicional, que não conseguiram acompanhar ou se preparar para esta nova dinâmica do capitalismo. O modelo fordista, até então utilizado pela maioria das empresas, caracterizado pela produção em massa, padronizada e voltada a grandes volumes, em muitas situações mostrou dificuldades em adaptar-se a um modelo mais flexível. Para Harvey, “A produção de bens em pequenos lotes e a subcontratação tiveram por certo a virtude de superar a rigidez do sistema fordista e de atender a uma gama bem mais ampla de necessidades do mercado, incluindo as rapidamente cambiáveis” (2002, p. 148).

Segundo Duraffourg, a desestruturação dos coletivos de trabalho que são resultantes da AF, traz efeitos: para as pessoas, pois quando há uma desestruturação desta, independente do motivo, estes coletivos terão que ser reconstruídos, repercutindo em carga de trabalho e novas aprendizagens; para as empresas, mesmo que, sendo constitutivo do seu processo acompanhar as mudanças temporais que vão ocorrendo, a maioria não tem estas medidas, resultando em ineficiência, insegurança, estresse; para a sociedade, pois a desestruturação dos coletivos provoca níveis de violência, além de riscos consideráveis para as indústrias que trabalham como produtos de alta periculosidade. O autor ainda frisa que o trabalho coletivo não é uma soma, mas uma conjugação de esforços e modos de trabalhar. “A complexidade dos sistemas de trabalho aumenta

de modo que a importância dos coletivos aumenta: com cada vez maior frequência é impossível trabalhar eficazmente e em segurança sem um bom consentimento do coletivo” (2007, p.77).

Destacam-se, como uma forma de organização dos trabalhadores, as cooperativas, que acolhem tanto o trabalhador produtivo como o improdutivo, devido à amplitude de formas e segmentos que estes empreendimentos possibilitam, ligados diretamente à produção de um bem ou então à prestação de serviços. Este tipo de organização do trabalhador altera o processo de produção de mercadorias em condições de trabalho assalariado, que deposita parte do conhecimento, das decisões técnicas e do aparelho disciplinar, para além do controle da pessoa que de fato fez o trabalho. O controle passa a ser feito pelo próprio trabalhador, sujeito do trabalho, de forma autogestionária.

Assim sendo, como uma das possibilidades de enfrentamento com a situação exposta, de forma a superar o modelo taylorista-fordista já anunciado, será estudado o trabalho associado, no sentido de avançar na ideação dos coletivos abordados acima por Duraffourg. Aqui se entende o trabalho associado como inerente à economia solidária e, nesse sentido, como um caminho de possível superação das contradições do modo capitalista dominante de reprodução da existência humana. Trata-se de uma alternativa que contempla todas as dimensões da vida, e não apenas a econômica, pois é fundamental recriar a economia como produção, não somente de riquezas mercantis, mas de bens e serviços necessários à vida e à realização das pessoas. Além de uma nova compreensão da economia e das relações de trabalho, a economia solidária contempla a dimensão da sustentabilidade, que implica novas relações entre os seres humanos e destes com a natureza, possível somente com uma revisão cultural e comportamental da sociedade.

Na sequência, serão abordadas as potencialidades e particularidades do trabalho associado.

### **1.3 O TRABALHO ASSOCIADO NA PERSPECTIVA DA ECONOMIA SOLIDÁRIA**

Como apontado no item anterior, o trabalho faz parte da evolução histórica do próprio homem. Nasce no momento em que ele começa a colocar intencionalidade e inteligência no desenvolvimento de suas ações, seja de sobrevivência, seja de proteção à sua prole, seja na sua

expressão artística, conforme resquícios encontrados, que traduzem a maneira de viver de cada época. Com o desenvolvimento da agricultura, o trabalho fixo, a labuta, começa a existir e, a partir deste marco, o conceito de trabalho humano evolui conforme a prática que se dá em cada sistema produtivo, ou seja, conforme o modo de organizar a produção e reprodução da vida.

As atividades ligadas à produção, que garantiam sobrevivência e bem-estar, desenvolvidas por comunidades primitivas, estão distantes conceitualmente do que hoje chamamos de trabalho assalariado. O trabalho na contemporaneidade tem uma visão totalitária e ideológica, que obscurece outras formas, inclusive aquelas que contemplam valores vividos na ação, em outros momentos históricos, como colaboração, cooperação, partilha, respeito e interação com a natureza, entre outros. O sentido fundamental da palavra trabalho foi modificado devido às condições impostas pelas relações definidas pelos donos dos meios de produção. “A comercialização do trabalho, obrigando o trabalhador a empregar-se para sobreviver, forçou-o a aceitar qualquer condição de trabalho e salário, permitindo ao capitalista a máxima liberdade na relação social de produção” (ARRUDA, 2003, p. 262). Por estarem privados da propriedade e do controle dos meios de produção, os trabalhadores, desde então, não possuem o direito da participação e da decisão, em vários aspectos do *locus* de seu trabalho. Cabe-lhe a venda do seu tempo e da sua capacidade de trabalho em troca de um salário.

Ressalta-se a diferenciação entre emprego remunerado e trabalho. O tempo não gasto no emprego remunerado é “tempo para si” ou “tempo livre”, ou “atividades de lazer”. Segundo Williams, “[...] pode-se dizer que uma pessoa faz seu trabalho real por sua própria conta, às vezes de modo bastante independente de seu *emprego*” (2007, p. 397).

A evolução do conceito de trabalho, para Arruda, é resultante da interatividade criativa entre “[...] ação e reflexão, prática produtiva e teoria da organização social para a produção e reprodução da vida” (2003, p. 261). O autor chama esta visão de visão da práxis, pois tem como ponto de partida a filosofia da práxis, que identifica a evolução do trabalho humano na interatividade, contínua e cumulativa, entre “[...] ação, emoção e reflexão, prática, desejo e teoria, transformação, aspiração e conhecimento do mundo e de si próprio” (2003, p. 261).

O autor Yves Schwartz chama a atenção, quando discute diferentes interpretações do trabalho e da atividade humana, que datar o nascimento do trabalho na emergência do regime

salarial, é provocar uma cisão em suas comensurabilidades, com outras formas da atividade humana, como, por exemplo, as atividades assumidas pelas mulheres na família ou em grupos sociais. “Ao ocultarmos aquilo em que essas atividades têm em parte a ‘dimensão’ de um trabalho, tornamos difícil a inteligibilidade do reinvestimento possível do trabalho doméstico no trabalho assalariado, o segundo alimentando-se nos patrimônios inventivos e de experiência do primeiro” (MATHERON, 1994, apud SCHWARTZ, 2004, p. 39).

Kosík aborda dois campos do agir humano: o primeiro, a atuação do homem sob a pressão da necessidade, que denomina trabalho, e o segundo campo que se realiza como livre criação e que é denominado arte.

Esta distinção é justa e porquanto torna possível captar a especificidade do trabalho como um agir objetivo do homem, tal como suscitado e determinado constitutivamente com um fim *exterior*, cuja consecução se chama necessidade natural ou obrigação social. O trabalho é um agir humano que se move na esfera da *necessidade*. O homem trabalha enquanto o seu agir é suscitado e determinado pela pressão da necessidade exterior, cuja satisfação assegura a existência do indivíduo. Uma atividade é ou não é trabalho, dependendo de que seja ou não exercida como uma necessidade natural, isto é, como um pressuposto necessário à existência (1995, p. 206-7)

A liberdade é pressuposto do trabalho e não se revela ao homem como forma autônoma e independente. Isso quer dizer que os campos que formam o agir humano são dependentes e convergentes. “Nessa distinção fica oculta uma ulterior característica essencial da especificidade do trabalho como um agir humano que não abandona a esfera da necessidade, mas *ao mesmo tempo a supera e cria nela* os reais pressupostos da *liberdade humana*” (KOSÍK, 1995, p. 207).

Essas perspectivas apontam para a possibilidade de uma organização social do trabalho não calcada na divisão, na fragmentação, mas sim na negociação coletiva e no planejamento com a participação de todos os envolvidos. Ainda segundo a filosofia da práxis, e apontando como algo nuclear da questão trabalho, “[...] é que existe uma ação dialética entre a ação do Homo sobre o mundo e a ação desta ação sobre si próprio” (ARRUDA, 2003, p. 262). Ou seja, o trabalho não é somente uma ação objetiva e exterior ao homem, que somente transforma o seu entorno; ao contrário, ele é objetivo e subjetivo ao mesmo tempo.

Retoma-se aqui, a discussão da centralidade do trabalho, já abordada anteriormente, no sentido de ratificar a sua dimensão ontológica para o ser humano, considerando a análise de sua

evolução histórica e da necessidade do trabalho vivo que ainda permanece, independente do contexto sócio-histórico. O trabalho constrói e transforma a realidade e, ao mesmo tempo, se transforma. “Através do trabalho a pessoa se situa no mundo e na sociedade, atende às suas necessidades e aspirações, se produz como personalidade e identidade, se desenvolve” (ARRUDA, 2003, p. 264).

As percepções até então obtidas, após as leituras realizadas, direcionam-se ao que fundamenta esta pesquisa, que busca a perspectiva de um trabalho humano, que supere o trabalho visto somente como necessidade, mas um trabalho transformador, criativo, com trocas de saberes e conhecimentos socialmente construídos, na perspectiva do trabalho como liberdade. Nesse sentido, busca-se nos estudos realizados sobre autogestão, a ser apresentado no Capítulo 2, a possibilidade da experiência do trabalho associado, que pressupõe a substituição do trabalho subordinado pelo trabalho autogerido. O ressurgimento de formas de organização do trabalho autônomas e autogestionárias possibilitam a propriedade e a gestão coletiva das responsabilidades e dos ganhos adquiridos, assim como dos saberes humanos necessários para o bom-sucedido dessas iniciativas. “A capacidade de autonomia das pessoas deve ser constituída, entre outros meios, através da aquisição constante do conhecimento” (GORZ, 1998, p. 183).

Nessa perspectiva, dialoga-se com o trabalho como liberdade, que proporciona ao homem ser sujeito ativo de seu próprio desenvolvimento, dando-lhe autonomia sobre o tempo disponível e a obtenção dos ganhos com a produtividade. Para Arruda, “[...] é possível conceber o trabalho emancipado no centro de uma sociedade que conquistou o poder e o saber necessários para gerir o seu próprio desenvolvimento e construir, como sujeito pleno, sua própria história” (2003, p. 267). Implica a descentralização do poder e do saber; a superação da dominação e da exploração; a possibilidade da realização de si e dos outros. Segundo esse autor, a autonomia e a solidariedade se entrelaçam e completam o trabalho emancipado.

Arruda ainda evoca dois sentidos para o trabalho emancipado: o primeiro partiria da idéia de libertar o trabalho humano da sua intenção de mera sobrevivência material, e o segundo, a partilha do tempo poupado devido à introdução das novas tecnologias. “Pensar na reorganização do trabalho e da riqueza implica resgatar a alma humana do capital. Todo capital é fruto de

trabalho humano. Se o capital está concentrado, é porque alguns dos que participaram da sua criação foram desapropriados dele” (ARRUDA, 2003, p. 266-7).

Busca-se, nos empreendimentos econômico solidários<sup>15</sup>, outra qualidade para o trabalho, que pode ser um dever e uma oportunidade emancipatória. Mudanças na relação do trabalhador com o próprio trabalho e na relação com o outro trabalhador, a participação nas decisões, o estímulo para o desenvolvimento, a melhora e a superação das próprias atividades do dia-a-dia, como um exercício de autonomia no trabalho, podem refletir em liberdade e “ser” cooperativo. De acordo com Bocayuva, “As iniciativas autogestionárias e o cooperativismo popular acompanham os processos de construção de novos direitos e políticas de inserção social pelas vias da renda, da educação e de novas políticas de trabalho social e local” (2007, p. 144).

A economia solidária<sup>16</sup> é o conjunto de atividades econômicas organizadas e realizadas por trabalhadores sob a forma de autogestão. Além da solidariedade e da autogestão, destacam-se os seguintes princípios: cooperação, auto-sustentação, democracia, desenvolvimento humano, responsabilidade social, participação e igualitarismo (ASSEBURG; OGANDO, 2006, p. 13). Constituem-se sob a forma de grupos informais, associações, cooperativas, empresas recuperadas e combinam atividades econômicas e sociais, tais como ações educativas e culturais e desenvolvem atividades nos setores da produção, comercialização, prestação de serviços, reciclagem, crédito, entre outros.

Este novo tempo ou movimento que se anuncia, recupera contextos e vivências associativas já existentes no século XX, e cresce com certa intensidade nas últimas décadas. No Brasil, surgem a partir dos anos 1980, originadas de experiências ocorridas nos meios populares rurais e urbanos. É nos anos 1990, porém, que se generalizam e adquirem maior espaço e reconhecimento.

São formas de emancipação das cadeias do assalariamento e da submissão, identificadas, também como uma nova forma de organização da sociedade. Esta expansão de núcleos e redes de

---

<sup>15</sup> Para este trabalho, será utilizada a denominação empreendimento econômico solidário - EES, para identificar os diversos tipos de experiências ligadas à economia solidária. Segundo Gaiger, esta denominação compreende “[...] diversas modalidades de organização econômica, originadas da livre associação dos trabalhadores, com base nos princípios da autogestão, cooperação, eficiência e viabilidade” (2003, p. 135).

<sup>16</sup> Economia solidária, doravante, neste trabalho, será identificada por ecosol.

economia solidária, desenvolvidas em diferentes partes do mundo, oportuniza um espaço de pré-figuração ou anúncio de possibilidade de se experimentar, num emaranhado de contradições, prenúncios de elementos de trabalho emancipado e prática de vivências solidárias e cooperativas.

*A economia solidária surge como modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho. A economia solidária casa o princípio da unidade entre posse e uso dos meios de produção e distribuição (da produção simples de mercadorias) com o princípio da socialização destes meios (do capitalismo) (SINGER, 2000, p. 13).*

De certa forma, ao longo de muitas gerações, a construção da economia solidária tem sido uma das principais formas de luta contra o capitalismo, com a ação de sindicatos e partidos que defendem direitos políticos e sociais.

Em vários países surgem diferentes experimentos. Na França, desde a metade do século XIX, é possível encontrar indícios de ajuda mútua e de auto-organização, marcas de um associacionismo original, que rendeu bases a um projeto de ecosol nos tempos atuais. Até aquele momento, diferentes fases foram vivenciadas, como o período temporal dos socialistas utópicos, com a presença de Saint-Simon e Fourier; as iniciativas de auto-organização e de democratização econômica das primeiras associações operárias, que tinham como característica essencial a dimensão política. Posteriormente surgem dispositivos que organizam e regulamentam o que foi chamado pelos franceses de economia social, acabando com a pluralidade de iniciativas que existiam na época. Estes dispositivos, ao mesmo tempo que caracterizam cada uma das modalidades associativas, como atividade econômica e social, criam estatuto jurídico próprio para cooperativas, mutuais e para associações, reconhecendo-as legalmente desde o final do século XIX. “Os três pilares desta economia são as cooperativas, inseridas na economia mercantil; as mutualidades, inseridas na economia não-mercantil, com o aval do Estado providência; as associações, caracterizadas pelo trabalho de proximidade” (WAUTIER, 2003, p. 110).

Os anos 1970 são marcados por uma renovação das formas associativas, testemunhando um desejo de trabalhar de outra maneira, buscando a transformação e o desejo de crescimento não só quantitativo, mas também qualitativo. Segundo Laville, a evolução gradativa das formas associativas, seguida da dimensão da economia social e na última década, a renovação por meio

da ecosol “[...] mostra que a origem do renascimento da economia solidária é anterior à “crise” econômica e não se explica pelo desemprego e pela exclusão” (2006, p. 51). De qualquer forma, há elementos que influenciam, desde os anos 1980, como as terceirizações das atividades produtivas; as evoluções sociodemográficas e o crescimento das desigualdades por causa da internacionalização neoliberal. Para o autor, a ecosol pode ser definida como “[...] o conjunto das atividades, contribuindo para a democratização da economia a partir de engajamentos cidadãos” (2006, p. 52). Percebem-se essas iniciativas como locais, criando novos serviços ou adaptando os já existentes, integrando, na economia, populações e territórios desfavorecidos. Porém, segundo Wautier (2003), a economia social e solidária na França, hoje, tem alguns desafios, como configurar uma identidade própria; buscar a legitimação de outra economia; e um desafio de ordem ética, no sentido de estas organizações vivenciarem relações realmente democráticas, no ambiente econômico e social e com os trabalhadores a elas vinculados.

Nota-se, na obra de Jean-Louis Laville, o estudo sobre uma economia mais plural. O autor reconhece que estas iniciativas não são baseadas essencialmente em recursos não-monetários, mas sim recorrem a recursos originados da economia mercantil ou não-mercantil, ressaltando o papel que estas práticas possuem de religar o social ao econômico. “As atividades de economia solidária se criam a partir de iniciativas, associando as partes envolvidas (usuários, trabalhadores, voluntários, produtores, consumidores, habitantes, prefeituras, etc.), através da constituição de locais de trocas e de diálogos que se pode qualificar como ‘espaços públicos de proximidade’” (2006, p. 52).

Conforme Lopes Pinto (2006), mais recentemente, num ambiente onde os movimentos sociais franceses desenvolveram espaços de politização do cotidiano, a economia solidária surge como contraponto à economia social. Isso fez com que surgissem várias outras experiências, como o comércio justo, redes de troca, finanças solidárias, associações de “serviços de proximidade”, entre outras.

José Luiz Coraggio, ao analisar a crise do trabalho assalariado no contexto latino-americano, identifica uma diversidade de iniciativas de ocupação, que vão conformando uma economia popular e combinando produção e reprodução social sem se destinar à acumulação, mas que seja capaz de gerar renda para se sustentar e sustentar suas bases. Reconhece a



operacionalidade da economia popular por meio de unidades domésticas (UD), como forma elementar de organização microsocial econômica própria do trabalho.

[...] as unidades domésticas podem gerar extensões de sua lógica de reprodução mediante associações, comunidades organizadas, redes formais ou informais de tipos diversos, consolidando organizações socioeconômicas orientadas para a melhoria das condições de reprodução da vida e de seus membros (CORAGGIO, 2003, p. 89).

Segundo Coraggio, a UD pode ser formada tanto por pessoas com relações de parentesco como por afinidades, grupos de amigos, comunidades étnicas, vizinhos, ou agregações solidárias de outro tipo qualquer, que compartilhem recursos e articulem estratégias, que possuem como objetivos a reprodução ampliada da vida coletiva. Ainda para este autor, a “outra economia” deve ser social, porque possibilita produzir e distribuir bens e serviços materiais, mas também “[...] generar y posibilitar otras relaciones sociales, otras relaciones con la naturaleza, otros modos de reproducción, otras opciones de vida en sociedad diversas del paradigma del capitalismo posesivo individualista” (CORAGGIO, 2008a, p. 1).

Na América Latina não há uma denominação comum para a economia solidária, mas é reconhecida como uma variedade de práticas de formas não-capitalistas, que contrastam com o individualismo competitivo e que buscam resolver o problema do sustento cotidiano, baseado na idéia da solidariedade. Portanto, reconhece-se uma mesma identidade, uma economia social, solidária, popular, comunitária, do trabalho, da vida. Porém, segundo Coraggio, esta solidariedade não é fácil de se obter, “[...] pues supone una práctica compleja, con aspectos político-ideológicos, tecnológicos, organizacionales, jurídicos, comunicativos, afectivos, y una lucha constante para mantenerla, ampliarla y consolidarla, es insuficiente” (2008a, p. 1).

Destaca-se aqui o pensamento de um dos estudiosos da ecosol no Brasil, que é Paul Singer.

A economia solidária se refere a organizações de produtores, consumidores, poupadores, etc., que se distinguem por duas especificidades: (a) estimulam a solidariedade entre os membros mediante a prática da autogestão e (b) praticam a solidariedade para com a população trabalhadora em geral, com ênfase na ajuda aos mais desfavorecidos (SINGER, 2003, p. 116).

A economia solidária resgata o cooperativismo operário, presente nas lutas de resistência à Revolução Industrial nos séculos XIX e XX. “A economia solidária foi concebida pelos ‘utópicos’ como uma nova sociedade que unisse a forma industrial de produção com a organização comunitária da vida social” (SINGER, 2002, p. 115). Vários experimentos<sup>17</sup> foram realizados, incentivados principalmente por Robert Owen (1771-1859), um dos socialistas utópicos<sup>18</sup> da época, que esteve à testa de várias iniciativas. Outro destaque são as comunas, geralmente agrícolas, assim como a cooperativa de consumo criada, em 1844, por dezenas de operários, denominada Pioneiros Equitativos de Rochdale. Os pioneiros reuniam-se desde 1843 e eram conhecidos como “[...] um círculo owenista – círculo owenista Nº 24 – ou como um grupo “socialista” e como membros de uma *friendly society*” (SCHNEIDER, 2003, p. 4). Estas reuniões não tinham somente o objetivo de discutir a formação de uma cooperativa de consumo, mas também a constituição de colônias cooperativas autônomas. Em poucos anos, esta iniciativa expandiu-se, absorvendo outras cooperativas e criando novas, principalmente de produção.

Portanto, a economia solidária é reinventada, em função das mudanças econômicas das últimas décadas. Ressurgem na passagem para o século XX como resposta

[...] ao estrangulamento financeiro do desenvolvimento, à desregulação da economia e à liberação dos movimentos do capital, que acarretam, nos diversos países, desemprego em massa, fechamento de firmas e marginalização cada vez maior dos desempregados crônicos e dos que sabem que não têm possibilidade de voltar a encontrar emprego, por causa da idade, falta de qualificação ou de experiência profissional, discriminação de raça ou gênero, etc. (SINGER, 2003, p. 116-7).

Salienta-se que, com o tempo, os princípios foram remodelados e atualizados de acordo com o momento histórico e econômico da sociedade. Outro fato é que muitas cooperativas, principalmente o ramo<sup>19</sup> das cooperativas agropecuárias, abandonaram a vivência de alguns dos princípios, tornando-se grandes cooperativas administradas por não-sócios, assim como muitas cooperativas de créditos tornaram-se grandes bancos. “O que distingue este “novo cooperativismo” é a volta aos princípios, o grande valor atribuído à democracia e à igualdade

<sup>17</sup> Este tema será retomado no Capítulo 2, quando serão abordados os aspectos históricos da autogestão.

<sup>18</sup> A abordagem sobre os socialistas utópicos será realizada no Capítulo 2 deste trabalho.

<sup>19</sup> As cooperativas classificam-se de acordo com o objeto e a natureza das atividades desenvolvidas, por elas ou por seus cooperados. A Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB classifica os ramos cooperativos da seguinte forma: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer. Disponível em: <[www.ocb.org.br/site/ramos/index.asp](http://www.ocb.org.br/site/ramos/index.asp)>. Acesso em: 16 jan. 2009.

dentro dos empreendimentos, a insistência na autogestão e o repúdio ao assalariamento” (SINGER, 2002, p. 111).

Tanto Laville, que ressalta uma economia mais plural, como Coraggio, que busca teorizar e explicar uma economia popular, mostram que estas alternativas não constituem uma nova forma ou um novo sistema que substitua a economia capitalista. Sobre esse tema, Singer afirma que a ecosol não deve desenvolver-se isoladamente em meio à dominância do mercado, focando-se essencialmente numa relação endógena, entre produtor/consumidor. Para ele, a ecosol será uma alternativa superior ao capitalismo, somente quando “[...] ela puder oferecer a parcelas crescentes de toda a população oportunidades concretas de autossustento, usufruindo o mesmo bem-estar médio que o emprego assalariado proporciona” (2002, p. 120-1) e quando alcançar níveis de eficiência na produção e na distribuição de seus produtos e serviços. Menciona a necessidade do apoio e respaldo de serviços financeiros e tecnológicos solidários às iniciativas, assim como da educação, essencial para o seu fortalecimento.

Ressalta-se como outro elemento de referência para se conhecer a realidade da ecosol no Brasil, o Mapeamento da Economia Solidária<sup>20</sup>, sendo a 1ª fase em 2004, a 2ª fase em 2005 e, em 2007, a 3ª fase da pesquisa do mapeamento. Este levantamento promovido pela Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES e realizado por diferentes universidades e ONGs, identificou aproximadamente 22.000 mil<sup>21</sup> empreendimentos espalhados pelo país. Este mapeamento, mesmo sendo provisório em relação ao número de empreendimentos mapeados, é importante para o movimento da ecosol, em função da visibilidade que traz, favorecendo sua letigimidade e ênfase no estabelecimento de políticas públicas, etc.

---

<sup>20</sup> A Universidade do Vale do Rio dos Sinos, por meio do Núcleo de Economia Solidária do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, coordenou a 1ª e a 2ª fases do mapeamento no Rio Grande do Sul. A partir de dezembro de 2006, o Programa Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários – Tecnosociais - Unisinos, passou a ser parceiro na execução e coordenação (com a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ) da 3ª fase do Mapeamento da Economia Solidária no estado do Rio Grande do Sul, por meio do Projeto “Mapeamento para Ampliação da Base de Dados do Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES) – 3ª fase”, em convênio com a Unitrabalho. Esta terceira etapa, pela Unisinos, foi coordenada pela autora deste trabalho.

<sup>21</sup> Como finalização da 3ª fase do mapeamento, foi publicada uma cartilha em que são abordados os principais resultados da pesquisa de ampliação da base de dados SIES, conforme referência: OGANDO, Cláudio Barcelos, SCHMITZ, Vera Regina. *Economia solidária*. Mapeamento Rio Grande do Sul. São Leopoldo: SENAES/MTE, 2008. 44 p. Informações completas, com dados e análises de todas as fases do “Mapeamento para Ampliação da Base de Dados do Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES)”, estão disponíveis no site [www.sies.mte.gov.br](http://www.sies.mte.gov.br).

Para o desenvolvimento deste mapeamento, levando em conta as três fases, foram considerados EES as organizações:

a) coletivas e suprafamiliares, tais como associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, redes de trocas, etc; b) cujos participantes ou sócios são trabalhadores dos meios urbanos e rurais que exercem coletivamente a gestão das atividades e a divisão dos resultados; c) empreendimentos que exerçam atividades permanentes, incluindo os empreendimentos que estão em funcionamento e aqueles que estão em processo de implantação; d) com diversos graus de formalização, prevalecendo a existência real sobre o registro legal; e) que realizam atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito, de comercialização e de consumo solidário; f) organizações singulares ou complexas, ou seja, centrais de associações ou de cooperativas, redes de empreendimentos, etc. (OGANDO, SCHMITZ, 2008, p. 13-4).

A ecosol no Brasil se auto-organiza politicamente por meio de fóruns municipais, regionais, estaduais e fórum brasileiro. São espaços de reuniões dos atores, juntamente com instituições de apoio, universidades e poder público, com a finalidade de discutir problemas comuns, reivindicar e intervir na construção de políticas públicas, mediante encaminhamentos. É um espaço de legitimação do campo da ecosol, na sociedade e para si mesma. Segundo França Filho, os fóruns têm como objetivo “[...] tornar mais legítimo o campo da economia solidária ao tentar fortalecer seu desenvolvimento” (2006, p. 67). Portanto, além de congregar diferentes iniciativas da ecosol, na perspectiva de organização do movimento, impõe-se como interlocutor do movimento junto ao Estado, principalmente a SENAES, cumprindo um papel importante na esfera política, ajudando a pensar e desenhar os caminhos do próprio movimento.

O Fórum Brasileiro de Economia Solidária – FBES foi criado oficialmente na III Plenária Nacional de Economia Solidária, em 2003, mesmo ano de criação da SENAES. A origem remete às discussões acontecidas durante o Fórum Social Mundial, em 2002. Assim como o local e o regional, estrutura-se de forma a garantir a articulação de três segmentos da economia solidária: empreendimentos solidários, entidades de assessoria e fomento e gestores públicos. É uma instância de articulação nacional, de debates, elaboração de estratégias e mobilização do movimento de economia solidária no Brasil, representando também o movimento de ecosol ante o poder público, entidades e redes e articulações nacionais e internacionais.

Salienta-se a importância desta formação em rede, principalmente quando se aponta para a organização local dos fóruns, para que de fato os diálogos e as construções necessárias sejam

originados da base do movimento, reforçando o efeito cascata na busca de visibilidade, representatividade e originalidade das questões reivindicatórias. Segundo Ogando & Schmitz, na cartilha *Economia solidária – Mapeamento Rio Grande do Sul*, publicação com os resultados do terceiro mapeamento nacional, a média, no Brasil, de empreendimentos que participam de alguma rede ou fórum de articulação é de 50%. (2008, p. 18).

Esta outra forma de se fazer economia gera, potencialmente, novos processos de inserção social e de desenvolvimento local; dinâmicas de expansão e articulação entre as experiências e, nesse sentido, espaços de exercício de cidadania para seus membros e para a comunidade em que se inserem. Também se percebe na ecosol a possibilidade de se construir uma política de representação, que tenha voz ativa e presença constante nas discussões sobre o mundo do trabalho e sobre um projeto de país que tenha, ao mesmo tempo, preocupações sociais, econômicas, políticas, culturais e ecológicas. Segundo Gaiger, “[...] o trabalho cooperativo representa, além de uma opção ética, uma alavanca singular para o êxito econômico dos empreendimentos solidários [...]” (2006, p. 519).

Além de outras formas mencionadas, estas novas formas de trabalho apresentam importante característica: o modo como são administradas, diferente da heterogestão, característica presente nas empresas tayloristas/fordistas capitalistas, pois os próprios trabalhadores são os donos do empreendimento e do resultado. As decisões para a gestão do empreendimento são tomadas em conjunto e decididas democraticamente. É uma prática social que materializa o princípio democrático da tomada de decisões, do exercício de poder compartilhado, produzindo e, ao mesmo tempo, expressando a autonomia de um grupo. Reconhece-se que a maioria dos trabalhadores que hoje estão inseridos no trabalho associado, vivenciaram, até então, um trabalho alienado, pela perda da propriedade dos meios sociais de produção e do comando de sua própria atividade e dos produtos que delas se originam. Este vivido anterior confronta com o ideário da economia solidária, focada principalmente na autogestão, na democracia e na produção coletiva. Exige do trabalhador um esforço de transposição do experimentado para uma nova realidade.

Ainda há de se reconhecer outros limites do trabalho associado, já que está inserido num ambiente onde predomina a economia capitalista, o mercado competitivo, valores individualistas

e consumistas. Da mesma forma, ao se vislumbrar esta inserção diferenciada do trabalho, deve-se ter em conta a debilidade histórica que marca as relações sociais e de trabalho do universo cultural dos trabalhadores, normalmente fragmentada e polarizada, devido à situação conjuntural do próprio trabalho.

Destaca-se, então, a ecosol como um dos pontos fortes de abertura de um projeto de autonomia produtiva e política que parte do trabalho. Há uma potencialidade, advinda dos fatores culturais e organizacionais da cooperação produtiva, que atualmente se destacam, assim como a idéia da inteligência coletiva, do trabalho em rede, e do local, como preocupação prioritária. É importante levar em conta o aporte de Lopes Pinto, indicando que os empreendimentos associativos atuam em favor de uma “[...] cooperação como fator gerador de riquezas materiais e imateriais; a gestão compartilhada de recursos; e a motivação voltada para a distribuição e não-acumulação das riquezas produzidas ou trocadas” (2006, p. 27). Neste aporte pode-se observar o contraponto que os empreendimentos econômico-solidários fazem em relação ao modelo vigente, das empresas capitalistas, conforme abordado no item 1.2, deste Capítulo. Ressalta-se, porém a necessidade de explorar melhor esta potencialidade, a fim de que os empreendimentos tenham um significado muito maior do que uma alternativa cômoda à crise do trabalho assalariado.

Levando em consideração essas diferentes características e fatores históricos constitutivos dos empreendimentos, e entendendo-os num contexto de trabalho associado e emancipado, destaca-se que, de forma mais específica, esta pesquisa vai se deter em uma das formas que fazem parte da ecosol: as empresas falidas, transformadas pelos seus trabalhadores em cooperativas de produção.

#### **1.4 O TRABALHO ASSOCIADO NAS COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO**

Nos últimos 20 anos, houve, na América Latina, um aumento gradativo de fábricas falidas, que foram assumidas pelos trabalhadores. Estudar experiências de autogoverno em empresas recuperadas implica reconhecer que elas se inserem numa história mais antiga dos

trabalhadores de fazer acontecer *outra economia*<sup>22</sup> e sociedade, baseadas na solidariedade e no governo dos trabalhadores. As empresas falidas e transformadas em cooperativas se alinham com a ecosol, como alternativa capaz de suprir o indivíduo de sua necessidade de trabalho, como gerador de renda e como fonte de uma vida digna. Essas empresas cooperativas têm a intenção de fortalecer politicamente uma nova organização da produção, com dinâmicas socioeconômicas próprias, na qual o trabalhador assume a centralidade do processo de toda a cadeia produtiva<sup>23</sup>, buscando superar a idéia de lucro como primeira e última finalidade das empresas, contrapondo, assim, a lógica econômica atual.

Evidencia-se aqui o pensamento de Gorz, referente à superação do capitalismo e o papel do homem na compreensão dos fatos e tendências atuais, que apontam para o possível.

Propor uma outra economia, outras relações sociais, outros modos e meios de produção e modos de vida, é visto como algo ‘irrealista’, como se a sociedade da mercadoria, do assalariamento e do dinheiro fosse impossível de ser superada. Na realidade, uma multidão de índices convergentes sugerem que esta superação já começou e que as chances de uma saída civilizada do capitalismo dependem acima de tudo da nossa capacidade em distinguir as tendências e as práticas que anunciam essa possibilidade (2007/2008).

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB<sup>24</sup>, são consideradas cooperativas de produção aquelas que se dedicam à produção de um ou mais tipos de bens e produtos. Para Singer, “Cooperativas de produção são associações de trabalhadores, inclusive administradores, planejadores, técnicos etc., que visam a produzir bens ou serviços a serem vendidos em mercados” (2002, p. 89). Considera as cooperativas de produção o protótipo da empresa solidária, pois seu princípio básico é que os sócios tenham a mesma parcela do capital e

---

<sup>22</sup> Para Cattani, organizador do livro *A outra economia*, a economia capitalista não corresponde mais às potencialidades do tempo presente. O autor enfatiza a necessidade de construir outra economia, que atenda às demandas de “uma sociedade mais exigente, técnica e intelectualmente mais qualificada” (2003, p. 10), expressas por meio de sentimentos como necessidade de justiça, de respeito humano, de realizações materiais mais justas e mais aperfeiçoadas. A obra apresenta a pluralidade de entendimentos e possibilidades desta *outra economia*.

<sup>23</sup> As cadeias produtivas apontam para caminhos de integração e superação de problemas enfrentados pelos empreendimentos solidários, de forma individual. As cadeias abarcam o conjunto das etapas das atividades, desde a produção até o consumo de um bem ou serviço, incluindo o processo que parte da matéria-prima, passa pelo uso de máquinas e equipamentos, pela incorporação de produtos intermediários até o produto final que é distribuído por uma vasta rede de comercialização. Possibilitam a cooperação entre empreendimentos do mesmo setor produtivo, colaborando para o desenvolvimento local e regional.

<sup>24</sup> A OCB, criada em 1969, tem como objetivo a promoção, o fomento e a defesa do sistema cooperativista, nas instâncias políticas e institucionais. Disponível em: <[www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br)> Acesso em: 10 jan. 2009.

o mesmo direito de voto em todas as decisões. “A chave desta proposta é a associação entre iguais em vez do contrato entre desiguais” (2002, p. 9).

Segundo Figueiredo, no *Dicionário Prático de Cooperativismo*, as cooperativas de produção são “Compostas pelas cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e mercadorias, sendo os meios de produção coletivos, através da pessoa jurídica, e não individual do cooperado” (2000, p. 56). As cooperativas no Brasil, independente do ramo, são regidas pela Lei nº 5.764, que define seu regime jurídico, constituição e funcionamento, sistema de representação e órgãos de apoio. Esta legislação é considerada antiga, pois foi formulada em 16/12/71, não constando nela tipos de cooperativas que surgiram posteriormente, originadas da crise do trabalho assalariado. Esta mesma lei regulamenta iniciativas que, mesmo sendo cooperativas, possuem características diferentes. Exemplos disso são as cooperativas que se originaram das empresas falimentares, assumidas pelos trabalhadores de forma autogestionária.

Os pioneiros de Rochdale, ao formarem a primeira cooperativa de consumo de que se tem notícias, estabeleceram e adotaram alguns princípios de funcionamento que, com o passar do tempo, foram transformados em princípios comuns a todas as outras que existiam ou que desde então surgiram. Resumiam-se, na época, em: democracia (cada cabeça um voto), livre adesão, livre saída, compras e venda à vista e juro limitado ao capital e retorno. (SCHNEIDER, 2003, p. 51-2). Com o passar do tempo e segundo a necessidade de cada época, esses princípios foram redefinidos por meio de instituições que herdaram este compromisso dos Pioneiros e representam o movimento cooperativo mundial, como a Aliança Cooperativa Internacional<sup>25</sup>. Estas adequações são marcadas pelos anos 1937, 1966 e 1995. Esta última atualização aconteceu no encontro mundial do cooperativismo, ocorrido em Manchester (Inglaterra), tornando vigentes os seguintes princípios: adesão livre e voluntária; controle democrático pelos sócios; participação econômica do sócio; autonomia e independência; educação, treinamento e informação; cooperação entre cooperativas e preocupação com a comunidade. Cabe destacar que estes

---

<sup>25</sup> A ACI foi constituída em 1895, com o objetivo de ser um órgão de representação internacional das cooperativas. Foi criada com o papel de intensificar o intercâmbio de cooperativas de diversos países, principalmente as de consumo. Historicamente, a ACI passou por várias intempéries e mudanças, em função de correntes políticas e de outras alianças e uniões de representações de cooperativas de diferentes ramos. Destaca-se que somente no Congresso da ACI, de 1921, se aprovou a recomendação de que as cooperativas deveriam orientar-se pelos princípios de Rochdale. Atualmente sua sede é Genebra, Suíça, e é a organização de representação do cooperativismo e de defesa da identidade cooperativa mundial.



princípios são inspiradores aos já mencionados anteriormente (p. 25), identificados como características e princípios da ecosol.

As cooperativas de produção existem em quase todos os países, tornando-se um elemento constante da economia. Entretanto, como os outros ramos do cooperativismo, estas também necessitam de ajuda do Estado, já que geralmente os trabalhadores não dispõem de capital nem de garantias para buscar recursos no sistema financeiro. Além disso, competem no mercado com empresas capitalistas, que contam com medidas protetoras, como isenções e crédito facilitado.

O marco histórico da invenção das cooperativas de produção é atribuído aos franceses, como resultante de uma série de greves, no ano de 1833. Porém, esta atribuição deixa algumas dúvidas, para vários autores, em função das pregações de Robert Owen aos operários ingleses e de outros socialistas utópicos. Possivelmente, a Sociedade Cooperativa de Londres, formada por jornalistas, e que publicou o *The Economist*, de 1821 a 1822, tenha sido a primeira cooperativa de produção moderna. Assinala-se como relevante que trabalhadores, tanto franceses como ingleses, recorreram à formação de cooperativas de produção, na mesma época, como enfrentamento às agruras do capitalismo. (SINGER, 2002).

No Brasil, estudos mostram que este ramo do cooperativismo surgiu “... na contramão do intenso processo de desestruturação e precarização do trabalho cujo ritmo era ditado pela voracidade capitalista na sua vertente neoliberal, de financeirização, abertura comercial, aperto fiscal e enxugamento do Estado” (FARIA, DAGNINO apud NOVAES, 2007, p. 19).

Um dos casos que merece destaque é a antiga fogões Wallig, de Porto Alegre/RS, que na década de 1980, chegou a ser a maior fábrica de fogões do Brasil. Após processo de falência, trabalhadores assumiram a massa falida e formaram duas cooperativas, que atendiam aos processos de produção anteriormente realizados: a COOMECA - Cooperativa Industrial Mecânica dos Trabalhadores na Wallig Sul Ltda e a COOFUND - Cooperativa Industrial de Fundidos dos Trabalhadores na Wallig Sul Ltda. Outros casos emblemáticos, que merecem destaque, são: a Cooperminas, mina de carvão, em Criciúma-SC, que os trabalhadores ameaçaram explodir, caso fosse fechada; a Uniforja, considerada, na época, a maior forjaria da América Latina, situada em Diadema/SP. Empresa familiar que, devido a problemas internos, não resistiu e foi assumida pelos ex-empregados; o complexo agroindustrial cooperativo de Catende-PE, considerada a

maior experiência autogestionária do Brasil, que reúne, atualmente, 4.000 famílias, ocupando 28.000 hectares<sup>26</sup>.

Muitas instituições se organizaram para apoiar iniciativas que se multiplicaram em diversas áreas, tais como metalurgia, confecção, mineração, etc. Várias cooperativas surgiram em função do apoio da Associação Nacional dos Trabalhadores em Autogestão - Anteag, que foi criada por causa da divergência entre militantes do Sindicato dos Químicos da Central Única dos Trabalhadores. Segundo Kleiman, “A discussão da proposta de sua formação data do final da década de 1980 e sua constituição se deu logo no início da década seguinte” (2008, p. 45). Conforme registros, a Anteag nasceu em 1994.

No entanto, sindicatos e outros movimentos sociais só vão se apropriar, com mais ênfase, da bandeira da autogestão e da recuperação de empresas de massa falida, por trabalhadores, a partir da década de 1990, período em que se acirrou o índice de desemprego e a precarização das relações de trabalho. Em 1999, é criada, em âmbito nacional, a Agência de Desenvolvimento Solidário – ADS, pela Central Única dos Trabalhadores – CUT. Ainda, conforme Kleiman, a ADS está “[...] em permanente diálogo com outras entidades da própria CUT, como a UNISOL – União e Solidariedade das Cooperativas do ABC” (2008, p. 45).

Na Argentina, o processo de recuperação de fábricas<sup>27</sup> demonstra que fatores conjunturais, econômicos e políticos, de âmbito nacional e internacional, a partir do final da década de 1990, deram origem a diferentes trajetórias de recuperação de empresas. Este movimento se apresenta com maior força após a crise econômica ocorrida no início de 2000 e é o momento de maior proliferação de ocupações de empresas nos diversos setores da economia, tendo como propulsor o Movimento dos Trabalhadores Desempregados - MTD e a influência direta de experiências prévias de recuperação de fábricas e de cooperativas de trabalho, acontecidas em datas anteriores. Muitas empresas autogestionárias, que já haviam descoberto saídas pragmáticas e soluções para problemas que surgiam no dia-a-dia, consideraram importante o compartilhamento destes conhecimentos, principalmente na defesa legal destas empresas e na resistência às tentativas de desocupações. Surgiram, então, dois movimentos: o Movimento

---

<sup>26</sup> Importante recuperação histórica e reflexão foi recentemente lançada como livro, por KLEIMAN, Fernando. *Lições de Catende. A construção de uma autogestão em Pernambuco*. São Paulo: Annablume, 2008.

<sup>27</sup> Na Argentina, esta forma associativa é identificada como Fábricas Recuperadas – FRs.

Nacional de Empresas Recuperadas (2001) e o Movimento Nacional de Fábricas Recuperadas (2003), ambos presididos por militantes de origem peronista. (PEREIRA, 2008).

Nos anos seguintes, conforme pesquisas sobre o desenvolvimento desse processo, há uma forte relação entre a dinâmica dos movimentos de FRs e outros movimentos sociais, com a dinâmica das condições políticas e econômicas nacionais. Neste período, a crise assola a maioria dos países latino-americanos, igualando-os nas dificuldades, com altas taxas de emprego e subemprego. Muitos trabalhadores ocupam fábricas, reivindicando a desapropriação, o arrendamento dos meios de produção ou utilizando outros mecanismos.

Ainda em relação à Argentina, em novembro de 2004, a Legislatura da cidade de Buenos Aires aprovou a Lei de Expropriação Definitiva para treze cooperativas, com a previsão de que os trabalhadores teriam que pagar o imóvel, em cotas semestrais, ao longo de 20 anos, sendo considerada, desde então, a maior conquista dos movimentos das empresas recuperadas. (LAVACA, 2004 apud PEREIRA, 2008).

Destaca-se que o maior complexo cooperativo do mundo tem sede em Bilbao, no País Basco, na Espanha. Combina cooperativas de produção e de serviços, constituindo o grupo empresarial denominado Mondragón Corporação Cooperativa - MCC<sup>28</sup>. Este complexo, que surgiu em 1956, por iniciativa de José Maria Arizmendiarrreta, é estruturado em diferentes setores: financeiro, industrial e de distribuição. Possui banco próprio, chamado Caixa Laboral, fundado em 1959, que oferece serviços financeiros para as cento e vinte cooperativas do MCC e também para terceiros. O setor industrial é composto por sessenta e nove fábricas de produção espalhadas pelo mundo afora e é dividido em grandes setores e produzem desde máquinas pesadas até eletrodomésticos. Além disso, fazem parte do complexo uma cooperativa de seguros social, uma universidade e cooperativas que são dedicadas à investigação tecnológica. Segundo Singer, “O que torna Mondragón ainda mais notável é a aplicação coerente dos princípios do cooperativismo a todas estas sociedades: elas não empregam assalariados, a não ser em caráter

---

<sup>28</sup> Dados obtidos em: HITCHMAN, Judith. *Mondragón Cooperative Corporation: Uma análise crítica das forças e fraquezas e potencialidades do modelo*. Nov. 2008. Disponível em: <<http://base.d-p-h.info/pt/fiches/dph/fiche-dph-7695.html>>. Acesso em: 06 mar. 2009.

excepcional” (2002, p. 98). O “império” Mondragón é composto por cerca de cento e três mil pessoas, mostrando em várias estatísticas uma crescente expansão, nos últimos anos.

Esta experiência, além de ser inspiração de iniciativas para vários países, nasce de um processo autônomo de acumulação, iniciado numa comunidade católica de Mondragón, diferente do que ocorreu e ocorre, atualmente, com as cooperativas de produção até então mencionadas e que será objeto de estudo deste trabalho. Entretanto, igualam-se como modelo de cooperativa que possibilita ao trabalhador/associado ser sujeito ativo do processo, tornando-se dono e administrando os meios de produção. Permite fazer parte da tomada de decisões sobre a produção, sobre o produto, sobre o seu próprio trabalho e, conseqüentemente, sobre seu destino econômico e familiar.

Compreende-se o desafio dos modelos associativos de produção inseridos no capitalismo, caracterizado pela lógica produtivista e concorrencial e baseada na exploração do trabalho, de conseguirem afirmar e manter os ideais de democratização do trabalho, de solidariedade, da autogestão e da posse coletiva dos meios de produção. Para Marx, a cooperação é a negação do trabalho assalariado, conforme discurso inaugural, pronunciado em 28 de setembro de 1864, data do lançamento da Associação Internacional dos Trabalhadores, em Londres. “Dentro do capitalismo, contudo, as formas de associação cooperativa estavam fadadas a conter tanto as cascas do velho sistema como as sementes do novo. Tal contradição, porém, antes recomendava a cooperação do que constituía uma razão para deixá-la de lado” (BOTTOMORE, 2001, p. 20).

Ainda cabe frisar que as fábricas cooperativas dos próprios trabalhadores, segundo Marx,

[...] representam elas próprias, dentro da velha forma, os primeiros brotos da nova, embora reproduzam naturalmente, e devam reproduzir, por toda parte, em sua organização prática, todas as deficiências do sistema dominante. Mas a antítese entre o capital e o trabalho é superada com elas, embora a princípio o seja apenas transformando os trabalhadores associados em seus próprios capitalistas, isto é, permitindo-lhe usarem os meios de produção para o emprego de seu próprio trabalho (BOTTOMORE, 2001, p. 21).

As cooperativas de produção potencializam um trabalho autônomo e democrático, elementos importantes para a produção de um trabalho associado. Há uma visível expansão deste tipo de empreendimento econômico solidário, ocorrida nas últimas décadas, como alternativa às

consequências da reestruturação produtiva. Para compreender e visualizar a trajetória de uma cooperativa de produção, será apresentada a COOPEREI, foco do estudo de caso desta tese.

### 1.5 ADENTRANDO À COOPERATIVA DE PRODUÇÃO CRISTO REI LTDA. – COOPEREI

**Figura 1. Entrada da COOPEREI**



**Figura 2. Vista do Pátio Interno da COOPEREI**



**Figura 3. Vista Interna da Fábrica**



O estudo de caso desta tese realiza-se na Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda., uma experiência de trabalho associado, que surge de uma empresa falida, assumida por trabalhadores, e transformada em cooperativa de produção. Para conhecer a cooperativa e os trabalhadores e ela associados, construiu-se um histórico por meio dos depoimentos dos entrevistados, valorizando suas trajetórias, com inspiração no método da história oral, “[...] que privilegia a realização de entrevistas com pessoas que participaram, ou testemunharam acontecimentos, conjunturas, visões de mundo, como forma de se aproximar do objeto de estudo” (VERENA, 2004, p. 18). Parte do roteiro elaborado para as entrevistas, propunha a idéia de investigar os caminhos percorridos pelos trabalhadores enquanto indústria metalúrgica Carlos Augusto Meyer S/A - Alumínio Econômico<sup>29</sup> até a formação da COOPEREI. À medida que as entrevistas foram acontecendo, percebeu-se a riqueza das trajetórias de cada trabalhador, as relações familiares existentes em cada história, principalmente nas dos mais antigos.

*O meu pai trabalhou, depois os meus irmãos, só a minha mãe que não trabalhou, mas os irmãos, todos... Nós somos em nove, seis trabalhou aqui... Isso aqui então (risos)... a gente trouxe aquilo de berço, de sangue, né... Eu era criança aí de seis, sete anos, já vinha aqui,...*

*Eu acho que sim, porque a família toda já trabalhou aí.*

*Eu trabalhava na fábrica de calçado, aí surgiu uma vaga aqui, daí meu pai trabalhava aqui, meus tios, todos. Mas o pai achava que eu tinha que trabalhar aqui...*

*É... comecei esta atividade na Alumínio Econômico. Eu nunca saí, nunca experimentei outro emprego, outra empresa, não conheço a não ser de visita, mas trabalhei somente no Alumínio Econômico.*

*Por exemplo, naquele tempo existia muito emprego, oferta de emprego, trocavam muito de serviço. Só que ela preparava, ela tava sempre ensinando, ela preparava os cara, tinha um, saía um, já tinha outro.*

---

<sup>29</sup> Doravante a empresa Carlos Augusto Meyer S/A – Alumínio Econômico será abreviada por AE.

**Figura 4. Produto da COOPEREI**



**Figura 5. Estoque dos Produtos da COOPEREI**





Nesses depoimentos, observa-se o compromisso do trabalhador com a empresa, no sentido de ser quase o único lugar para os membros da família trabalharem. Há uma identificação e uma importância embutida nisso, e há algo implícito, que os trabalhadores caracterizavam como positivo, já que havia interesse e vontade de fazer parte deste grupo. Olhando o período temporal, reconhecido, nestes depoimentos, como décadas de 1960 a 1980, percebe-se a fidelidade destes trabalhadores, pois muitos deles, ao entrarem nesta empresa, não saíam para procurar outras alternativas e porque dificilmente a empresa os demitiria, pois há no texto marcas de trabalhador dedicado. Há, porém, uma declaração, relatando que, na época, existiam muitas vagas no mercado, no setor metalúrgico. Comparativamente ao período que se vive atualmente, da AF, encontrar pessoas com longo tempo de trabalho em uma mesma empresa, está cada vez mais raro, em função da flexibilização dos contratos de trabalho.

Cronologicamente, a empresa AE teve quatro fases de gestão, desde sua fundação até a sua falência. Foi fundada em 1929, pelo imigrante alemão Carlos Augusto Meyer, que veio a falecer em 1968. Após o falecimento, a empresa foi assumida, por sua esposa, que a administrou até 1975, quando viajou de volta para a Alemanha. De 1975 a 1981 a empresa é administrada por um sobrinho do seu fundador. Em 1981 volta da Alemanha a esposa do fundador e assume novamente a empresa, até outubro de 1997, quando a vendeu para um grupo societário. Este grupo a gerenciou até 15 de janeiro de 2001, quando foi decretada sua falência<sup>30</sup>.

A cooperativa foi fundada em 15 de agosto de 2001 e situa-se na cidade de São Leopoldo/RS, no Vale do Rio dos Sinos. Após a decretação da falência da AE, os trabalhadores analisaram a sua difícil situação a fim de encontrar alternativas para garantir seus direitos e para manter a empresa funcionando, gerando trabalho e renda. Paralelo a isso, uma equipe técnica, por meio da Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão - ANTEAG e do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de São Leopoldo, estudava a viabilidade de constituição de uma cooperativa. Ao final, por decisão de quarenta e um (41) trabalhadores remanescentes da antiga e falida empresa decidiram pela criação da COOPEREI, que alugou o prédio da massa falida.

---

<sup>30</sup> Conforme informações dos trabalhadores, a empresa chegou a ter 800 empregados. Em outubro de 1997, quando foi vendida, tinha em torno de 150 empregados e, quando foi decretada a falência, 52.

Muitos depoimentos obtidos por ocasião das visitas e das entrevistas realizadas trazem o relato histórico e conjuntural da situação vivida no período do fechamento da empresa, com a decretação da falência. São histórias de vida, contadas oralmente, que permitem recuperar o que não se encontra em documentos de outra natureza. Algumas experiências pessoais, impressões particulares sobre determinada situação evocam o lugar de origem da COOPEREI, assim como modelo de gestão existente na época, que estão na memória do trabalhador. Nos depoimentos abaixo, vê-se uma empresa setorizada, com pouca permissão de trânsito de trabalhadores. Mostra seu sentimento em relação aos lugares de trabalho de cada um e o que caracteriza uma empresa fordista-taylorista, separando o escritório e a fábrica,

*Eu fui conhecer o setor de expedição quando eu fui trabalhar com a expedição. O pessoal da fábrica achava que o pessoal do escritório era cheio, que a gente não se conhecia, a gente não transitava, [...]*

*É, trabalhava das seis da tarde às seis da manhã, então conhecia poucas pessoas, porque eles não deixavam a gente transitar, não. Era cinco minutos antes do ponto, e entrava direto para o setor, entrava direto para o setor e eles estavam trabalhando, aí tu sentava lá, dava o apito, aqueles começavam a largar e tu tinha que assumir, [...]*

A história oral privilegia a recuperação do vivido de acordo com o concebido por quem testemunhou o acontecido. Inseridos nas entrevistas realizadas, há toda uma postura do entrevistado, com relação à história e às configurações socioculturais, que fazem com que as narrativas sejam concebidas conforme quem as viveu.

*[...] ele me chamô, “Mas a senhora tem que ganhar muito”. Eu disse por quê? “A senhora faz tudo aqui dentro, a senhora nunca para, sabe fazer tudo, faz tudo certo, aqui pra lá”. É, se tu soubesse a verdade, que eu ganho menos dos outro. Que o serviço não dá valor pra gente, né.*

*[...] naquele tempo, os novo não tinha valor. Tinha valor nós, aquela idade. Principalmente porque era da colônia. ... a Alumínio, quando era, pegava quem era da colônia, pegava fácil.*

*Um pouco antes de eu começar a trabalhar não pegavam mulher, devido a gravidez. Então começaram a pegar, pegar mulher depois da idade, não engravidava. Em vez agora não. Porque tinham que parar aqueles meses, parado, então não pegava guria nova [...]*

Esses depoimentos mostram a questão de gênero. No caso, remetem às décadas de 1960, 1970. Situações salariais, em que mulheres desenvolviam atividades complexas, porém com

remuneração menor do que a dos homens, que desenvolviam atividades semelhantes. Outro ponto é o preconceito com a mulher em idade fértil, com possibilidades de engravidar e a não-preocupação da empresa com os direitos da mulher, portanto mais fácil ter trabalhadores do sexo masculino. Ainda se destaca a valorização do trabalhador que migrou da colônia para a cidade, na época tido como um trabalhador de força, de valores e de compromisso com o trabalho e de respeito com o “patrão”.

A AE, no auge de sua produção, era considerada uma das maiores empresas de utensílios de alumínio do Rio Grande do Sul, reconhecida nacionalmente. Na cidade de São Leopoldo, era conhecida como uma grande empresa e nos registros, vê-se o orgulho de trabalhar numa empresa deste porte. A marca, até hoje valorizada pelos trabalhadores, é de propriedade da COOPEREI e identifica seus atuais produtos.

*Na época tinha... tinha times de futebol de salão aí, ganhavam medalhas, coisarada,[...] o pessoal considerava muito a Alumínio Econômico. Ah! a época da...Todas aquelas empresas antigas de São Leopoldo... E a Alumínio tava dentro desse[...]*

*[...] quantas e quantas pessoas me encontram na rua: bah, como é que vocês estão lá, estão bem? Bah, que beleza, o Alumínio voltou! Aquela história, a tradição da empresa é bastante grande.*

*[...] foi conseguir essa marca que...que seria o nosso alicerce. Alumínio Econômico é uma coisa que o Brasil todo conhece[...]*

*[...] eu fui um que não acreditava que a firma ia quebrar, tu vê a firma mal, mas eu não pensava que a firma fosse fechar, não sei se por eu gostar dela, que eu achava que não ia acontecer[...]*

**Figura 6. Logomarca da Alumínio Econômico – Propriedade COOPEREI**



No entanto, segundo os trabalhadores, mesmo com este reconhecimento, a AE apresentava muitas dificuldades. A falência, segundo os entrevistados, remete, principalmente, à má administração da empresa.

*É que no final ali ela começou a se desligar, ela ficava só na casa dela, daí os pedidos pra liberar, ela que liberava, então tinha fim de sessões que tu tinha que ir lá... Às vezes, eu ficava lá, às vezes, duas horas na frente dela, sentada, na casa dela. Aí discutia tudo que tinha que resolver eu ia pra fábrica, ela dificilmente aparecia ali nos últimos tempos.*

*Aí ela resolveu vender, pois tava com pouca venda. Claro, ela não cedia um milímetro o prazo de pagamento. Era vinte oito, trinta dias, os caras pediam trinta e um, ela não dava.[...] Ela era assim e aí resolveu vender,...*

*[...] daí acho que uns dois anos antes ela selecionou vinte pessoas pra formar uma cooperativa. Aí teve até reuniões, veio uma pessoa ali e conversou e coisa e tal, aí no fim eu sei que não saiu. [...] E a outra opção seria ela dar o controle pra uma outra pessoa administrar. Ela sair completamente fora, dar pra uma outra pessoa administrar - um representante. Também não vingô.*

*Antes trabalhava muito pouco. No tempo, da “...” fazia um estoque enorme, e deixavam nós sentados nos canto, às vezes, uma semana, duas, nós não tinha nada o que fazer, a não ser limpar a máquina.*

A COOPEREI nasce, como tantas outras cooperativas de trabalhadores que assumem a massa falida e que emergem na década de 1990, como “estratégia de sobrevivência”, “[...] identificada com a organização e a gestão, pelos próprios trabalhadores, de novos empreendimentos associativistas (como cooperativas e associações) ou de empresas falimentares, permitindo a manutenção e a criação de postos de trabalho e a garantia de renda” (NAHAS, 2006, p. 37). Destaca-se a capacidade do homem em criar e recriar, fazendo com que aflore, em meio a enormes dificuldades, estratégias de sobrevivência diferenciadas, como uma “odisséia” que permite conhecer e conhecer-se, e que ao mesmo tempo coloca em cheque a própria capacidade de inovação ou suporte físico e espiritual, de vivenciar novos experimentos.

*Pois olha, a gente foi à luta e... A gente lutou bastante, Vera, pra conseguir isto aqui. Custou muita lágrima.*

*Fecha, vai à falência, aí pra colocá tudo a funcioná de novo é um, assim é, é uma série de coisas, né, que tem, órgãos que tem de passar e licença de um, vistoria de outro, né, a gente também não tinha as condições financeiras não existiam né,...*

*Eu fui um dos fundador dela, desde carregá as máquina lá do outro pavilhão pra cá, nós trabalhamos três meses, eu e mais 12 ou 13 pessoas, uns estão aí outros não tão. Até dois já faleceram, né? Nós trabalhamos três meses aqui dentro sem ganhar um centavo... até água gelada tinha que pegar de fora, que nós não tinha nem luz, tava tudo cortado a luz aqui, né, foi cortado.[...]*

*[...] pra abri porta aqui pra cooperativa, pra nós até consegui, não foi fácil. Nós tinha que pagar o produto primeiro pro material vim pra nós; óleo diesel pra nós trabalhar, nós tinha que pagar primeiro, ir no banco fazer o pagamento, que daí eles mandavam o óleo pra nós. Porque os outros patrão ficaram devendo óleo pros cara, ficaram devendo alça,[...]*

*Quando eles me convidaram para trabalhar para a cooperativa, eu até pensei... Aí eu parei um mês, aí eu fiquei pensando... Vou, não vou, aquela coisa. Voltei. Até nos primeiros meses assim a coisa estava meio parada, eu trabalhava meio expediente e tal, mas depois quando a coisa começou a desenvolver, e o pessoal, a gente tem mais experiência e começou a ver que a coisa tinha futuro, né? então aí eu comecei a trabalhar o dia todo...*

*[...] só que eu tinha muito... eu achava assim muito difícil... isso aí até me surpreende até hoje, eu achava que nós não tinha estrutura para seguir uma caminhada dessas aí, tá? Nossa formação era muito diminuta, nós não tinha... mas, o grupo, todo mundo, eu acho que um ajudando o outro foi que a gente chegou ...*

*As dificuldades eram muito grandes, né? Para conseguir arrecadar os clientes de novo, porque os clientes foram muito lesados na época da empresa, então daí, para tirar aquela mancha preta não é fácil, né...*

*[...] eu não queria entrá, não queria entrá porque era velha, tava com 74 ano, mas disse que não, que precisava, [...] Então eu disse ate que aprendia, que ensinava outro, mas agora que to aqui...*

*[...] está chegando onde nós estamos, já vamos para seis anos, né? Todo mundo, quem conversava com nós, pessoas assim, tipo administradores, diziam: “Se vocês passarem dois anos, vocês estão firmes, pois o primeiro ano é difícil, então vocês vão começar a colher os frutos, mesmo, é de dois, três anos em diante”.*

Estes depoimentos revelam a luta dos trabalhadores para a constituição e fundação da COOPEREI. Demonstram um esforço coletivo para a sobrevivência, na qual o trabalho não-remunerado foi central para recuperar a empresa, assim como foi fundamental acreditar e apostar na proposta, assessorada na época, pela ANTEAG e pelo Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de São Leopoldo. Um das declarações aponta para a questão da idade. Na cooperativa, a maioria dos trabalhadores são aposentados, e a faixa etária ultrapassa os 60 anos de idade.

Atualmente, a cooperativa está com 30 (trinta) associados e 6 (seis) trabalhadores terceirizados. A aquisição das 27 máquinas utilizadas na produção, que estão em precárias condições, ainda hoje está sendo negociada em troca dos créditos trabalhistas.

*É tem o nosso advogado que tá aí tentando, já tá um longo caminho... Já tá um longo caminho andado.*

*[...] que nem agora mesmo, o advogado tão trabalhando, o advogado tá trabalhando pra, com o governo estadual, né, pra nós assumi isso aqui por um período né, grande aí, em torno de 20 anos, né, ...*

*[...] mexendo em alguma coisa sem eles dá ok, lá, no governo, pra ver se o prédio vai ficar pra nós ou se eles vão vender pra outros, né? Que não adianta a gente ficar botando dinheiro aqui e quando vê uma hora pra outra eles vêm aqui e mandam nós embora de[.].*

*Ah! o que o que a gente tá tentando aí, agora, é tentá pegá esse maquinário pra nós, que esse maquinário não é nosso.*

**Figura 7. Máquina que Produz Peças em Baquelite**



Nas cooperativas de produção, os meios de produção são coletivos e é nesse sentido que os trabalhadores associados à COOPEREI buscam fazer a passagem de um modo de produzir capitalista para um modo de produzir com um trabalho associado e autogestionário. A produção de mercadorias em condições de trabalho assalariado deposita parte do conhecimento, das decisões técnicas e do aparelho disciplinar, em outra estrutura, fora do controle da pessoa que de fato fez o trabalho. Na proposta desta cooperativa, o controle passa a ser feito pelo próprio trabalhador, sujeito do e no trabalho.

Assim sendo, é importante observar o que Gorz menciona sobre as atuais circunstâncias, em relação ao trabalho. “[...] existe muito mais *know-how*, talento e criatividade do que a economia capitalista é capaz de utilizar. Este excedente de recursos humanos só pode ser produtivo numa economia em que a criação de riqueza não se submete a critérios de rentabilidade” (2007/2008).

Os produtos essenciais da cooperativa são peças usinadas de alumínio, como chaleiras, panelas, assadeiras, formas para pudim, cafeteira, entre outros, e a principal matéria-prima que a cooperativa utiliza são utensílios de alumínio usados, ou seja, alumínio reciclado comprado de fornecedores, muitos deles informais, que realizam a reciclagem de resíduos sólidos.

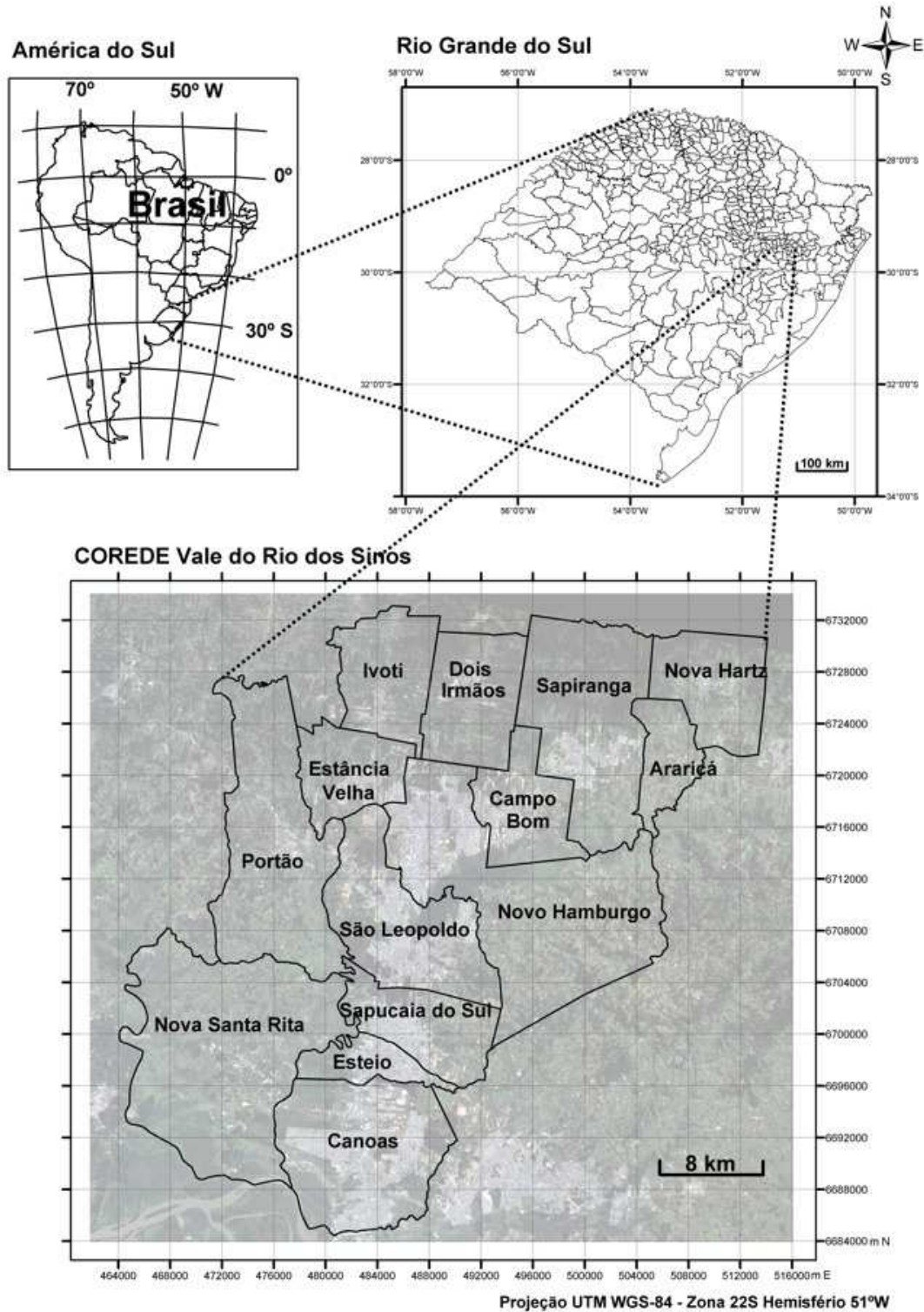
**Figura 8. Matéria-prima para Fundição**



A cidade de São Leopoldo/RS, onde se situa a cooperativa, tem, atualmente, em torno de 207.721 mil habitantes. Abaixo segue Figura que mostra a localização da cidade em relação ao à região a que pertence e ao país.



**Figura 9. Conselho Regional de Desenvolvimento do Vale do Rio dos Sinos**



FONTE: Projeto Datasinos. <[www.datasinos.unisinos.br](http://www.datasinos.unisinos.br)>. Acesso em: 14 mar. 2009.

Faz-se menção na história do município que, em 18 de julho de 1824, chegou ao Brasil o primeiro grupo de imigrantes alemães, que foi enviado para a atualmente desativada Real Feitoria do Linho Cânhamo, um estabelecimento agrícola do governo, localizada à margem esquerda do Rio dos Sinos. Em 25 de julho de 1824, considerada a data de fundação da cidade, esses imigrantes chegaram a seu destino, em número de 39. Foram instalados na Feitoria até que recebessem seus lotes coloniais. Este núcleo foi batizado "Colônia Alemã de São Leopoldo". O município é considerado o berço da colonização alemã no Brasil.

Nesta cidade, existem cooperativas de serviços, produção, habitação, consumo, saúde, entre outras. Conforme resultado do primeiro mapeamento da economia solidária, efetuado até 2005, na região do Vale dos Sinos<sup>31</sup>, que inclui o município de São Leopoldo, há 63 grupos reconhecidos como parte da economia solidária, somando 4.850 associados, predominantemente na zona urbana (ASSEBURG; OGANDO, 2006, p. 41-4).

O fenômeno da multiplicação do número de cooperativas na Região do Vale dos Sinos<sup>32</sup>, deu-se, principalmente, na década de 1990. Neste período, aconteceu o fechamento ou a centralização de várias unidades industriais, principalmente na produção de calçados e na metalurgia, devido à reestruturação econômica, social e política do modelo de produção até então utilizado, passando para um regime de acumulação flexível do capital. Neste interim, muitas empresas não conseguiram se reestruturar e foram à bancarrota. Salienta-se que os sindicatos e as universidades localizadas na Região tiveram, e ainda têm, um papel de participação ativa no incentivo e na articulação de diferentes iniciativas cooperativas, principalmente os sindicatos de Novo Hamburgo, Ivoti, Parobé e São Leopoldo. Alguns registros das entrevistas comprovam este fato.

---

<sup>31</sup> A Região do Vale do Rio dos Sinos inclui os municípios de: Araricá, Campo Bom, Canoas, Dois Irmãos, Estância Velha, Esteio, Ivoti, Nova Hartz, Nova Santa Rita, Novo Hamburgo, Portão, São Leopoldo, Sapiranga, Sapucaia do Sul. Segundo dados de 2003, da Fundação de Economia e Estatística do RS - FEE, a população total da região era de 1.273.582 habitantes.

<sup>32</sup> A Região do Vale do Rio dos Sinos é considerada o maior *cluster* calçadista do mundo. Os calçados produzidos na Região são exportados para mais de 130 países. Este setor concentra 26,2% da indústria (3.461 empresas do total de 13.199 empresas da indústria). Além do setor calçadista, os segmentos metal-mecânico, químico, vestuário, alimentos e bebidas, papel e gráfico e madeira e móveis são os mais expressivos. Fonte: <[www.datasinos.unisinos.br](http://www.datasinos.unisinos.br)>. Projeto Datasinos. Elaboração: Economista Júlia Ambros e Depto. de Estatística ACI-NH/CB/EV. Atualização: jan de 2009. Acesso em: 14 mar. 2009.

*A UNISINOS, a gente teve ajuda. O Estado nos ajudou bastante. O Sindicato dos Metalúrgicos, nos apoiaram muito. Que nem eles emprestaram salas para nós poder trabalhar, computador, dinheiro, alimentação, o Estado também nos ajudou.*

*Claro junto com sindicato, junto com o pessoal do governo na época tinha o ..*

*Mas a gente teve bastante ajuda, né.*

Entre as universidades, destaca-se a Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS que, desde a década de 1970, vem desenvolvendo pesquisas, capacitações, publicações e assessorias na área do associativismo e do cooperativismo<sup>33</sup>. Observa-se, então, que não somente as universidades, como a UNISINOS e outras da Região, assim como os sindicatos e a sociedade civil, de forma um pouco mais esporádica, apoiaram e procuram assessorar o surgimento e o desenvolvimento de cooperativas e outras formas associativas na Região do Vale dos Sinos.

Atualmente, a COOPEREI comercializa seus produtos em diversos municípios dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. A produção é realizada de acordo com os pedidos e com a capacidade de investimento em matéria-prima. A cooperativa entrega seus produtos acabados até um prazo de, em média, 20 dias. Opera, basicamente, com capital próprio, enfrentando problemas de falta de capital de giro para aumentar a produção. Apesar de os responsáveis não calcularem a capacidade produtiva do empreendimento, percebem e relatam que poderiam vender mais se pudessem produzir mais, mas o fator econômico (capital de giro) lhes tira esta oportunidade. Vale destacar que o quadro social demonstra muita preocupação com a qualidade dos produtos produzidos pela cooperativa, uma vez que a marca Alumínio Econômico

---

<sup>33</sup> Historicamente, a UNISINOS já contribuiu na constituição, assessoria e acompanhamento de centenas de cooperativas no Rio Grande do Sul e em outros estados, por meio do projeto Assessoria a Cooperativas, que desenvolveu até 2005. Realizou dezenas de pesquisas na área do cooperativismo, várias delas publicadas em veículos próprios. Noutra frente de trabalho, a UNISINOS já realizou 28 edições do seu curso de Especialização em Cooperativismo – CESCOOP XXVIII. Atualmente, está em andamento o CESCOOP XXIX. Em nível de mestrado e doutorado, o Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais mantém uma equipe de pesquisadores na linha de pesquisa: Trabalho, Cooperação e Solidariedade e publica a Revista ESAC - Economia Solidária e Ação Cooperativa. Destaca-se também o Programa de Pós-Graduação em Educação, com a Linha de Pesquisa IV, intitulada Educação e Processos de Exclusão Social e publica a Revista Educação Unisinos. O projeto Incubadora de Cooperativas Populares foi implantado na Universidade pelo CEDOPE em 1998. Na perspectiva de reestruturação de alguns trabalhos, no ano de 2003, este projeto foi redimensionado para o programa Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários, que hoje é coordenado pela autora deste trabalho. O Programa assessora, sistematicamente, grupos de geração de trabalho e renda das Regiões do Vale dos Sinos e Metropolitana. Tem como objetivo principal contribuir para a constituição e o fortalecimento de empreendimentos econômicos solidários e sua inserção na Economia Solidária e no desenvolvimento local e regional sustentável, tendo em vista a criação de tecnologias sociais que valorizem e articulem vivências/saberes populares e conhecimentos acadêmicos.

continua sendo reconhecida no mercado. Utilizam como diferencial dos seus produtos a boa qualidade e não o menor preço.

Os trabalhadores moram nos bairros periféricos da cidade de São Leopoldo e de municípios vizinhos, sendo muitos deles já aposentados. No começo, retiravam R\$ 50,00 (cinquenta reais) por mês, como pró-labore e, não vendo saída rápida para a baixa retirada, nove associados deixaram a cooperativa.

Chama a atenção que são baixos os índices de acidentes de trabalho, absenteísmo e rotatividade; a empresa vem mantendo todos os seus compromissos legais. Além disso, com base na argumentação da escassez de recursos financeiros e da falta de tempo, não é realizado praticamente nenhum tipo de atividade de formação regular.

Conforme o seu Estatuto,

[...] a COOPEREI, com base na colaboração recíproca a que se obrigam seus associados, tem como finalidade primordial a defesa econômico-social de seus associados, organizando o trabalho individual e tratando de seus interesses junto a terceiros, sem objetivo de lucro, nas áreas de prestação de serviços, beneficiamento, industrialização e respectiva comercialização de produtos e para exportação, bem como atividades correlatas ao ramo (2001, p. 1).

Para a consecução de seus objetivos e programação ela deve

[...] contratar serviços para seus associados em condições e preços convenientes; fornecer assistência aos associados no que for necessário para melhor executar o trabalho; providenciar e organizar os trabalhos de modo a aproveitar a capacidade dos associados, sempre os distribuindo conforme aptidões e interesses coletivos dos mesmos; realizar em companhias seguradoras, em benefício de seus interesses, seguro de vida coletivo e de acidente de trabalho; prestar assistência social e educacional aos associados e respectivos dependentes, bem como os prestadores de serviços à COOEREI; promover, mediante convênio com entidades especializadas, públicas ou privadas, o aprimoramento técnico, profissional e educacional de seus associados, tendo sempre em vista a educação cooperativista e a racionalização dos meios de produção (2001, p. 1).

Apesar de não ter uma *missão* formalmente descrita em um documento, os associados da COOPEREI afirmam a finalidade de cooperativa e identificam-se com os seus propósitos, garantindo um espaço de geração de trabalho satisfatório. Os trabalhadores fazem algumas comparações

*É a diferença do Alumínio com a cooperativa é que tu é assim que... Como é que vou dizer... No Alumínio tinha carteira assinada, tinha tudo, tinha fundo de garantia, tudo e aqui já é diferente, né? Agora já é a gente né que faz, que manda, que é sócio.*

*Olha, o serviço é o mesmo, mas o ambiente é totalmente diferente, pra se trabalhar. Antes o ambiente era pressionado, por patrão, pelo encarregado e isso hoje não, hoje a gente se trabalha mais tranqüilo, se produz até mais que na época de empregado, porque hoje eu sei se eu tô produzindo, tô produzindo pra mim, tá, e não tenho pressão...*

*Não existir um patrão, então, se tu não produzir, se a pessoa não produzir, não vai tê dinheiro lá no final... isso que eu penso, todos têm que tá unido pra produção, pensar em produzir e da qualidade no material de trabalho aqui dentro, a partir daí eu acho que a cooperativa e todos são a mesma coisa.*

*Eu acho que do tempo da dona (...) e agora, agora é mais fácil.*

*Porque não tinha tratamento, não tinha nada, saía dali ia tudo pra rede de esgoto e ia tudo embora pro rio. Era toda sexta-feira um tanque de dois mil litros mais ou menos soda e ácido ia tudo embora, hoje já não.*

*Nos temos esse produto de lavagem aí que é sabão de cozinha, no caso, pra ver que não prejudica nem as mãos pra lavar, nada. É que nem sabão de cozinha, detergente.*

**Figura 10. Lavagem dos Produtos Antes de Irem para o Forno de Secagem**



Está organizada com um Conselho Administrativo, formado por um presidente, um vice-presidente, uma secretária e um tesoureiro e pelo Conselho Fiscal, composto por três titulares e três suplentes, eleitos em assembléia geral, com mandatos, o primeiro bianual e o segundo anual.

O órgão máximo de decisão da COOPEREI é a Assembléia Geral. Conforme seu estatuto, a assembléia ordinária ocorre anualmente e a extraordinária, quando se faz necessário. Além das assembléias, a diretoria se reúne com os associados para tratar assuntos de interesse da cooperativa, quando necessário. Assuntos de interesse comum, como retiradas-padrão, sobras divididas no final do ano, descanso remunerado, potencialidade e futuro do empreendimento são discutidos, de forma mais emergencial, nos espaços políticos e de decisão da COOPEREI. Os associados da COOPEREI discutiram e aprovaram seu primeiro Regimento Interno em 19 de outubro de 2001. Mas, posteriormente, em função de necessidades, este regimento foi reformulado e aprovado em 16 de maio de 2007.

No que diz respeito aos aspectos da administração financeira, pode-se dizer que a cooperativa apresenta uma razoável saúde financeira, uma vez que consegue honrar seus compromissos e, ao mesmo tempo, garantir a retirada mínima mensal dos associados.

O vínculo e a identificação da maioria dos associados com a cooperativa são intensos. Nas entrevistas realizadas com vários associados, percebe-se a emoção ao narrar suas histórias de vida, de trabalho e de cooperativistas.

*[...] tem muitas coisas que às vezes eu penso, sabe, 36 anos é uma, é quase que uma vida útil de trabalho né, no mínimo, né, ou até um pouco a mais. Então como é, eu penso assim, tem coisas assim, que às vezes eu me recordo, assim, parece coisas que eu arranco lado no pré-consciente, né. Eu digo “Bah, mas isso aí, né...”. Dá uma, assim, uma coisa boa até na gente, né. Que a gente se lembra e “Tá, mas, aquela época, assim, assim, tal” Tem coisas que a gente nem lembrou mais, tem coisas, até, colegas que a gente nem viu mais.*

*Que nós não temo estudo, onde é que nos vamos trabalhar? Com a idade que nós temo ninguém ia pegar. Eu acho assim que é muito importante isso aí.*

*Vai chegar aquele dia, “não, hoje vai ser o meu último dia aqui”. E aí o relógio vai batê, “tá hoje eu vou encerrar, amanhã não venho mais!” Não sei como vai ser...*

**Figura 11. Chaminé da Antiga Alumínio Econômico**



Os excertos das entrevistas até aqui divulgados e que serão complementados no decorrer desta tese, trazem a trajetória de um trabalho taylorista/fordista e que, em determinado momento, em função de diferentes dificuldades internas, como as administrativas, mencionadas nas entrevistas, e externas, como as mudanças em curso no capitalismo contemporâneo, repercutem e trazem mudanças na vida de vários trabalhadores. São trajetórias do trabalho humano refletidas na dinamicidade do trabalho e na capacidade do indivíduo em adaptar-se às novas conjunturas, confirmando o lugar central que o trabalho ocupa na vida do homem, principalmente quando do resgate do sentido ontológico.

Os depoimentos mostram-se interessantes a medida que transparecem o “olhar” do trabalhador sobre a empresa que por tantos anos serviu, para a chegada de algo, para eles, novo, como a experiência de fazer parte de um EES, como alternativa de geração de trabalho e renda, protagonizando um trabalho emancipado de mais autonomia, democracia e produção.

## 2 INTERFACES ENTRE (AUTO)GESTÃO E ERGOLOGIA

*Em suas atividades, os homens e as mulheres, no trabalho, tecem. A trama seriam os fios que os ligam a um processo técnico, a propriedade da matéria, a ferramentas ou a clientes, a políticas econômicas – eventualmente elaboradas em outro continente – a regras formais, ao controle de outras pessoas... No caso da urdidura, ei-la ligada à sua própria história, a seu corpo que aprende e envelhece; a uma multidão de experiências de trabalho e de vida; a diversos grupos sociais que lhes ofereceram saberes, valores, regras com os quais compõem dia após dia; aos próximos também, fontes de energia e de preocupações; a projetos, desejos, angústias, sonhos... (DANIELLOU, 2004, p. 2)*

Os dizeres acima abrem a introdução do livro *A ergonomia em busca de seus princípios; debates epistemológicos*<sup>34</sup>, coordenado por François Daniellou. É uma analogia com a tecelagem, que é destacada, pois representa o conjunto das atividades humanas. Daniellou, por meio destes dizeres, quer chamar a atenção para o campo da Ergologia. Afirma que o resultado do trabalho também é duplo, pois o que foi elaborado, a produção, vai para o mercado com outra marca, que dará sobrevida a uma organização econômica ou pública. Mas destaca que, no outro lado deste “duplo” trabalho, “[...] se produzem novos laços, novas experiências, transformação do corpo e

---

<sup>34</sup> DANIELLOU, François (Coord.). *A ergonomia em busca de seus princípios; debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. 244 p. Esta obra teve como intenção colocar em diálogo uma diversidade de posições epistemológicas que se aproximam do debate da disciplina da ergonomia. Seus textos representam o esforço de vários pesquisadores, ergonomistas e outros colaboradores de disciplinas próximas, como filosofia, psicologia do trabalho e social, em discutir sistematicamente a contribuição da ergonomia para produzir conhecimento científico, definir seu objeto de estudo e seu *status* no meio acadêmico.



dos saberes, disponíveis para serem, por sua vez, tecidos na obra de uma vida” (2004, p. 2). E são esses laços que a atividade do trabalho forma e que são objeto de atenção dos ergonomistas.

Este Capítulo apresenta os principais aspectos da ergologia, tema bastante atual, ainda pouco discutido no campo da educação, que tem no filósofo francês Yves Schwartz uma referência fundamental. Pretende-se uma discussão sobre a (auto)gestão no trabalho associado e a perspectiva da microgestão, apresentada pela ergologia. Este capítulo traz elementos não só teóricos, mas também análises de parte das entrevistas do estudo de caso realizado.

Portanto, num primeiro momento, se faz necessário abordar aspectos essenciais da autogestão, incluindo elementos históricos, pensados como um processo revolucionário de socialização da economia, originados dos movimentos históricos e do movimento operário de luta pela sua emancipação, refletida por alguns personagens da nossa história, considerados socialistas utópicos e uma aproximação com o contemporâneo, buscando localizar e entender a vivência da autogestão. Dessa forma, menciona-se a autogestão numa perspectiva societária e mais restrita, ligada à gestão do trabalho, com a intenção de se desenvolver reflexões teóricas e não-comparativas.

Para melhor compreensão das interfaces entre autogestão, gestão e ergologia no trabalho associado, são tratados os conceitos de trabalho prescrito e trabalho real, atividade, uso de si e suas dramáticas, debate de normas e renormalizações, entidades coletivas relativamente pertinentes, Dispositivo a Três Polos, elementos fundamentais para a compreensão do dispositivo teórico-metodológico da ergologia.

Após essas abordagens conceituais, busca-se desenvolver parte da análise com subsídios que permitam compreender a relação temática proposta, e como esta apropriação poderá ajudar a pensar EES e, mais especificamente, a Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda. – COOPEREI, analisada “à lupa”, no que se refere à atividade de trabalho associado.

## **2.1 ELEMENTOS DA HISTÓRIA DA AUTOGESTÃO NO TRABALHO ASSOCIADO**

Historicamente, a autogestão esteve ligada a experiências relacionadas ao movimento operário de contestação ao capital e à luta dos trabalhadores por formas diferenciadas de gestão e

organização dos seus espaços, representando uma alternativa democrática e coletiva de gestão. Verifica-se que a autogestão aparece em momentos críticos da história dos trabalhadores, expressando formas e sentidos característicos do período e contexto em que se situa.

Segundo Alain Guillerme e Yvon Bourdet, no livro *Autogestão: uma mudança radical*, autogestão origina-se da palavra francesa *autogestion*, é a tradução literal da palavra servo-croata *samoupravlje*, sendo “samo” o equivalente ao prefixo grego “auto”, e “upravlje”, significando aproximadamente “gestão”. Autogestão nomeou inicialmente a experiência político-econômico-social da Iugoslávia de Tito, nos anos 1950 e, após maio de 1968, passou a denominar experiências alternativas na esfera da produção (NAHAS, 2006, p. 37). O termo reaparece, globalmente, nos anos de 1990, não somente na literatura acadêmica e no meio empresarial, mas também como experiências concretas, identificadas pelo surgimento de empreendimentos associativos e cooperativos, originados do desemprego estrutural e fechamento de muitas indústrias, que apresentaram dificuldades em adaptar-se à AF.

No *Dicionário do pensamento marxista*, Bottomore define autogestão de duas formas: em sentido estrito, quando se refere “[...] à participação direta dos trabalhadores na tomada de decisões básicas nas empresas” (2001, p. 23). Nesta, os meios de produção são socializados e são de propriedade da totalidade dos trabalhadores; em sentido mais geral, “[...] é uma forma democrática de organização de toda a economia, constituída de vários níveis de conselhos e assembléias” (2001, p. 23).

A autogestão parte do pressuposto filosófico e político de que os homens são capazes de se organizarem sem dirigentes, pressuposto este que está na base do movimento anarquista e dos movimentos libertários. Carvalho, no livro *Autogestão: o governo pela autonomia*, indica que o movimento de autogestão “[...] se originou na ala jovem intelectual do comunismo internacional como uma crítica da ala esquerda do bolchevismo<sup>35</sup>” (1983, p. 11). De acordo com a autora, a crítica consistia na ideia de que “[...] qualquer forma de socialismo sustentado por uma

---

<sup>35</sup> O bolchevismo nasceu em 1903, no segundo Congresso do Partido Social-Democrata dos Trabalhadores Russos. Foi fundado por Lênin, que o reconheceu como uma corrente do pensamento político e um partido político. Segundo o *Dicionário do pensamento marxista*, constituía-se como uma tendência política, com uma “[...] abordagem da transformação social revolucionária compartilhada por muitos marxistas (Stalin, Trotski, Mao Tse-tung)” (BOTTOMORE, 2001, p. 34). Ainda, segundo a mesma obra, “A posição bolchevique fundamentava-se numa estratégia política que demandava o primado do engajamento ativo na prática política, com o partido político marxista como ‘a vanguarda’ ou direção da classe operária” (2001, p. 34).

burocracia estatal e apoiado por uma elite do partido é em si mesmo uma nova forma de capitalismo” (1983, p. 11). Assim sendo, o Estado socialista deveria diminuir seu papel político e passar a ser um administrador da vida pública e despojar-se do seu papel dominador para exercer a função de coordenador das funções sociais.

Interessa, neste primeiro momento, mencionar a autogestão de forma mais ampla, como parte de um processo revolucionário de socialização da economia, originado dos movimentos históricos e das lutas da classe operária. Nesse sentido, a autogestão ultrapassa os muros das organizações empresariais, sendo concebida numa perspectiva mais ampla, de tentativa de mudança dos fundamentos da economia capitalista e da organização social da vida.

Como modelo socialista, esta forma de organização pode ser identificada em diferentes momentos, podendo ser também reconhecidos diferentes pensadores, sociais e utópicos<sup>36</sup>, ditos “fantasiosos”, formuladores de concepções irreais para a época. Mas o que pode ser percebido, é que seus ideais “proféticos” hoje estão em plena expansão, reconhecidamente em precisas experiências estruturais do trabalho. A história nos mostra os diversos rumos do pensamento da autonomia, muitos deles deixando o ideário da utopia para se transformarem em experimentos concretos.

Um dos utópicos a destacar é o britânico Owen<sup>37</sup>, notável intelectual da história do socialismo em geral. Crítico social que compreendeu o significado da revolução industrial antes de muitos economistas e políticos burgueses. Via na forma associativa uma saída para o sofrimento e para a vida de escravidão que a máquina e a grande indústria causavam aos operários. Segundo sua concepção, “[...] entre os associados não haveria mais nem concorrência, nem lucro. Todos trabalhariam uns para os outros” (NOGUEIRA FILHO, 1969, p. 35). Este progressista imaginava uma sociedade como uma federação de comunidades cooperativas, de

---

<sup>36</sup> A expressão socialismo utópico está relacionada, principalmente, a três pensadores: Claude Henri de Rouvroy, conde de Saint-Simon; François-Charles Fourier e Robert Owen e, na maioria das vezes, é designada para expressar a primeira fase da história do socialismo. Este termo, no final da década de 1830, ficou comum na França e na Inglaterra. Aparece, nos textos marxistas, como categoria, qualificando e projetando o socialismo daquele período. O que era “utópico”, segundo Bottomore, “[...] era a crença na possibilidade de uma transformação social total, que compreendesse a eliminação do individualismo, da competição e da influência da propriedade privada, sem o reconhecimento da necessidade da luta de classes e do papel revolucionário do proletariado na realização dessa transição” (2001, p. 341).

<sup>37</sup> Robert Owen (1771-1858). Defendia a idéia das aldeias cooperativas como modelo de sociedade do futuro. Suas idéias foram inspiradoras para o movimento cooperativista, que tem seus primórdios em 1844.

gestão operária, ou seja, governadas pelos próprios produtores, cuja renda seria distribuída igualmente.

Era proprietário de um complexo têxtil em New Lanark, na Escócia, e, já na primeira década do século XIX, decidiu limitar a jornada de trabalho e não empregar crianças, para as quais ergueu escolas. Após o término da Revolução Francesa e o ciclo de guerras que ela provocou, a Grã-Bretanha caiu em profunda crise. Owen, então, apresentou, primeiramente, um plano para recuperar o crescimento das atividades econômicas e auxiliar os desempregados e empobrecidos. A estratégia era reinserir estes trabalhadores nas atividades produtivas, fazendo com que pudessem ganhar e gastar, consumindo outros produtos, aumentando, assim, o mercado de outros produtores. Em 1817, propôs ao governo britânico uma segunda alternativa, a formação de aldeias cooperativas, nas quais os trabalhadores desenvolveriam atividades para sua própria subsistência e os excedentes seriam trocados entre as aldeias. As suas idéias não foram aceitas. Transfere-se, então, em 1824, para os Estados Unidos e funda uma aldeia cooperativa chamada New Harmony, em Indiana, na qual tenta validar os princípios e as crenças que teorizava. Esta experiência, com o tempo, passa por várias dificuldades e cisões e Owen retorna, em 1829, para a Inglaterra, onde, posteriormente, ajudou a estabelecer as primeiras uniões de comércio britânicas. Destaca-se que, no período em que ficou ausente na Inglaterra, várias de suas idéias foram postas em prática por “owenistas” e por membros radicais da classe operária. Ainda, segundo Nahas, a experiência denominada New Harmony, mesmo sendo breve, “[...] serviu de inspiração para o movimento cooperativista e o *kibutzim* israelenses” (2006, p. 38). Para Paul Singer, o pensamento e a ação de Owen deixaram um grande legado para a economia solidária, inclusive evidenciando sua ligação com a crítica operária e socialista do capitalismo. Afirma que “Esta é a origem histórica da economia solidária” (2002, p. 35), de um cooperativismo revolucionário, que inspirou vários seguidores.

Cabe ainda comentar que Owen rejeitava o comércio parasitário, entendido por ele como aquele que visava unicamente ao lucro. As sociedades owenistas, portanto, criaram bazares para trocas entre as cooperativas operárias, tornando-as viáveis. O que estava na base da teoria deste socialista e nas alternativas que ele propunha era uma transformação fundamental no sistema capitalista que estava em expansão.

Contemporâneo de Owen, Carlos Fourier<sup>38</sup> propõe combater o feudalismo comercial e industrial por meio de experiências na base do associativismo. Este francês “[...] defendia a passagem do capitalismo para o socialismo sem que houvesse violência, a partir de pequenas iniciativas e experiências socialistas baseadas nas falanges e falanstérios” (NAHAS, 2006, p. 38). Os *phalanstères* autogestionários eram fazendas de produção e consumo coletivas, baseadas na organização adequada da agricultura. Segundo Horvart, mais de 600 pessoas, de forma coletiva, cultivavam em torno de 500 acres de terra. (1990, p. 13).

Nessas instituições edificadas por Fourier, que não perduraram por muito tempo, o direito ao trabalho era garantido, oferecendo segurança material a todos os seus membros, o que proporcionava, de certa forma, a liberdade individual que tanto preocupava este idealista que, na época, era reservada a uma pequena minoria detentora de riqueza. A renda era destinada “[...] a cobrir os custos de produção e as despesas sociais (casa e comida, atendimento médico, educação, etc.) e o restante será usado para remunerar a aptidão, o capital e o trabalho” (HORVART, 1990, p. 13). Os integrantes recebiam renda diferenciada, de acordo com a contribuição de cada um, porém a todos era garantida uma renda mínima, mesmo que não estivesse trabalhando. Segundo Singer, os falanstérios não tinham os mesmos aspectos coletivistas que as aldeias cooperativas que Owen defendia. Nestes,

[...] se preservam a propriedade privada e a liberdade individual de mudar de trabalho. Os meios de produção seriam de todos os membros, mas sob a forma de propriedade acionária. O resultado do trabalho de todos seria repartido de acordo com proporções fixas: 5/12 pelo trabalho, 4/12 pelo capital investido e 3/12 pelo talento (2002, p. 36).

Era intenção, na proposta doutrinária de Fourier, que o trabalho desenvolvido de forma coletiva e de livre iniciativa se tornasse atraente para todos, pois, desse modo, garantiria maior produtividade e produção. Singer enfatiza aspectos coerentes no sistema apresentado pelo francês Fourier. “[...] para que a liberdade humana culmine na paixão pelo trabalho é necessário que ninguém dependa dele para viver, o que requer uma renda cidadã que garanta a todos uma sobrevivência digna” (2002, p. 37).

---

<sup>38</sup> Carlos Fourier (1772–1837). Este francês criou os falanstérios, associações livres, compostas de trabalhadores, capitalistas e administradores. Nesta experiência, o trabalho assalariado era abolido.

O aristocrata francês Saint-Simon<sup>39</sup>, também considerado um dos socialistas utópicos, tinha como tema a reforma social. Deixou várias obras, entre elas destacam-se *Cartas de um habitante de Genebra a seus contemporâneos*, *A parábola* e *o Novo cristianismo*. Preconizava um estado industrializado, dirigido pela ciência moderna, no qual a sociedade seria organizada para o trabalho produtivo pelos homens mais capazes. O objetivo da sociedade seria produzir coisas úteis à vida. É da sua obra *Cartas de um habitante de Genebra* a seguinte frase:

Creio que todas as classes da sociedade ficariam melhores com essa organização: o poder espiritual em mãos dos sábios; o poder temporal em mãos dos proprietários; o poder de nomear aqueles que seriam chamados a preencher a função de grandes dirigentes da humanidade nas mãos de todo mundo. Como salários dos governantes, a consideração.<sup>40</sup>

O pensador Saint-Simon, mesmo que, um pouco mais velho, assim como Owen e Fourier, viveram na passagem do século XVIII para o XIX, portanto, são contemporâneos do mesmo período histórico. Presenciaram os primeiros efeitos da Revolução Industrial, que iniciou e se expandiu entre os séculos XVIII e XIX, mas não presenciaram a sua irrupção, com a emergência do proletariado fabril. É importante salientar que os três não ficaram limitados a criticar o tempo em que viveram, mas desenvolveram projetos de mudança para a vida e para a sociedade e que as ideias de Owen e de Fourier foram baseadas numa sociedade sem conflitos e sem desigualdades, em oposição às mazelas da sociedade capitalista da época. Para Paul Singer, fazendo menção a esses três clássicos do socialismo utópico: “O cooperativismo recebeu deles inspiração fundamental, a partir da qual os praticantes da economia solidária foram abrindo seus próprios caminhos, pelo único método disponível no laboratório da história: o da tentativa e erro” (2002, p. 38).

Outro intelectual francês que deve ser destacada é Louis Blanc<sup>41</sup>. Pregou que o Estado poderia implementar reformas sociais e proteger os membros fracos da sociedade. Na concepção

---

<sup>39</sup> Claude Henri de Rouvroy, conde de Saint-Simon (1760-1825). Aos 17 anos, rompe com suas origens e participa da Revolução Francesa e da Guerra da Independência dos Estados Unidos. Foi um dos fundadores do chamado socialismo cristão. Deixou vários discípulos, entre eles, o filósofo Augusto Conte e o historiador Auguste Thierry.

<sup>40</sup> Citação extraída da entrevista fornecida por Aloísio Teixeira, ao Instituto Humanitas Unisinos – IHU, publicada na editoria Entrevistas, do site [www.unisinos.br/ihu](http://www.unisinos.br/ihu). Disponível em: <http://www.unisinos.br/ihu/index.php?option=com>. Acesso em: 8 set. 2008.

<sup>41</sup> Louis Blanc (1811-1882). Suas idéias principais resumiam-se na frase “A cada um segundo suas necessidades, de cada um segundo suas possibilidades”. Posteriormente, esta idéia foi retomada por Marx, como a fórmula do comunismo. (HORVART, 1990, p. 15).

do jornalista e político Blanc, o governo forneceria capital para a formação de oficinas nacionais, a fundo perdido, a serem administradas sem o objetivo do lucro e, gradativamente, os operários seriam autônomos, escolhendo inclusive seus próprios diretores. “O ideal de Blanc era uma sociedade igualitária com os interesses pessoais incorporados ao bem comum” (HORVART, 1990, p. 15). Contribuiu para popularizar, na França, as cooperativas operárias de produção.

O líder operário alemão, Ferdinand Lassalle, na década de 1860, incentivava a formação de cooperativas de produção, para as quais o Estado proporcionaria capital e crédito. Essas instituições cooperativas, segundo Lassalle, dispensariam patrões e permitiriam aos trabalhadores se apropriarem do produto de seu trabalho coletivo.

Cita-se também como um dos pioneiros da autogestão nas empresas, o anarquista e utopista Proudhon<sup>42</sup>, único visionário proletário. Era radicalmente contra a propriedade privada e o Estado. Para ele, a propriedade privada deveria ser transformada em propriedade coletiva de associações de operários. Preconizava o regime mutualista, sendo seu mais famoso projeto o do crédito gratuito, que compreendia a ideia da disponibilidade de capital para todos, sem ônus, por meio do *mutuellisme*<sup>43</sup>.

Para Proudhon, a Revolução Francesa limitou-se à liberdade política, e o que deveria ser feito “[...] era estender a liberdade e a igualdade à esfera econômica, com vistas a criar a democracia econômica” (HORVART, 1990, p. 18). Seus pensamentos e teorias buscavam completar o trabalho inacabado da Revolução Francesa, na mesma perspectiva de Fourier, que acreditava nisto: “Não pode haver liberdade completa se as pessoas forem economicamente dependentes” (HORVART, 1990, p. 14).

No modelo de organização da sociedade, pensado por Proudhon, os trabalhadores formariam empresas, concebidas no formato de associações, nas quais o capital inicial seria

---

<sup>42</sup> Pierre Joseph Proudhon (1809-1865). Era um artesão autodidata, de origem camponesa, considerado a primeira pessoa a utilizar a palavra anarquia, referindo-se “[...] ao seu ideal de uma sociedade organizada sem governo” (BOTTOMORE, 2001, p. 306).

<sup>43</sup> O sistema mutualista proposto por Proudhon compreendia “[...] a troca equitativa entre produtores autônomos, organizados individualmente ou em associação, e financiados pelo crédito livre” (BOTTOMORE, 2001, p. 306). A mutualidade tem como princípio a união do trabalho de cada grupo com as associações de trabalho. Segundo Bocayuva, “Esse processo deve seguir as necessidades experimentadas pelos trabalhadores na lida econômica e social do dia-a-dia, sem imposições, já que o mutualismo significa “todos associados e todos livres”” (2007, p. 34).

fornecido pelo Banco Popular Especial, banco de intercâmbio criado para este fim. Essas associações seriam baseadas em contratos, que rezariam direitos e deveres mútuos. Diferentemente das aldeias cooperativas owenistas e dos falanstérios, quando o operário deixasse uma destas associações empresariais, levaria consigo uma certa quantidade de dinheiro, correspondente a seu trabalho desenvolvido.

Este pensador pressupunha que:

Se a riqueza for distribuída de maneira mais ou menos igualitária, as pessoas poderão cooperar na sociedade sem as intervenções de um estado autoritário. Para abolir o estado, deve-se dissolver sua organização econômica e descentralizá-lo por meio da transferência de todos os poderes às unidades locais, às comunas (HORVART, 1990, p. 18).

Proudhon apostava no princípio maior, a justiça, e na ideia de que a justiça advém com o trabalho e deste princípio deduz os ideais de liberdade e de igualdade.

Além dos ideólogos socialistas citados acima, muitos outros tiveram participação e contribuíram de alguma forma para a implantação de processos autogestionários. Ressaltam-se algumas revoluções, principalmente as europeias, quando, em 1848, a classe operária rebela-se e emancipa-se, firmando-se como uma classe social autônoma.

Experiências revolucionárias como a Comuna de Paris<sup>44</sup> representam a expressão plena das lutas operárias, engendrando uma verdadeira democracia. Ao chegarem ao poder, os trabalhadores perceberam que necessitavam destruir o aparato burocrático da burguesia da época, se quisessem um mundo mais justo, sem pobreza e distinção de classes. “A Comuna de Paris é o símbolo da manifestação espontânea e criativa dos trabalhadores em autogestão, por meio do autogoverno dos produtores, com ênfase no federalismo, no coletivismo e na democracia operária” (NAHAS, 2006, p. 40). Os trabalhadores desenvolveram aspectos fundamentais da autogestão: no aspecto político, implementaram uma democracia participativa; no aspecto industrial, criaram um decreto no qual dizia que “[...] a indústria seria organizada em bases

---

<sup>44</sup> A Comuna de Paris, que durou setenta e dois dias (18 de março a 28 de maio de 1871) não foi uma ação anteriormente planejada. Pela primeira vez na história, trabalhadores chegavam ao poder, por meio de uma revolução operária manifestada contra a falência, ou traição, da equipe de dirigentes durante a Guerra Franco-Prussiana de 1870-71. As comunas, que eram federadas em províncias e estados, tinham suas decisões políticas tomadas nas províncias, com a participação de todos os indivíduos a ela pertencentes e posteriormente homologadas nas assembleias da confederação, órgão político central. A Assembleia era integrada por delegados provinciais, que representavam as comunas (HORVART, 1990).



cooperativas, e as empresas seriam dirigidas por operários” (HORVART, p. 40). Foi dominada por proudhonistas e blanquistas, sendo Proudhon o responsável pela criação dos decretos econômicos da Comuna.

Em 1905, durante a Revolução Russa, aparecem, pela primeira vez, os sovietes, conselhos operários que tiveram importante papel revolucionário. Surgiram após violento confronto entre grevistas e tropas nas ruas de Petrogrado, que desencadeou uma onda de greves no país inteiro. Os operários, então, elegeram delegados, que tinham o papel de comando das greves, assim como eram possuidores de poder político. Daí emergem os sovietes, fruto de invenção popular, que se proliferaram em todos os centros industriais. “Eram, em suma, conselhos locais, compostos de representantes dos obreiros, delegados do operariado das fábricas” (NOGUEIRA FILHO, 1969, p. 61).

As experiências revolucionárias anteriores não deram continuidade à proposta de desenvolvimento da autogestão operária. No entanto, a Revolução Socialista de Outubro de 1917, considerada a segunda revolução russa, desencadeia novos acontecimentos que levaram à criação de novos sovietes e comitês de fábrica, que tinham, num primeiro momento, o papel de órgão consultivo. Com o tempo, e em situações de eminência de fechamento de fábricas, assumiam o papel de gestão da produção, tornando-se, posteriormente, formas de implantação da autogestão.

Após a segunda revolução russa, outras surgiram em outras partes do mundo, como a Revolução Húngara, a Revolução Alemã, a Revolução Italiana, todas em 1919; a Revolução Espanhola, em 1936; a Revolução Húngara, em 1956, entre outras.

Ainda cabe destacar, a experiência marcante de autogestão já citada no início deste texto, acontecida de forma generalizada na Iugoslávia<sup>45</sup>, a partir do segundo semestre de 1950. Para

---

<sup>45</sup> Josip Broz - Marechal Tito (1892-1980) foi primeiro-ministro iugoslavo entre novembro de 1945 a janeiro de 1953 e presidente de janeiro de 1953 a maio de 1980. À época, o país era formado por cinco repúblicas soberanas: Eslovênia, Croácia, Sérvia, Montenegro e Bósnia-Herzegovina, que aderiram a uma Federação. Com o passar do tempo, a Macedônia também adquiriu caráter de república soberana. Já a Sérvia, contava dentro de seu território com duas províncias autônomas: Voivodina e Kosovo. Na formação e organização desse Estado Federal, havia um Poder Legislativo conformado por um Conselho de Nacionalidades que representava os interesses das seis repúblicas e das duas províncias autônomas. Tito implantou diferentes estilos de organização econômica, incluindo a participação dos trabalhadores na administração das fábricas, tornando-as autogestionárias. Após a sua morte desencadeou-se uma grande guerra civil e desmembramento das repúblicas.

Nogueira Filho, é nesta época que começa nas empresas, efetivamente, o *self government* dos trabalhadores; gestão operária concedida ao conjunto de empregados e consolidada por uma série de leis direcionadas às entidades de trabalho.

A experiência iugoslava, em seus aspectos e doutrina que a fundamentou, pode representar uma grande revolução social acontecida na época, marcando, mais ainda, o surgimento da autogestão na órbita de outras nações socialistas da época<sup>46</sup>. Contudo, atualmente, a idéia e a experiência da autogestão ressurgem, com muita prospecção, tanto no Brasil como internacionalmente, devido aos efeitos perversos da AF do capital, que traz como consequências o desemprego estrutural e a precarização do trabalho e deterioração de muitas empresas tradicionais e conservadoras no seu modelo de produção. Essas dimensões transformam a sociedade do trabalho e implicam surgimento de novas formas de organização e de novos sentidos para o trabalho. A autogestão retoma seu espaço como eixo democrático, no associativismo e no cooperativismo, adquirindo importâncias diversas: social, econômica, política e técnica.

Ao recapitular a luta dos trabalhadores, por meio dos socialistas que deixaram obras de reflexão sobre “tentativas e erros” e também dos relatos das Revoluções, nas quais aparecem momentos críticos da história dos trabalhadores, busca-se a origem, a essência e as possibilidades de concretização do que hoje chamamos de autogestão. Cláudio Nascimento não coloca dúvidas sobre a temporalidade da expressão, apresentando-a da seguinte forma:

[...] se a PALAVRA é recente, a IDEIA é tão antiga quanto o próprio movimento operário, remontando aos inícios do século XIX. Sob palavras distintas e doutrinas diferentes, reencontramos a mesma aspiração na qual se inscreve o projeto da autogestão. A autogestão é imanente ao próprio movimento operário e a seu movimento de emancipação (2008, p. 28).

A atualidade do tema pode ser trabalhada na perspectiva da reestruturação produtiva, mas ao mesmo tempo na emergência das empresas falidas e transformadas em cooperativas, já que muita literatura acadêmica, associações de classes e produtores trazem esta versão. Para este

---

<sup>46</sup>À época, as nações socialistas, compreendiam a União Soviética; a China; a Europa Oriental; a Iugoslávia e a Albânia, nos Balcãs; o Vietnã, o Camboja, Laos e a Coreia do Norte, na Ásia; países africanos, como Angola e Moçambique; e Cuba e Nicarágua, na América Latina. Salienta-se que são "socialismos", ou seja, regimes diferentes uns dos outros, sobretudo os da África e os da América Latina - e, entre estes, sobretudo o da Nicarágua.

trabalho, interessa a autogestão como princípio e vivência nas cooperativas de produção, como já indicado anteriormente.

## **2.2 CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E ATUALIDADES DA AUTOGESTÃO NO TRABALHO ASSOCIADO**

Assim como as experiências da autogestão podem ser vistas de diferentes formas e dimensões, também o seu conceito pode ser visto como uma sucessão de possibilidades e não como um fenômeno singular e unidimensional. Um dos ângulos de seu entendimento é a autogestão como forma de organização social, tendo, em todas as suas possibilidades, o sujeito na sua atividade e/ou o coletivo, formado por estes sujeitos como protagonistas.

O espírito democrático presente nesta forma de organização social, relacionada ao movimento operário de luta pela socialização da economia e dos trabalhadores por formas diferenciadas de organização dos espaços econômicos e de gestão leva o trabalhador a assumir responsabilidades tanto interna como externamente ao local de trabalho, prospectando uma autogestão não reduzida à questão da produção, mas territorial, envolvida em problemas urbanos e de cidadania. A experiência de exercer a autonomia e a democracia pelos trabalhadores na luta pelos seus ideais é potencialmente propensa à formação de uma consciência crítica ao trabalho e a quanto o próprio trabalho é uma categoria que tem interfaces com espaços de vida, como comunidade, família, entidades de classe, comércio, com a representação e a macroparticipação política. Anseia-se pela transposição deste exercício interno, para que seja também realizado externamente, nos espaços de encontro e de luta dos trabalhadores de mesma natureza e caráter técnico, e trabalhadores em geral, que se reúnam sob o mesmo ideal, de crítica ao sistema sócio-econômico-político ou pela busca de possibilidades de um viver melhor, social e economicamente.

Entende-se, então, que a autogestão se torna possível, quando existem grupos sociais legítimos, que possuem capacidade de articular meios para a execução de objetivos definidos, favorecendo a criação de novas combinações sociais, com diferentes graus de autogoverno. Falar sobre este tema requer perceber, reconhecer e pesquisar experiências concretas em curso. Para muitos autores, a autogestão confunde-se com experiências de cogestão ou de participação dos

operários em alguns escalões de empresas capitalistas; o que não traduziria a amplitude da palavra autogestão.

Participar não é autogerir; é simplesmente participar de uma atividade que já existe, que tem sua própria estrutura e finalidade; o participante se mistura quase individualmente ao grupo preexistente; junta-se aos outros e com eles colabora, mas carece de iniciativa, limitando-se a prestar seu concurso, a dar sua contribuição (GUILLERM; BOURDET, 1976, p. 20).

Já, para outros autores, o conceito de autogestão vincula-se ao de autonomia e ao de emancipação social (CATTANI, 2003; 2006; ARRUDA, 2003), enfatizando que não dá para entender autogestão sem compreender autonomia e entender autonomia sem compreender autogestão. Há nestes exercícios possíveis de o homem vivenciar processos de decisão que se orientam pela aprendizagem construída historicamente, com base nas inúmeras decisões que o homem toma ao longo de sua existência. Este processo também se relaciona com o grau de confiança que estes trabalhadores envolvidos possuem no seu histórico particular.

Para Castoriadis decidir, “[...] é decidir por si mesmo” (1983, p. 213), não é designar pessoas para decidir, ou deixar para as pessoas mais capacitadas e competentes. Decidir, “[...] é decidir com conhecimento de causa” (1983, p. 213). Os que decidem devem ter todas as informações necessárias, inclusive criando critérios pelos quais vão decidir. Nesse sentido, contrapõe-se à hierarquia verticalizada, que tem como implicação a centralização da informação e da formação, necessária ao manuseio e apropriação da informação. Decidir, como dito anteriormente, implica aprender a decidir, porém, como fazê-lo se, historicamente, a maioria das pessoas são induzidas a executar o que os outros decidem?

Estas contradições existentes, que aparecem com veemência nos tempos atuais, remetem às dificuldades do exercício pleno da autogestão e podem ser interpretadas como herança de construções hierárquicas e burocráticas, existentes internamente nas organizações, externamente, na sociedade. Com muita frequência, nas empresas capitalistas, diferentes tipos de trabalhadores, que não possuem um poder formal sobre as atividades que desenvolvem, abdicam do autogoverno para alguém que formalmente possui representação de chefia. Sabe-se que existem dualidades no cotidiano das pessoas, com autoridade implícita, como professor-aluno; patrão-empregado; chefe-subordinado. Este mecanismo autoritário, presente e reconhecido nos espaços sociais, induz o privilégio do elemento dominante.

Castoriadis aproxima o conceito de hierarquia ao de burocracia e, assim sendo, questiona a incompatibilidade do sistema de autogestão com a hierarquia. Para este autor,

Uma sociedade autogerida é uma sociedade onde todas as decisões são tomadas pela coletividade que é, a cada vez, concernida pelo objeto dessas decisões. Isto é, um sistema onde aqueles que realizam uma atividade decidem coletivamente *o que* devem fazer e *como* fazê-lo nos limites exclusivos que lhes traçar sua coexistência com outras unidades coletivas (1983, p. 212).

Para Singer, “Talvez a principal diferença entre economia capitalista e solidária seja o modo como as empresas são administradas” (2002, p.16). Nas empresas capitalistas, a administração é hierárquica, heterogestionária, as informações e consultas fluem de baixo para cima e as decisões de cima para baixo. Além disso, o conhecimento da empresa, pelos trabalhadores, acaba sendo menor, pouco além do necessário para cumprir suas tarefas. O autor destaca que na heterogestão da empresa capitalista, para que ela atinja seus objetivos, há necessidade de a gerência buscar o máximo de cooperação entre os empregados e os setores diversos da empresa, comprometendo-se, em outros momentos, estes mesmos empregados e setores, competindo entre si, na busca das metas, equipamentos, na concentração da informação. A intensificação da competição pode prejudicar o conjunto, mesmo que seu uso seja para aumentar a lucratividade. Acontece que competição e cooperação são, a rigor, incompatíveis entre si. E é nesta contradição constante que a heterogestão funciona, “[...] sempre à procura de novas fórmulas que lhe permitem extrair o máximo de trabalho e eficiência do pessoal empregado” (2002, p. 18)<sup>47</sup>.

A partir da instauração de uma hierarquia, a coletividade de trabalho tende a torna-se “[...] opaca a si mesma” (CASTORIADIS, 1983, p. 214) e introduzir desperdícios desnecessários devido à insipiência do fluxo de informações.

Ela se torna opaca porque as informações ficam retidas na cúpula. Introduce-se um desperdício porque os trabalhadores, não informados ou mal-informados, não sabem o que deveriam saber para executar sua tarefa, e sobretudo porque as capacidades coletivas de se dirigirem, como também a inventividade e a iniciativa, formalmente reservadas à direção, são entravadas e interrompidas em todos os níveis (CASTORIADIS, 1983, p. 214).

---

<sup>47</sup> Programas de participação e de cooperação, tipo Círculos de Controle de Qualidade - CCQs, Times de trabalho, Trabalho em equipes, foram popularizados e implantados com frequência nos últimos anos, principalmente nas empresas capitalistas. Buscam envolver o trabalhador no processo produtivo e na democratização e superação da apatia presente no processo de trabalho fordista-taylorista. Destaque-se que estas fórmulas gerenciais não são totalmente novas, pois no século XX já existiam tentativas de obter a cooperação e a lealdade dos trabalhadores.

Este autor procura mostrar que hierarquias não são necessárias para o controle de grupos humanos. Para Castoriadis, “Uma coletividade autogerida não é uma coletividade sem disciplina, mas uma coletividade que decide, ela mesma, sobre a sua disciplina” (1983, p. 216). Não é um conglomerado caótico de pessoas, de luta de uns contra os outros, como a ideologia capitalista tenta fazer acreditar. Também nestes grupos, quando for o caso, criam-se sanções contra aqueles que quebram deliberadamente as decisões tomadas no coletivo. Ainda segundo o mesmo autor, “Nos grupos, e em particular naqueles que se acham ligados a uma tarefa comum permanente, surgem sempre normas de comportamento e uma pressão coletiva que os faz respeitar” (1983, p. 216).

Nos EES, a autogestão deve ser uma prática constante. Quando de pequeno porte, normalmente as decisões dos rumos são tomadas em assembleias, que devem ocorrer quando há necessidade. Nos empreendimentos maiores, há possibilidade da eleição de delegados, pelos sócios, para os representarem nas assembleias, e as decisões corriqueiras são tomadas pelos encarregados, escolhidos pelos sócios ou pela diretoria eleita. Comitês e delegados, com representação, só serão compatíveis com a autogestão, se realmente representarem o coletivo, “[...] e isto implica que permaneçam submetidos a seu poder” (CASTORIADIS, 1983, p. 213), elegendo-os ou destituindo-os. A autogestão subentende a descentralização do poder, no que diz respeito ao comando, à autoridade, à hierarquia e às informações.

A descentralização da informação é característica dos EES, diferenciando-os, novamente, das empresas heterogestionárias: as informações e consultas fluem de cima para baixo e as decisões de baixo para cima. É importante esta simetria, pois somente assim os trabalhadores poderão praticar a autogestão, pois eles necessitam do conhecimento sobre a empresa para ajudá-los na tomada de decisões coletivas ou mesmo, na gestão do trabalho cotidiano.

A comunidade de trabalho passa a ser livre e responsável pela definição dos rumos e do sentido da produção. Autonomia refere-se, portanto, às realizações concretas que se opõem às formas econômicas e sociais dominantes e não às experiências de autoexclusão (comunidades alternativas), aquelas que se adaptam nos interstícios do sistema (cooperativas empresariais, setor informal), tampouco àquelas que não contestam a proeminência do poder patronal (co-gestão) (CATTANI, 2006, p. 44).

Destaca-se que a autogestão, em EES, exige um esforço muito maior, pois além destes sócios microgerirem suas atividades em situações de trabalho, necessitam gerir, de forma

coletiva, o próprio empreendimento, ou seja, preocupar-se com os problemas a ele pertinentes, em relação a produtos, produção, finanças. Aspectos motivacionais, que possuem um verdadeiro valor social, podem impulsionar a necessidade do esforço maior. Conforme Castoriadis, podem ser traduzidas no “[...] interesse pelo próprio trabalho, o prazer de bem-fazer o que se escolheu fazer, a invenção, a criatividade, a estima e o reconhecimento dos outros” (1983, p. 223).

Uma das dificuldades dos EES na prática da autogestão origina-se da falta de formação e exercício democrático dos sócios. Esta proposta econômico-social oportuniza maior desenvolvimento humano, pois o participar das discussões do coletivo é educativo, tornando as pessoas mais comprometidas, confiantes e responsáveis por si e pelo outro.

Outro aspecto a ser destacado diz respeito aos saberes e às competências necessárias para a realização da autogestão. A experiência constrói saberes, e pode-se afirmar que há muitos saberes acumulados nos coletivos, originados das trajetórias de vida de cada um, e que são muito maiores do que as experiências individuais de um dirigente que, muitas vezes, julga e toma decisões isoladamente.

[...] saber e competência podem ser racionalmente utilizados se aqueles que os possuem mergulharem na coletividade dos produtores, se se transformarem numa das componentes das decisões que esta coletividade tiver de tomar. A autogestão exige a cooperação entre aqueles que possuem um saber ou uma competência particulares e aqueles que assumem o trabalho produtivo no sentido estrito. Ela é totalmente incompatível com uma separação destas duas categorias(...) Sobretudo, só esta cooperação pode garantir que saber e competência serão efetivamente colocados a serviço da coletividade, e não de fins particulares (CASTORIADIS, 1983, p. 218-19).

Para Castoriadis (1983), não existe nenhum saber e nenhuma competência de alguém que possa colocar-se acima da opinião daqueles que realmente tiveram de realizar o trabalho. Enfatiza que as escolhas devem ser feitas baseadas no julgamento da coletividade, com base na experiência que lhe é própria, em seus desejos e suas necessidades. Para este autor, a lógica da sociedade autogerida é a lógica da libertação dos homens e de seu desenvolvimento.

Para Guillerm; Bourdet, na maioria das organizações o trabalhador é privado de todo o seu saber, competência e memória, “[...] na mesma condição de qualquer elemento mecânico da engrenagem” (1976, p. 20), realizando o projeto de outro homem. Ao contrário, o engenheiro

prevê o que o operário irá executar, detalhes, gestos e resultados, privando o trabalhador de qualquer iniciativa. O operário não-qualificado é instrumentalizado, ou seja, gerido por outro.

A heterogestão é o exato oposto da autogestão (gerida por si própria); a participação, como já vimos, inclui ainda uma proporção variável de *heterogestão* (de colaboração com a empresa de outro); mas ela supõe uma adesão voluntária e o sentimento de contribuir de um modo relativamente original para uma empresa comum (GUILLERM; BOURDET, 1976, p. 21).

De certa forma, o operário decide “voluntariamente” trabalhar; por fim, poderia “optar” por tornar-se desempregado, renunciando a algumas possibilidades de melhor qualidade de vida, ao seu sustento e de sua família. Para sobrevivência, vende algo que lhe é próprio: sua força de trabalho. O envolvimento com a organização poderá acontecer de forma objetiva, quando o trabalhador faz parte do sistema como um executante útil e necessário, ou subjetiva, quando o operário se interessa pelo que faz.

[...] conceder aos operários a participação é, com efeito, querer dar-lhes o sentimento de um papel ativo, original e espontâneo. Em resumo, pô-los em situação de optar eles próprios por colaborar com uma empresa sem que se sintam “instrumentalizados” em todos os seus gestos (GUILLERM; BOURDET, 1976, p. 21).

Já a cogestão leva o trabalhador a um envolvimento maior, a fazer uso de sua “palavra” na empresa onde desenvolve suas atividades, tanto no que diz respeito ao aspecto técnico como à política geral; sendo possibilitado ao operário brechas para realizar iniciativas de auto-organização e de criatividade para o desenvolvimento de suas tarefas. Na cogestão, abrem-se oportunidades para a autonomia; em alguns casos, o trabalhador escolhe os mecanismos a serem utilizados para atingir fins propostos. Todavia, conforme Guillerm; Bourdet, “[...] a definição das metas escapa à massa dos operários; mas isso ocorre porque falamos de cogestão e não de autogestão” (1976, p. 23).

Percebe-se que as diferentes conceitualizações de autogestão originam-se, não somente de sua multidimensionalidade, focada nos aspectos sociais, econômicos, políticos e técnicos, mas também da sua historicidade. Como já visto no início deste capítulo, é possível identificar iniciativas autogestionárias, que surgem isoladamente já no final do século XVIII, nos primórdios da Revolução Industrial. Esta historicidade, baseada na associação de homens e mulheres na luta por uma participação maior e mais profunda, foi conformando a autogestão para suas atuais



interpretações. Uma delas é ser identificada como um fenômeno pós-industrial. Carvalho ressalta a importância do poder revolucionário das massas, protagonistas das mudanças históricas.

Expressa o impulso cultural das massas que querem o controle dos processos de mudança histórica, em vez de delegar este controle para os “poucos educados”. Desta maneira – e se nesse sentido realmente for bem-sucedida – a autogestão pode tornar-se a gestão dos processos de mudança histórica (CARVALHO, 1983, p. 34).

Para Carvalho, “São organizações nas quais o aprendizado e a autoridade, a participação e o controle são a mesma coisa” (1983, p. 23). Possuem características como a filiação voluntária, desde que a pessoa esteja de acordo com o objetivo da organização e a solidariedade entre os companheiros e para com a organização. Suas estruturas devem ser flexíveis e transparentes, a fim de facilitar os diálogos necessários, os ajustes à imprevisibilidade e o controle das situações comuns.

Um dos princípios dos EES é o de que as pessoas que a elas pertencem têm o direito de decidir sobre os principais assuntos relacionados à organização e, como seus membros, devem participar da posse dos recursos materiais do grupo. Percebe-se, portanto, a essência solidária e de partilha dos aspectos políticos e econômicos envolvidos na tomada de decisões destes grupos.

A COOPEREI, empreendimento econômico solidário, que é objeto de pesquisa desta tese, ao longo de sua história, mesmo que ainda curta, apresenta uma preocupação manifestada pelos seus membros com a necessidade de garantia de seus postos de trabalho. Essa necessidade é revertida em um comprometimento, principalmente em relação ao produto. Nesse sentido, o termo e a vivência da autogestão podem relacionar-se a diferentes estratégias de sobrevivência de trabalhadores ante a reestruturação econômica e ao alto índice de desemprego contemporâneo. Mesmo remetendo ao período dos socialistas utópicos, as iniciativas eram voltadas a superar a crise econômica da época e, posteriormente, em períodos citados pelas revoluções socialistas e movimentos dos trabalhadores, também aparece carregada de um simbolismo de luta por maior participação e garantia de espaços de trabalho.

O fato de os trabalhadores da COOPEREI desenvolverem suas atividades baseados em objetivos mais pragmáticos e, pelo menos inicialmente, menos políticos e ideológicos, torna-a uma importante experiência para ser analisada sob a perspectiva ergológica, pois a ergologia reconhece o trabalhador como um sujeito que, no seu cotidiano, faz a gestão da atividade de seu

trabalho. É possível analisar o debate de normas que acontece no micro e nos espaços coletivos de trabalho e com isso ter subsídios para desvelar e entender o trabalho associado na COOPEREI e também em outros EES.

### 2.3 ABORDAGENS E PRINCÍPIOS DA ERGOLOGIA

O filósofo Yves Schwartz<sup>48</sup> tem como questão central de suas obras conhecer a atividade pluridisciplinar do trabalho humano. Destaca-se nos estudos do campo da ergologia, que visa a uma análise do que é singular no trabalho e que tem como pano de fundo a filosofia e o papel de contribuir com a reflexão a respeito da maneira de intervir sobre a situação de trabalho. Para isto, Yves busca interagir, profunda e rigorosamente, com os espaços e sujeitos de trabalho, pois parte da concepção de que, para conhecê-lo, é necessário aproximar-se deles.

Para o autor, todo o trabalho é portador de um fazer, que cria e é constantemente recriado, envolvendo diferentes dimensões. É atravessado pela história, ou seja, o trabalhador faz história na atividade de trabalho. Schwartz enfatiza que “[...] toda situação de trabalho está saturada de normas de vida, de formas de exploração da natureza e dos homens uns pelos outros” (2003, p. 23).

Assim sendo, um dos grandes legados da abordagem ergológica é a aproximação dos conceitos ao local do vivido, buscando aderência<sup>49</sup> e, nesse sentido, apreender as configurações de saberes e dos valores gerados no “aqui e agora”, ou seja, não se conhece a atividade industriosa<sup>50</sup> humana a distância das circunstâncias concretas do que se tem que gerir.

---

<sup>48</sup> É professor da Universidade de Provence; membro do Instituto Universitário da França. Publicou inúmeros livros, entre eles *Travail et philosophie: convocations mutuelles* (Toulouse: Octarès Éditions, 1994), *Expérience et connaissance du travail* (Méssidor: Sociales, 1988) e *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe* (Toulouse: Octares, 2000). No texto *Ergonomia, filosofia e exterritorialidade*, de 1996, Yves Schwartz publica, pela primeira vez, o que denomina de Ergologia, operando no Dispositivo Dinâmico de Três Pólos, assunto que será abordado ainda neste capítulo. Esteve na Jornada III Jornada sobre Produção & Legitimação de saberes para/no trabalho: Interfaces entre ergologia, linguagem e saberes, acontecida na Unisinos, entre os dias 27 e 29 de outubro de 2008. Neste evento, a autora desta tese, apresentou o trabalho *Reflexões sobre as relações entre o prescrito e o real no trabalho associado*.

<sup>49</sup> Aderência, segundo o *Glossário da ergologia*, está diretamente relacionado à situação vivida aqui e agora. O mesmo que em latim *hic et nunc*: ao momento e ao lugar que se encontra em causa. (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008).

<sup>50</sup> No livro *Palavras-chave*, o autor Raymond Williams define indústria, baseando-se em dois sentidos: instituições ou conjunto de instituições para a produção e o comércio, que adjetiva de industrial e como qualidade humana de

Nesta abordagem do “industrioso”, percebe-se a presença da atividade no trabalho, ou seja, a vida do homem em movimento no trabalho. Schwartz prefere referir-se à atividade industriosa a utilizar o conceito de trabalho, pois é o indivíduo em seu ser que é convocado para atividade. A tarefa cotidiana requer recursos e capacidades infinitamente maiores do que é explicitado. O sujeito coloca à disposição um capital pessoal e coletivo, o que justifica a opção pela palavra “uso”. Baseado nas reflexões de Canguilhem, Schwartz observa que “[...] a atividade é constitutiva da espécie. O vivente, em sendo vivo, está sendo industrioso” (SCHWARTZ, 1992a apud FRANÇA, 2004, p. 124).

A ergonomia<sup>51</sup> estuda o trabalho humano que está nas raízes da construção teórica da ergologia. Retrabalha, constantemente, o campo das normas, já que possui como pressuposto estudar o desempenho do homem em atividade profissional, de forma interdisciplinar, promovendo a transformação do processo produtivo, em favor das necessidades dos trabalhadores, ou seja, estuda a adaptação do trabalho ao homem. Para Oliveira, a ergonomia “[...] é o conjunto de conhecimentos relativos ao homem no trabalho e à concepção de ferramentas, máquinas e dispositivos que possam ser por ele utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficácia” (2006, p. 118).

A aproximação com o trabalho humano em situações reais traz à ergonomia a possibilidade de rever e conseqüentemente repensar conceitos compactados no modelo de produção taylorista-fordista, focados na preocupação homem/atividade que, com algumas variações inerentes à AF, é vigente ainda em muitas organizações. Mediante observações realizadas por vários pesquisadores, foi possível desenvolver a percepção da variabilidade a que está sujeito o trabalho humano. Ficou explicitado que o trabalho real, como aquele efetivamente realizado pelo trabalhador, nunca retrata o que foi previamente pensado e antecipado, fixado por

---

esforço sistemático, que o autor adjetiva de industriosa (2007, p. 230). O termo industrioso surgiu no século XV, usado como sinônimo de diligência, como método ou dispositivo de trabalho, contrapondo o termo indústria, interpretado como percepção rápida ou invenção fresca. Atividade industriosa, segundo o *Glossário da ergologia*, é relativa ao ato de trabalho. O termo indústria é utilizado no sentido de habilidade. (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008).

<sup>51</sup> Destaca-se que, basicamente, existem duas “correntes” da ergonomia: a anglo-saxônica e a francesa. A primeira corrente “[...] procura integrar os chamados ‘fatores humanos’ à concepção do ambiente de trabalho” (OLIVEIRA, 2006, p. 118). Tem como intenção adequar o ambiente ao homem e para isso se vale de estudos em laboratórios, que são interpretados e adaptados aos respectivos locais. Já a “corrente” francesa, adotada para esta pesquisa, tem como principal característica o estudo de campo, “[...] pela observação e análise da atividade de trabalho em execução efetiva” (OLIVEIRA, 2006, p. 119). Examina as situações reais de trabalho por meio de novas possibilidades metodológicas de análise, tendo como pressuposto a participação ativa dos trabalhadores.

regras e orientado por objetivos como prescrição do trabalho pelos administradores. Ao realizá-lo, o trabalhador vê-se diante de várias situações: dificuldade de previsão, piques, diferenças de ritmos, cansaço, efeitos da idade, entre outras, e, então, age em situação, alterando as prescrições.

A corrente ergonômica se solidificou com os estudos de Alain Wisner<sup>52</sup>. É na Universidade de Provence, em meados dos anos de 1980, que a *démarche* ergológica se desenvolveu, referenciada em Wisner e tendo como base e ponto de partida para todas as elaborações conceituais e operacionais, os estudos da atividade humana.

Schwartz comenta no texto *Revisitar a actividade humana para colocar as questões do desenvolvimento: projecto de uma sinergia franco-lusófona*<sup>53</sup>, que por muito tempo as reflexões sobre o trabalho foram feitas baseadas em diagnósticos, sem considerar as competências disciplinares existentes nas situações de trabalho nem as suas complexidades. Além disso, conforme o autor comenta, o foco era direcionado ao trabalho *stricto sensu*, podendo ser definido como “[...] uma prestação remunerada numa sociedade mercantil e de direito” (p. 11, 2008). Ressalta que o trabalho também pode ser discutido na forma do trabalho não *stricto sensu*, ou seja, em oposição ao trabalho formal. A incorporação do trabalho informal neste pressuposto teórico-metodológico que a ergologia apresenta, é bastante pertinente e contempla as iniciativas da ecosol, já descritas no Capítulo 1, desta tese. Os EES têm diferentes graus de formalização, indo de empreendimentos legalmente constituídos aos que trabalham coletivamente, mas ainda de forma informal. A atividade humana industrial não pode ser corretamente antecipada nem por modelos teóricos, nem por normas previamente constituídas, o trabalho se aprende com quem o pratica. Nesse aspecto, esta tese, ante outras pesquisas, poderá contribuir para uma melhor compreensão da atividade de trabalho nos EES, pois a ergologia coloca o conteúdo do trabalho e

---

<sup>52</sup> Alain Wisner faleceu em 2003. Aprofundou a abordagem do trabalho humano, consolidando a corrente ergonômica. Desenvolveu suas pesquisas nas grandes organizações industriais europeias, no modelo de gestão taylorista, principalmente em relação às transferências de tecnologias. Estas investigações permitiram que formulasse melhor a distinção entre o trabalho prescrito e o trabalho real, que designou, em 1997, de antropotecnologia.

<sup>53</sup> Este texto é fruto de jornada ocorrida em Maputo-Moçambique, em junho de 2007, destinada a lançar as bases de uma Rede Franco-Lusófona, que objetiva contribuir com questões relativas ao desenvolvimento (local). Segundo o organizador do texto, as discussões e partilhas ocorridas nesta jornada contribuíram para alargar as conversas sobre o desenvolvimento local, num planeta marcado por disparidades, e a necessidade de colocar esta questão em escala mundial. A tese comum aos participantes da jornada era a de que “[...] não se pode tratar dos problemas de desenvolvimento sem prestar uma atenção renovada ao que chamamos de atividade humana, assim como ao trabalho humano” (SCHWARTZ, 2008, p. 11). Como participantes do encontro, estavam presentes parceiros lusófonos, representantes de universidades de Portugal, Brasil, Moçambique, e parceiros francófonos, pesquisadores de universidades francesas. A segunda jornada ocorrerá no Brasil, em 2009, em Belo Horizonte.

as escolhas a ele inerentes, numa dimensão ontológica, questionando os princípios tayloristas, que separa a concepção da execução.

Ergologia, segundo Schwartz, “[...] é a aprendizagem permanente dos debates de normas e de valores que renovam indefinidamente a atividade: é o “desconforto intelectual”” (2007, p. 30). É uma *démarche* que identifica a atividade como debate de normas, configurando um projeto de intervenção sobre as situações de trabalho, com a intenção de transformá-las. Reconhecida como uma disciplina de pensamento, a ergologia estuda o trabalho em sua microdimensão, a partir da distância<sup>54</sup> apontada pela ergonomia, entre o trabalho prescrito e o trabalho efetivamente realizado.

Para Schwartz,

A ergologia não é, portanto, uma disciplina no sentido de um novo domínio do saber, mas, sobretudo, uma disciplina de pensamento. Essa disciplina ergológica é própria às atividades humanas e distinta da disciplina epistêmica que, para produzir saber e conceito no campo das ciências “experimentais” deve, ao contrário, neutralizar os aspectos históricos (2000, p.45).

Para o desenvolvimento dos estudos do trabalho, com base na ergologia, é determinante a apropriação do vivido no trabalho. No entanto, ela vai além, pois busca nas diferentes ciências sua compreensão, tais como na linguagem, na psicologia, na antropologia, na filosofia e, na pluridisciplinaridade, amparo para entender o que a atividade humana pode oferecer como fonte de experiência e de sentido da vida.

Esta invasão ao *locus* do trabalho, própria dos estudos ergonômicos e ergológicos, originários da corrente francesa, gerou a percepção de um distanciamento entre o que é pensado antes e o que é executado, fazendo com que aconteçam renormalizações,<sup>55</sup> nas quais se estabelece um debate de normas e valores. Isso permite que o sujeito no trabalho faça uso-de-si na microgestão da atividade, sendo o homem protagonista principal de sua ação. Schwartz conclui que o trabalho nunca é igual ao planejado, e esta ênfase no dinâmico do trabalho, que acontece

---

<sup>54</sup> Esta distância, abordada com mais precisão ainda neste Capítulo, é entendida na ergonomia, como um espaço indeterminado de ação humana que acontece entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

<sup>55</sup> Respeitando o que é similar em relação a denominações utilizadas para descrever o dispositivo teórico-metodológico, elaborado por Yves Schwartz, serão utilizadas, durante a análise, as palavras normalização, trama ou trabalho prescrito, conceitos da mesma natureza, em oposição à renormalização, urdidura ou trabalho realizado, que também possuem similitude.

entre o prescrito e o realizado, é um dos itens que se buscará nesta tese, quando da análise da atividade de trabalho na COOPEREI. Esta dinamicidade, originada do debate de normas, também terá um lugar na análise da (auto)gestão no trabalho associado.

### 2.3.1 A Atividade na Ergologia

Nas situações de trabalho, a atividade é singular, porque ao trabalhador compete a necessidade de gerir as variabilidades que marcam o distanciamento entre o que é prescrito e o que é realizado. Este gerir sempre é problemático, é lugar de uma dramática. Os saberes engajados e desengajados ratificam esta singularidade das situações de trabalho. De forma a dar amplitude a esta gestão, Schwartz escreve o seguinte:

Por oposição ao fornecimento de meios sobre o funcionamento do homem como elemento de um sistema em operação, a referência à atividade quer remeter à esfera das múltiplas microgestões inteligentes da situação, às tomadas de referências sintéticas, ao tratamento das variabilidades, à hierarquização dos gestos e dos atos, às construções de trocas com a vizinhança humana, num vaivém constante entre os horizontes mais próximos e os horizontes mais afastados do ato de trabalho estudado (2004a, p. 37).

Atividade é a integração do homem com a tarefa, remetendo à forma de como realmente o trabalho acontece. Segundo o *Glossário de ergologia*, “A actividade é um impulso de vida, de saúde, sem limite pré-definido, que sintetiza, cruza e liga tudo o que se representa separadamente (corpo/espírito; individual/colectivo; fazer/valores; privado/profissional; imposto/desejado; etc.)” (DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y, 2008, p. 23).

Já para Oliveira,

A atividade é fruto das capacidades social, histórica e econômica que tem o trabalhador de, na presença de diferentes condicionantes, escolher quais fins e critérios, sejam mais ou menos valorizados nas escolhas que tenha que fazer para a execução de determinada tarefa, a forma de se relacionar com o ambiente e de estruturar temporalmente seu trabalho e por quais razões desenvolve cada estratégia (2006, p. 330).

Toda a atividade do trabalho é uma dramática do uso de si, permeada pelas normas antecedentes e pela necessidade de dar-se normas para si no transcorrer da execução da atividade que é sempre um debate entre as normas antecedentes e uma tendência da pessoa a renormalizar; é o resultado de um trabalho de reelaboração e reorganização da tarefa. Segundo Oliveira,

[...] na construção do trabalho real, há uma forte integração entre exploração perceptiva e execução das ações. A exploração perceptiva é entendida como um fenômeno permanente da atividade cognitiva. Ela é seletiva em função dos objetivos perseguidos e das ações em curso, estando diretamente ligada tanto à experiência e à antecipação permanente de eventos futuros/resultados esperados, como ao controle entre resultados esperados e obtidos e à planificação do desenvolvimento futuro (OLIVEIRA, 2006, p. 331).

A idéia de atividade é um fazer de outra forma; inclui sempre a dimensão da transformação. A atividade descategoriza, ou seja, impede um modelo de análise única. “O olhar ergológico descategoriza e, ao mesmo tempo, nos permite recategorizar de outra forma estas transformações, apoiando-nos justamente sobre o fato de sempre haver este ‘trabalhar de outra forma’ em toda atividade de trabalho” (SCHWARTZ, 2007a, p.35). Destaca-se, então, que o processo de renormalização está no cerne da atividade.

Schwartz enfatiza que a atividade é um conceito turvo e transversal.

Entre uma ação humana qualquer – trabalho para si, trabalho doméstico, atividade lúdica, esportiva – e um trabalho economicamente caracterizado, não há descontinuidade absoluta: ambos são comensuráveis a uma experiência, a de uma negociação problemática entre normas antecedentes e as normas de sujeitos singulares, sempre a serem redefinidas aqui e agora. O que torna possível, entre o tempo de trabalho assalariado e o tempo ‘privado’, a circulação de valores e de patrimônios (2004a, p. 39).

O pesquisador apresenta quatro proposições, consideradas especificamente ergológicas, que atravessam todas as situações humanas de trabalho:

- Há uma distância entre o prescrito e o realizado, sendo esta distância o ponto de partida da ergonomia. Segundo o autor, “esta distância é universal” (2007a, p. 42) e pode ser considerada a primeira característica relativa a toda a atividade humana.
- A distância é sempre parcialmente singular, portanto, a segunda proposição de Schwartz é a de que “[...] o conteúdo da distância é sempre ressingularizado” (2007a, p. 42). Ele complementa este conceito dizendo que “[...] a distância está sempre a ser introduzida na história, porque se trata de uma história particular...” (2007a, p. 43). A atividade desenvolvida pelo trabalhador é sempre singular e nunca é a mesma de um dia para outro.
- A gestão desta distância, entre o prescrito e o realizado, e que é sempre singular, remete à atividade do corpo-si. Para Schwartz, é preciso evitar a unilateralidade toda a vez que a atividade

do trabalho está em questão, pois há sempre uma racionalidade em jogo e não há uma única racionalidade no trabalho. A entidade que dá esta racionalidade é o “corpo-si”, pois “[...] existem simultaneamente razões explicitáveis, escolhas que são feitas ao nível da consciência, mas ao mesmo tempo – e tudo isso se entrelaça – escolhas que são feitas no nível, eu diria de uma economia, de uma economia do corpo” (SCHWARTZ, 2007a, p. 44). Esta entidade enigmática, chamada pelo autor de corpo-si, atravessa tanto o biológico, o fisiológico, como o intelectual e o cultural. Portanto, quem está presente nesta gestão não é um sujeito plenamente consciente nem um sujeito plenamente inconsciente, mas que é atravessado por esta entidade, identificada como “enigmática”.

A atividade de trabalho é conduzida por um ser humano e inscreve-se em funcionamentos neuro-sensitivos complexos e em prolongamentos que ultrapassam a pessoa física. O corpo-si, que governa a atividade, solicita e incorpora um centro diverso de arbitragens: social, psíquica, institucional, normas e valores, relação aos tempos, aos homens, aos níveis de racionalidade.

- A distância entre o prescrito e o realizado, que é sempre singular e é gerida pelo corpo-si, também remete a um debate sobre os valores. Há no trabalho outras razões que entram em jogo que não estão no trabalho prescrito, que são as escolhas feitas de forma consciente e inconsciente. Valores orientam estas escolhas. E é nesse sentido que existe o debate de normas. Pode-se dizer que estes debates são, ao mesmo tempo: a) debates consigo mesmo, ligados à economia ou racionalidade do corpo: manter ritmos, cadências ou debates internos, de estar gostando ou não de trabalhar naquela empresa; b) debates e valores que são de ordem social, denominados pelo autor de “[...] “o bem viver juntos” e que atuam como um acordeão permanente entre o global e o microscópico” (2007a, p 45). Este viver junto pode variar em relação ao infinitamente pequeno, nas minúcias, para tornar “[...] vivível a vida da minha vizinha” (SCHWARTZ, 2007a, p. 45) ou então, quando o trabalhador não coloca este valor em jogo, ignorando quem trabalha ao lado ou até porque já vivencia crises e conflitos com os outros.

Estas quatro proposições apresentadas por Yves Schwartz trazem elementos fundamentais para refletir sobre a atividade humana e são norteadoras para se pensar em processos de intervenção no trabalho. São asserções que definem o conformar-se ergológico, subsidiando a análise da atividade em situação de trabalho.



### 2.3.2 A Comunidade Científica Ampliada e o Dispositivo a Três Polos

Para melhor compreender o que acontece no trabalho, Schwartz, a partir do ano de 1993, começa a falar do Dispositivo a Três Polos, que emerge da concepção anterior de Comunidade Científica Ampliada, criada por Ivar Oddone (2000, p. 42). O conceito da comunidade surge na década de 1980, no Departamento de Ergologia, da Universidade de Provence, na França, planejado como um projeto de desenvolvimento de trabalho em comum, entre pesquisadores universitários e diferentes interlocutores, como operários, engenheiros, militantes sindicais, que objetivavam, mediante o confronto entre os saberes formais dos pesquisadores e os informais dos trabalhadores, refletir sobre a atividade de trabalho<sup>56</sup>. Esta ideia abarcava a subjetividade no trabalho, indo além dos muros da Universidade, favorecendo a reflexão e a criação de conteúdos de ensino apropriados. Foi também uma experiência que trouxe aos pesquisadores envolvidos uma sensação de “desconforto intelectual”, já que ficou latente a defasagem existente entre o conceito e a experiência de trabalho. (SCHWARTZ, 2000, p. 39-43).

Como o passar do tempo, a Comunidade Científica Ampliada apresentou alguns limites, como a necessidade de introduzir uma discussão mais abrangente sobre o conceito de atividade, que, naquele momento, fazia a passagem do trabalho operário para uma concepção mais geral de atividade humana, que se alimentava, além do trabalho assalariado, da história das técnicas, da antropologia, das ciências da linguagem e que, ao mesmo tempo, interroga novamente estes saberes.

A atividade aparece como *produtora*, matriz de história e de normas antecedentes que são sempre renormalizadas no recomeço indefinido das atividades. Esta ideia universalizante de retrabalho parcial das normas que preexistem a toda situação obriga instituir estruturas de aprendizagem permanente dos saberes e dos valores, sejam quais forem o contexto e os modos de trabalho (SCHWARTZ, 2000, p. 43).

A aprendizagem neste estágio é acompanhada por uma recriação de saberes, de valores, de histórias que são vivências particulares dos trabalhadores. Como limitante à Comunidade, Schwartz questiona também o próprio nome do grupo, ou seja, o “Científico”, da Comunidade

---

<sup>56</sup> O primeiro estágio realizado, que desencadeou o uso do conceito de comunidade científica ampliada, aconteceu entre 1983 e 1984 e contemplou 160h de formação contínua. Participaram, além de Yves Schwartz, Bernard Vuillon, Daniel Faïta e mais quinze assalariados. Este modelo de estágio foi reeditado por três anos e passou a ser denominado APST – Análise Pluridisciplinar das Situações de Trabalho. À medida que a experiência foi avançando, foi reconhecida e validada com um diploma universitário – DU APST. Salienta-se que este grupo era organizado de forma coletiva e autogerida. (Schwartz, 2000).

Científica Ampliada, que, para ele, traduz o domínio científico no sentido clássico e oculta o papel dos trabalhadores assalariados.

Ao repensar os papéis dos atores que formavam a Comunidade, Schwartz chega ao Dispositivo a Três Pólos, que é uma consequência da ideia de renormalização da atividade. Este dispositivo busca uma aproximação com o trabalho de forma diferenciada, resultando num novo modo de produzir saberes sobre o trabalho. Schwartz inscreve tudo o que toca a vida humana num triângulo “valores-saberes-atividade”.

O autor parte do pressuposto de um dispositivo com duas dimensões: o primeiro, dos saberes acadêmicos disponíveis e o segundo eixo que envolve os aspectos diversificados das forças de apelo, recordação e saberes. Nesta proposta, o autor apresenta os saberes em dois pólos: em um deles, os saberes acadêmicos e, no outro, os saberes imanentes às atividades e retrabalhados por esta atividade. Na idealização deste dispositivo, que, para Schwartz, deveria estar presente em toda pesquisa sobre atividade humana, chega ao polo da exigência filosófica. Inclui, então, as disciplinas científicas, as forças de chamamento e convocação sociais e a filosofia.

Concretamente, o Dispositivo a Três Pólos fica assim formulado: polo dos conceitos, que comporta os saberes disciplinares, tais como distinção entre atividade prescrita e real, sobre corpo humano, sobre comunicação, sobre mercado, entre outros; o polo das forças de convocação e de reconvocação, que comporta os saberes gerados na atividade. Os protagonistas, portadores destes saberes, se valem destes materiais para valorizar seus saberes e transformar as situações de trabalho. Por fim, o polo das exigências éticas e epistemológicas, articulado com uma determinada filosofia da humanidade, enxergando o outro como alguém com quem se vai aprender. Este terceiro polo, ao contrário dos anteriores, não tem saberes prontos, pré-estocados. Segundo o autor, “Entre estes três polos, não existe começo nem fim, nem anterioridade de um sobre os outros, eles estão em relação dialética. O conceito de atividade nasceu deste dispositivo a três pólos e, ao mesmo tempo, justifica-o e o exige” (2000, p. 45).

No texto *Ergonomia, filosofia e exterritorialidade*, Schwartz esclarece que o Dispositivo a Três Pólos tem um duplo movimento:

[...] no seu centro, misturam-se e operam culturas contraditórias, patrimônios tendencialmente definidos pelos três polos [filosófico (1), saberes disponíveis organizados (2), forças de apelo e de recordação... (3)], e mantém-se coeso por causa de seu movimento interno em espiral. Mas ao mesmo tempo, como sob o efeito de uma força centrífuga, ele remete os três parceiros de cada polo ao exercício de suas próprias responsabilidades profissionais (2004, p. 169).

Ao serem devolvidos aos seus locais de origem, os parceiros do polo das forças de convocação, que é o da experiência da atividade de trabalho, tem seu movimento de colocar em “cheque” o trabalho desenvolvido no interior do dispositivo, redesenhando saberes e transformando o próprio trabalho; o polo dos saberes organizados e o filosófico são remetidos às suas disciplinas de origem, a fim de retomarem o debate científico que lhes é pertinente.

Então, a possibilidade de uma discussão ampliada, na qual, pela atividade de trabalho perpassam diferentes discursos, e que convoca diferentes conhecimentos e disciplinas, para melhor entendê-la, abre espaço para discussão sobre os elementos-chave do enfoque ergológico.

### **2.3.3 Trabalho Prescrito e Trabalho Realizado**

Segundo Oliveira, trabalho prescrito é “[...] aquele determinado para ser executado pelos trabalhadores, correspondendo ao modo de utilizar as ferramentas e as máquinas, ao tempo concedido para cada operação, aos modos necessários e às regras a respeitar” (2006, p. 329). Ou seja, é antecipado nos mínimos detalhes e orientado por regras e tarefas predefinidas e por resultados a serem obtidos, além das condições do trabalho, que de alguma forma também são predeterminadas no prescrito.

Já o trabalho real é aquele que deveras foi executado por uma pessoa em algum lugar particular. É o trabalho que, apesar de ser pré-definido pela prescrição, é redescoberto de cada vez “à lupa<sup>57</sup>”, em cada posto de trabalho. O trabalho real é bem mais amplo que o trabalho realizado (o observável).

---

<sup>57</sup> Termo usado no texto: Schwartz, Y.; Adriano, R.; Abderrahmane, F. (org.). *Revisitar a actividade humana para colocar as questões do desenvolvimento: projecto de uma sinergia franco-lusófona*. Laboreal, v. 4, n. 1, p. 10-22, 2008. Disponível em: <<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id>>. Acesso em: nov. 2008.

Este distanciamento ou “infidelidade” entre a prescrição e o que é efetivamente realizado fornece elementos para a compreensão da realidade do trabalho. Cotidianamente, o trabalhador se depara com certas dificuldades para executar determinadas tarefas, ocasionadas por desconformidades e dificuldades em entender as exigências que elas apresentam. E este grau de dificuldade faz com que o trabalhador, em determinadas ocasiões, tenha complicações para, de fato, atender às obrigações assumidas perante o setor ou empresa solicitante.

Para Duraffourg, a prescrição no trabalho é uma necessidade e pertence ao patrimônio da humanidade. Mas ressalta a tendência de ver-se, no trabalho, somente o prescrito e de que, para emergir o que ali é irredutível, há necessidade de um interlocutor para ajudar as pessoas a verbalizarem seu saber-fazer, através da autoconfrontação. “Para as pessoas que trabalham, trata-se da própria significação de sua atividade, inseparável do cuidado com a qualidade do trabalho, quer se trate de um produto, de um serviço, de um conserto, da recepção, etc.” (2007, p. 72). Assim sendo, a questão da qualidade engaja valores fundamentais para as pessoas, para os coletivos de trabalho e, de forma mais geral, para a sociedade inteira.

Salienta ainda que o prescrito no trabalho não é o único que antecipa, há também os costumes que as pessoas criam individual ou coletivamente. Traz, como exemplo, algum hábito criado no ambiente de trabalho, que passa a funcionar como um tipo de regra e que também é uma antecipação. “[...] a renormatização remete sem parar a este esforço de antecipação diante da confrontação com o real, único e singular – e poderíamos gerir esta confrontação na medida em que nos construímos nós mesmos normas que levam em consideração as normas do ambiente” (2007, p. 79).

Na polêmica distinção entre o prescrito e o realizado, também é polêmica a origem e as fontes do prescrito. Daniellou (apud Telles; Alvarez, 2004, p. 68-9) discute a diversidade das fontes da prescrição, distinguindo entre as prescrições *que descem*, originárias das estruturas organizacionais e as prescrições *que sobem*, que é da matéria dos seres vivos, do psiquismo, dos coletivos organizados. Há de se reconhecer as dificuldades dos trabalhadores na prescrição *que sobe*, tais como constrangimentos e/ou restrições que possam ocorrer. O mesmo autor ainda sinaliza dificuldades de trabalhadores em organizações sociais, advindas de situações precárias, nas quais os objetivos são inventados, assim como os meios para atingi-los. Chama esta

informalidade da prescrição de *déficit de prescrição*. Segundo Duraffourg, de forma geral, quem prescreve é a sociedade, pois a finalidade do trabalho é exterior ao homem, como indivíduo isolado: a atividade de trabalho permite ao homem se produzir como ser social.

A prescrição do trabalho tanto pode ser escrita como verbal. Demonstra o que os trabalhadores têm que fazer e de como devem fazer, somando-se a isso os meios de trabalho, os objetos de trabalho, matéria-prima, ambiente físico, capacitações, resultados a serem obtidos. Portanto, inclui condições determinantes de uma situação de trabalho. Destaca-se que na prescrição pode haver conteúdos manifestos ou latentes e conteúdos ocultos, mas de entendimento dos trabalhadores que conhecem e reconhecem os códigos existentes no ambiente de trabalho. Para Schwartz, “[...] todo este conjunto de normas, de saberes, de concentrados de história passada, *não pode, em caso algum, determinar por si só* o que vai se passar na atividade de trabalho” (2003, p. 23).

O trabalho prescrito difere do real e este fato é essencial para a compreensão do trabalho realizado, pressuposto dos estudos ergonômicos.

#### **2.3.4 As Antecipações na Atividade de Trabalho**

Na parceria estabelecida entre o trabalhador e o pesquisador, Schwartz reconhece uma dualidade entre duas formas de cultura e de incultura: de um lado os profissionais do conceito e do outro os interlocutores trabalhadores. O reconhecimento da importância da noção de cultura, como aquela “[...] que integra a consciência de uma incultura relativa e inevitável dos saberes universitários no que diz respeito aos preciosos enigmas do trabalho [...]” (2002, p. 114), fez com que o saber constituído perdesse o lugar-mor de um movimento permanente de dupla antecipação. Portanto, é necessário interpelar o contexto sem perder de vista o que é específico daquela realidade, tendo, de um lado, procedimentos e meios (patrimônio da humanidade) e do outro, a singularidade da ação do sujeito.

Nesse sentido, Yves Schwartz, ao falar sobre os homens e suas capacidades de ação transformadora sobre o meio, articula duas dimensões: registro Um e registro Dois. Aponta a primeira antecipação (registro Um) como aquela dos saberes constituídos e que permite a realização, em parte, de diferentes atividades e tarefas, antecipando a atividade de trabalho real.

Este fazer, originado da forma conceitual do saber, que pode ser ensinado antes mesmo que se efetive, ao encontrar o ambiente de exercício desta atividade, de certa forma, origina a segunda antecipação (registro Dois), a constatação de um retrabalho em relação a esta primeira antecipação ou de uma insuficiência para compreender os processos reais de trabalho; então, este segundo movimento origina-se nas próprias experiências de trabalho, constituindo a organização viva do trabalho. Logo, o trabalho humano está sempre sujeito a variabilidades, pois a articulação entre os dois registros faz emergir alternativas, produzindo modos diferentes de trabalhar.

[...] na medida em que o segundo movimento modifica, ainda que de maneira bem menos visível do que o primeiro, a constelação dos saberes, dos atos pertinentes que, de fato, condicionam a performance econômica e social no interior desse meio focado pela primeira antecipação, ele antecipa, mas de uma outra maneira, novas complexidades, experiências coletivas validadas, condições de viabilidade do que foi projetado nos ambientes de trabalho pelos estrategistas, criadores, organizadores. Em sua dinâmica, esse segundo movimento antecipa, portanto, interfaces, laboratórios de eficácia técnico-humanos com os quais o pensamento conceitual se confronta a todo o momento como um novo enigma a ser resolvido, uma nova configuração eficiente a ser decifrada, a inventariar, caso esse pensamento pretenda compreender em qual mundo ele vive (SCHWARTZ, 2002, p. 115).

Este duplo movimento abordado por Schwartz, deflagrado no retrabalho permanente que acontece nas situações concretas da atividade, aproxima-se do que François Danielou denominou de trama e urdidura. Esta convergência torna-se possível devido ao entendimento de ambos os autores sobre trabalho e atividade humana. “A ‘trama’ é o que o humano converte em memória (objetos, técnicas, tradições, o codificado) para tentar governar a atividade” (SCHWARTZ, 2007e, p. 105); a ‘urdidura’ é tudo aquilo que faz viver as técnicas, o codificado, num dado momento” (SCHWARTZ, 2007b, p. 106).

Esta dupla antecipação é discutida por Schwartz por meio de algumas oposições, numa tentativa de entendimento do que, muitas vezes, é opaco, portanto desafiador para o pesquisador da atividade humana. O que é do registro Um, ou da trama, é claro, visível e relativamente interpretável; pode ser escrito, transmitido, como uma lei, uma regra, um procedimento técnico, uma prescrição; o que é do registro Dois, ou da urdidura, é difícil de localizar, de imaginar, portanto, enigmático; é da dimensão própria da atividade humana. “[...] a urdidura é sempre condenada à penumbra, quaisquer que sejam as circunstâncias históricas...” (SCHWARTZ, 2007b, p. 108).

Duraffourg descreve a trama e a urdidura, remetendo ao texto de François Daniellou, que as compara a uma situação de trabalho.

De um lado, um conjunto de procedimentos e meios – fruto de experiências capitalizadas nos níveis econômico, técnico, procedural, jurídico, organizacional, que remetem conseqüentemente ao patrimônio da humanidade, patrimônio no qual se inscreve toda situação de trabalho: eis aí a trama. De outro lado, o investimento nestas situações de trabalho, efetuado por indivíduos sempre únicos e singulares, com sua história e suas experiências, seus corpos e sua subjetividade, seus desejos e suas expectativas, eis aí a urdidura (DURAFFOURG, 2007, p. 62).

Discutir o trabalho remete a uma dialética fundamental entre o singular e o geral; à interpelação do contexto sem perder de vista a realidade específica.

Acentua-se que a história da técnica e das atividades técnicas pode ser descrita com base nos efeitos da trama. Na articulação entre trama e urdidura, aparece a inventividade humana, encontrada nos modos diferentes de *trabalhar, jeitos de fazer*, práticas estas ligadas aos valores que mobilizam as pessoas para encontrar maneiras de gerir as interfaces entre a trama e a urdidura. Como a trama pode ser descrita e transmitida, é colocada na história. No entanto, isso não é suficiente para compreender a história humana. A inteligência, os desejos humanos são importantes para compreender a história da técnica ou como funciona uma ferramenta, uma injetora, um torno, um computador, etc. Há uma tendência para pensar tudo por meio do conceito e do teórico, porém isso não é suficiente. É necessário pensar também na dimensão da atividade.

É importante destacar que, conforme o pensamento de Yves Schwartz, esta relação que articula as duas dimensões leva em conta os protagonistas envolvidos, suas competências, suas iniciativas gestonárias e de ajuda mútua, na eficiência e na eficácia, no uso que estas pessoas fazem de si mesmas na atividade.

### **2.3.5 O Uso de Si no Trabalho e suas Dramáticas**

A transgressão das normas na atividade de trabalho exige decisão e escolha, implicando em valores e, nesse sentido, o entendimento do trabalho como atividade criadora, sendo o trabalhador o ser que cria e recria por meio do trabalho. Desse modo, uma das noções-chave utilizada pelo autor é *o uso de si no trabalho*.

Para Schwartz, em todas as situações de trabalho, na indústria ou no setor de serviços, existe transgressão de normas, afastando o pensamento de que ocorre pura execução do trabalho e reforçando o uso de si por si.

Podemos então falar que, no trabalho, o uso de si envolve o ‘uso de si pelos outros’ e o ‘uso de si por si mesmo’, e aqui a elaboração ergológica e a elaboração filosófica vão extrapolar, generalizar, para além do trabalho assalariado, do trabalho mercantil (2006, p. 460).

Para que o trabalhador renormalize as normas prescritas, emprega o uso de si por si e do uso de si por outro porque a atividade do trabalho é inacabada, está em constante movimento, e o uso de si mesmo e o uso de si por outro ocorrem num meio social, sempre em relação a outro ser que também faz uso de si e uso de si pelo outro, numa constante dialética. Frisa-se a colocação de Duraffourg, quando apresenta a constatação de que “[...] os trabalhadores se apropriam das normas, mascaram, transgridem, jogam com elas, inventando novas normas, em resumo, renormalizam permanentemente, isto significa que há vida...” (2007, p. 81).

Schwartz enfatiza que o trabalho, em parte, é sempre reinventado. Quando menciona que “o impossível é também o invivível”<sup>58</sup>, remete à dupla infidelidade do trabalho. Para ele, “o meio é sempre infiel”. Diz isso baseado em Georges Canguilhem, ou seja “[...] todos os tipos de infidelidade se combinam, se acumulam, se reforçam uma na outra, no conjunto de um ambiente de trabalho que é também um ambiente técnico, um ambiente humano, um ambiente cultural” (2007c, p. 191). O “meio” de trabalho não se esgota, não se repete de um dia para o outro nem de uma situação para outra, não é padrão, por isso é considerado “infel”.

Para o autor, esta infidelidade deve ser gerida pelo trabalhador com um “uso de si”, ou seja,

[...] é preciso fazer uso de suas próprias capacidades, de seus próprios recursos e de suas próprias escolhas para gerir esta infidelidade, para fazer algo. É o que chama de “vazio de normas, porque aí as normas antecedentes são insuficientes – visto que não há somente execução” (2007e, p. 192).

---

<sup>58</sup> No artigo *A abordagem do trabalho reconfigura nossa relação com os saberes acadêmicos*: as antecipações do trabalho, Schwartz define o ‘Impossível’ mencionando que a impossibilidade é a de um controle, pois sempre haverá nas interconexões e nos acordos de trabalho brechas de normas, exigindo “[...] que os seres pensantes e deliberantes façam, *hic et nunc*, escolhas para tornar possível a produção” (2002, p. 117). Já o ‘invivível’ é o fato de a vida humana não mais se manifestar de forma sadia, “[...] a partir do momento em que o meio pretende lhe impor integralmente suas próprias normas, [...]” (2002, p. 117).



Retomando Canguilhem, o autor enfatiza que gerindo esta infidelidade do meio “pode-se viver”. Há vida nos espaços de criação, quando o sujeito torna-se, mesmo que parcialmente, centro em um meio e não simplesmente um executor de regras, normas e instruções. Ser regido e determinado em absoluto pelas imposições produzidas pelo meio, imposições estas consideradas externas ao sujeito, não é considerado “viver” e, sim, de alguma forma, pode ser considerado ou transformar-se em algo patológico.

Como o meio é infiel, o sujeito pode “viver” e, de acordo com as suas possibilidades, recentra o meio em torno de suas próprias normas. Aqui aparece a singularidade do sujeito, pois quando ele é solicitado para recriar, é este sujeito com sua própria história, sua cultura, seus valores que recria, fazendo as escolhas necessárias. Neste processo, o sujeito torna o meio ainda mais singularizado, fazendo com que ele seja infiel mais uma vez.

Há, portanto, há uma infidelidade crônica do meio e, ao mesmo tempo, este meio não determina a atividade, por isso o autor o chama de duplamente infiel. Para o autor, no trabalho, “[...] há sempre uma espécie de destino a viver” (2007e, p. 193), pois neste espaço fazem-se escolhas, baseadas em valores. Essas escolhas, necessárias para preencher os “vazios das normas”, geram riscos que, de alguma forma, podem trazer consequências positivas ou negativas para o sujeito no trabalho.

O mundo em que vivemos é normalizado e preenchido por complexas expectativas de resultados, sendo o “trabalho de uso de si por si mesmo” cada vez menos percebido. A transgressão das normas, dos padrões, exige decisão, escolha e implica valores, assim implica entendermos o trabalho como atividade criadora e que o “[...] uso de si é sempre uma arbitragem a ser feita” (Schwartz, 2006, p. 460) ou que a “[...] negociação dos usos de si é sempre problemática, sempre lugar de uma *dramática*” (2004b, p. 25). “O trabalho real, na verdade, é o resultado das renormatizações, não da estrita aplicação e execução das normas. Ou melhor, é a ‘execução’ das normas através das renormatizações” (SCHWARTZ, 2006, p. 462).

É possível afirmar que, para a ergologia, o trabalhador está no centro da questão; ele realiza a atividade ao se debruçar sobre o objeto trabalhado, recriando, a seu modo, a atividade a ser realizada. Mas o uso de si não aparece somente nesse momento de reflexão do trabalhador sobre o seu trabalho. O uso de si é singular quando se trata do trabalhador individualmente,

realizando a sua tarefa, e coletivo, quando expressa o trabalho como atividade humana, e, portanto, comum a todos os trabalhadores.

Pessoalmente, fui levado a propor a idéia de que toda atividade – todo trabalho – é sempre uso. Uso de si, mas com esta dualidade às vezes simples e ao mesmo tempo muito complicada, que é uso de si “por si” e “pelos outros”. E é precisamente porque há ao mesmo tempo esses dois momentos, ou essas duas polaridades do uso, que todo trabalho é problemático – problemático e frágil – e comporta um drama (SCHWARTZ, 2007e, p. 196).

O uso de si é atravessado pelo “outros”, já que não agem sozinhos, pois o trabalho também é um universo social: há aqueles que criam as normas, que avaliam, enfim os espaços são preenchidos pelo “outro”. À medida que se desenvolvem trabalhos, engajam-se outros assim como o sujeito é engajado pelos outros. Há escolhas também em relação ao outro, permeadas por valores, que influenciam os projetos de vida e a singularidade de cada um.

A partir do momento em que há uso e não simplesmente execução, o uso encontra os outros. A maneira pela qual eu negocie este encontro com os outros, a partir das escolhas feitas, nos remete efetivamente aos dramas mais profundos da pessoa (2007e, p. 194).

Destaca-se que o autor, em vez de falar em subjetividade, fala de “corpo si”. Para ele, muitas das arbitragens referentes às variabilidades do trabalho e às dramáticas do *uso de si entre o “por si” e “pelos outros”*<sup>59</sup> passa por sinalizações, posturas, pelo muscular, pelo neurofisiológico e pelas economias utilizadas pelo corpo. Há uma determinada inteligência neste corpo, reflexo do entorno e da nossa própria história ou mesmo de um “possível” adestramento, mas que, posteriormente, vai para o inconsciente do corpo. Muitas das escolhas são feitas quase que automaticamente, pois, “[...] automatismos podem vir à consciência” (SCHWARTZ, 2007e, p. 198).

Ao optar por falar em corpo si em vez de subjetividade, Schwartz apresenta três aspectos, enfatizando que não há limiar para o corpo-si, pois: o si é inseparável da evolução da vida. Existe um nível do si que é o corpo inserido na vida; o si é domado, pois é atravessado pelas características do meio, pelas normas, valores e conflitos; e ainda, o si é inserido e defrontado por

---

<sup>59</sup> Grifo utilizado por Yves Schwartz. (SCHWARTZ, Yves, DURRIVE, Louis, 2007e, p. 191-206).

um mundo que ele não criou. Nesse sentido, pondera Schwartz, a expressão corpo-si é muito mais ampla e problemática do que a noção de subjetividade.

Para Duraffourg, “O uso de si por si é o uso de seu corpo, de sua inteligência, de sua história, de sua sensibilidade, de seus gostos. (...) Mas, por outro lado, em todo uso de si há uma parte irreduzível, não formalizável, que depende da maneira singular de fazer uso deste patrimônio” (2007, p. 70). Neste crescente histórico, homens e mulheres formalizaram sua experiência, colocando-a em palavras, e com isso transmitiram e prescreveram o vivido, construindo, assim, partes da história.

É efetivamente na atividade de trabalho que se manifesta a dialética do uso de si, ou seja, “[...] a maneira singular pela qual os homens e as mulheres fazem uso deles próprios em função deles próprios e daquilo que os outros lhes demandam” (DURAFFOURG, 2007, p. 70). Este autor insiste no uso de si, enfatizando o mistério da singularidade que ali está presente.

[...] a singularidade é uma “caixa preta” porque ela tem a tendência a ser deixada de lado, na medida em que ela escapa à nossa racionalidade instrumental, e porque ela resiste à análise. Mas todo ato de trabalho, qualquer que sejam as aparências, só é possível se inserido em um coletivo que o autoriza e enquadra (DURAFFOURG, 2007, p.76).

O homem está exposto a exigências ou normas contínuas, emitidas em quantidade pelo meio no qual se encontra, seja no trabalho, na sociedade ou em outros espaços. Na atividade do trabalho, a norma exprime o que uma instância coletiva avalia como devendo ser como uma regra ou um modelo, podendo ser exterior ao indivíduo, como algo imposto, ou criado pelo próprio indivíduo e instaurado na atividade. Entretanto, o ser humano necessita de normas chamadas antecedentes, mas que, mesmo instauradas, permitem desenvolver uma atividade singular, uma releitura e consequente renormalização. Estas normas antecedentes, segundo o *Glossário da ergologia*, “[...] definem-se em relação ao agir humano, a partir de duas características: a anterioridade e o anonimato” (DURRIVE, SCHWARTZ, 2008, p. 26). Isto significa que as normas antecedentes existem antes de um trabalho que as tornou possível e que desconsideram a singularidade das pessoas que vão agir e se instalar no posto de trabalho. Já a renormalização origina-se deste homem, em situação de trabalho que, como ser único e singular, em função de inúmeras variabilidades pertinentes a cada situação, encontra as lacunas das normas e com as quais vai e deve permanentemente interpretar e reinterpretar estas normas que lhe são propostas

e, como já dito acima, renormalizando. Este sujeito, ao lidar com esta variabilidade, se engaja por inteiro, com seu corpo biológico, sua inteligência, suas histórias de vida, e tenta configurar o meio como o seu próprio meio, transgredindo certas normas, e delas se apropriando.

A renormalização das questões que acontecem no trabalho configura-se como algo singular de atuação do sujeito no espaço laboral, não existindo critérios preestabelecidos. Para Di Fanti (2004), “[...] a experiência vivida do trabalho não pode ser descrita antecipadamente, pois toda configuração da atividade de trabalho é sempre em parte inédita, já que a atividade (de trabalho) traz sempre algo de opaco e heterogêneo que exige a intervenção de um analista para compreender a situação”.

### **2.3.6 – Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes - ECRPs<sup>60</sup>**

Yves Schwartz aborda a dimensão coletiva do trabalho por meio do que denominou de ECRPs. Afirma que não existe organização ou atividade humana sem essas entidades. São dinâmicas e ajudam a compreender a vida no trabalho. Para o autor, é difícil definir seus contornos, as densidades de comunicação, a natureza do que transita no interior dessas entidades coletivas. “Uma ECRP não se assenta num coletivo predefinido. Suas fronteiras são as da atividade, num momento dado” (2007d, p. 153). Estas fronteiras são quase invisíveis, mas importantes para compreender o trabalho e o retrabalho dos valores imbricados na vida social.

É um nível certamente microscópico, mas assim mesmo um nível, disso que é viver junto. Ele é talvez microscópico, mas como ele é vivido, reconstruído, suportado mais ou menos bem, ou ao contrário, criado dia após dia, ele é fundamental (2007d, p. 154).

São apontadas duas grandes características: a primeira, que as ECRPs são diferentes de qualquer forma que é ligada a um organograma. Não há predefinição de lugares, postos oficiais, responsabilidades, ou seja, de tudo o que se poderia chamar de registro Um ou trama, como visto anteriormente; e a segunda, é que uma ECRP é um conceito muito específico da atividade humana, ou seja, do campo ergológico, existindo em todas as organizações.

Afirmo isso porque eu posso fixar um conteúdo que não pode ser modificado a qualquer pretexto. Creio que, efetivamente, pode-se dar a este conceito uma estabilidade de conteúdo que permite utilizá-lo, de modo eficaz e fecundo, em qualquer que seja a

---

<sup>60</sup> Doravante as Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes serão abordadas pela abreviação ECRPs.

abordagem das situações de trabalho, para conhecê-las, compreendê-las e transformá-las. (2007d, p. 153).

Entretanto, ainda há de ser considerado que, por se tratar de uma atividade humana, este conceito solicita ser inscrito na história, ficando impossível definir um coletivo como este sem fazer a aprendizagem dos históricos de situação de trabalho de organizações, econômicas ou sociais. Esses coletivos não são impostos nem prescritos, ao contrário, “[...] constroem-se com relação a ou em relação com a organização prescrita” (SCHWARTZ, 2007e, p. 195).

O autor desta terminologia justifica o sentido e o significado da composição com a seguinte interpretação: Entidades, pois existem fronteiras invisíveis que englobam pessoas pertencentes a serviços diferentes, pessoas que se conhecem; Coletivas, pois aí transitam informações, nos dois sentidos e pelas vias mais diversas, fundamentais para entender a qualidade de realização de tarefas solicitadas; Relativamente pertinentes, pois são pertinentes para compreender como as coisas andam, e são pertinentes porque as fronteiras são variáveis, alterando-se em função das pessoas. “E a história na empresa é feita de uma combinação indefinida de tais fronteiras pontilhadas que se constroem e reconstroem sem cessar” (2007e, p. 154). Há uma singularidade nos vínculos e nas escolhas que são feitas em relação às pessoas e com as pessoas pertencentes a uma Entidade. Não é uma questão de intercâmbio, nestas construções, pois caso alguém saia deste coletivo, “[...] haverá um retrabalho a fazer cujo resultado não é jamais previsto de antemão” (SCHWARTZ, 2007e, p. 195).

Nas pesquisas realizadas por Yves Schwartz, ele percebeu que há nas ECRPs um valor comum, uma partilha de algo comum que não é prescrito, mas profundamente operacional para que a atividade seja realizada corretamente e em tempo hábil. É uma afinidade, uma espécie de compartilhamento de valores que torna possível uma convivência, que promove a negociação e reflete no bem viver, no bem comum daquele coletivo e cujas fronteiras e natureza daquilo que lá se passa não podem ser jamais antecipadas nem prescritas, portanto jamais sendo equivalentes àquilo que se previu. “O fato mesmo do outro compreender – sem uma palavra, sem um comentário – a própria fórmula demonstra bem o que há por trás deles: uma vida, uma densidade de vida em comum, que foge completamente dos organogramas e das prescrições de todo o tipo” (2007d, p. 165) e por isso são Relativamente Pertinentes.

O próprio autor relata que é difícil perceber o que está introjetado nesta harmonia coletiva, algo relacionado com a empresa, ou então as afinidades pessoais. E aqui justifica o porquê se trata de uma entidade coletiva “relativamente pertinente”. Pontua claramente a fragilidade destes coletivos, pois nas atitudes dos trabalhadores, encontram-se comportamentos diferentes. Alguém, que seria deste coletivo, poderia dizer “não é mais meu trabalho...” ou “tenho outras coisas a fazer”.

Para ser direto, trata-se de “entidades” que são “coletivas”, que são “pertinentes”, mas sempre “relativamente” – que são, portanto, frágeis e que oferecem (como eu dizia no início) *um lugar de transição entre o político e o trabalho*. Se estas entidades coletivas relativamente pertinentes se constroem, isto quer dizer que os valores entre os homens e as mulheres são bastante fortes para as cristalizarem. Isto quer dizer que tais valores aderem à própria atividade e são, portanto, pregnantes para as pessoas que estão no local (SCHWARTZ, 2007d, p. 165).

A frase dita pelo ergonomista Bernard Pellegrin “Uma ECPR é como uma sinfonia sem maestro” (SCHWARTZ, 2007e, p. 163) traduz a vivência da observação de um coletivo. “Ou seja, cada um aqui toca a sua partitura (sabe o que tem de fazer), mas, ao mesmo tempo, é necessário que a partitura seja sincrônica, portanto que tenha marcações para que se saiba quando cada um entra na partitura, já que não há um maestro” (SCHWARTZ, 2007d, p. 163). Isso seria tipicamente o trabalho específico, imprevisível e imprescritível de uma ECRP. Ao contrário, quando há desincronização, podem ocorrer erros, atrasos, enfim, problemas pertinentes à tarefa que está sendo desenvolvida. Assim sendo, destaca-se a dupla face de uma ECRP: o lado do viver junto e o lado da eficácia, com performance notadamente econômica.

Para qualquer tipo de organização, é importante construir esses coletivos, reconhecê-los, promovê-los, embora se saiba, como já abordado no Capítulo 1 desta tese, da instabilidade atual para que uma construção como esta aconteça. As Entidades serão sempre relativas, porque os ambientes técnicos, as mudanças de todos os tipos não param de modificá-las permanentemente.

O conteúdo abordado até aqui, como parte da obra de Yves Schwartz, contribui para esta tese, que busca entender as atividades de trabalho no contexto da economia solidária, mais especificamente nas cooperativas de produção originadas de empresas falidas. São conceitos-chaves que contribuem para se pensar, segundo o próprio autor diz, qualquer modelo de organização. Aplicá-los de forma mais específica a um empreendimento, pode fomentar novas discussões e entendimentos sobre os saberes produzidos no cotidiano e dos resultados dos

enfrentamentos de desafios que se apresentam na atividade do trabalho de um indivíduo ou de um coletivo. Tais saberes podem entrar em relação de complementaridade, de negação ou de superação de outros que foram criados ou aprendidos em vivências de heterogestão<sup>61</sup>.

## 2.4 GESTÃO NA ERGOLOGIA E NO TRABALHO ASSOCIADO

Nos escritos sobre ergologia, encontra-se a formulação da concepção de que o trabalho humano é gerir procedimentos, regras, costumes, enfim, defasagens, e este gerir pressupõe escolhas, arbitragens, hierarquização de atos e objetivos, decisões estas elaboradas em função de valores. O trabalho humano, portanto, é experimentar, é renormalizar, enfim, transformar. “A gestão, como verdadeiro problema humano, advém por toda a parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo sem poder recorrer a procedimentos estereotipados” (SCHWARTZ, 2004, p. 23).

Como já afirmamos anteriormente, as normas nunca antecipam tudo o que acontece no trabalho, e esta não-antecipação perfaz a distância entre o prescrito e o trabalho realizado. A gestão se dá nas lacunas indeterminadas entre o que é solicitado ao trabalhador e o que se passa na realidade. Para Duraffourg, trabalhar “É gerir defasagens continuamente renovadas” (2007, p. 69). Ainda, trabalhar, para os ergologistas, é o viver na constância do confronto entre a inteligência humana e as incertezas do momento presente. Segundo Di Fanti (2004), “[...] o que se observa na situação de trabalho é apenas uma das possibilidades de realização da atividade de trabalho, sendo essa possibilidade indissociável de outras atividades que interferem sobre ela”.

Para Yves Schwartz, em qualquer trabalho, mesmo o realizado em sequência-padrão, existem brechas para a reconstrução do que foi programado.

[...] existe micro-história (variabilidade dos componentes), exigências múltiplas – portanto valores – em jogo (as do *si* biológico, do *si* social, as *contraintes* de desempenho, de qualidade), a necessidade de negociar um compromisso, portanto, arbitragens e critérios. Uma forma de gestão, conseqüentemente, já surge, em germe, no *quase formulado* (o que não quer dizer *informatível*) (2004b, p. 24).

---

<sup>61</sup> SCHMITZ, Vera; FISCHER, Maria Clara Bueno. *Desafios para a formação na e para a autogestão para trabalhadores de empresas recuperadas*. Trabalho apresentado no V Congresso Internacional de Educação – Pedagogias (entre) lugares e saberes. Unisinos, São Leopoldo, ago. 2007.

Para este estudioso da ergologia, gerir põe à prova o espaço das dramáticas. Para o trabalhador, este espaço é constantemente alargado, pois, além dos compromissos que são registrados e silenciosamente assumidos por ele, inserem-se outros ingredientes, que são atravessados no cotidiano: gerir eventualidades, compromissos com estoques, prazos, qualidade, a relação com o cliente e com o mercado consumidor, gerir o tempo, as relações internas, etc. São itens heterogêneos, que remetem ao uso de si e a um tornar-se disponível para compatibilizar estas situações de natureza diversa.

De acordo com esse autor, a gestão desloca-se para três tipos de dificuldades: a primeira, de que o fluxo da gestão individual pode organizar-se de acordo com o polo da eficácia, concernente à avaliação de um ato referente aos objetivos visados e com o polo da eficiência, como avaliação do produto da atividade, considerando os meios possíveis para a produção; a segunda dificuldade é a de que os elementos determinantes dos processos internos às *dramáticas* remetem a um campo de valores, que permite escolhas e arbitragens. Esses valores, conforme Schwartz, voltam aos protagonistas das atividades industriais por duas vias e instâncias: articulados à experiência das situações de trabalho e por elas retrabalhados, considerada a dimensão das gestões incluídas na atividade; e *dimensionados* por instâncias públicas ou privadas que não estão diretamente inseridas nos processos de atividades que elas gerem. Essas duas vias e instâncias em determinados momentos se cruzam, mas são diferentes uma da outra. (2004, p. 28). A terceira dificuldade apontada por Yves Schwartz remete à compreensão de que para o fluxo das gestões individuais, a negociação de eficácias é uma negociação de negociações, devido às hierarquizações problemáticas que se manifestam entre as diversas maneiras de apropriar a eficácia e a eficiência. Para Schwartz, a instância que negocia essas negociações geralmente tem forte arquitetura coletiva, sendo ela própria “[...] procedente de negociações com os organogramas. As sinergias são sempre mais ou menos construídas, oriundas de alquimias entre atividades e valores compartilhados, de regras patrimoniais, de *éticas de serviço*” (2004, p. 30).

No gerir, Schwartz insere a perspectiva de que a gestão está em todo o trabalho humano e não somente no encargo dos especialistas e executivos ditos habilitados. A gestão incluída na atividade é disseminada e multiforme, e opera em todo o tipo de organização econômico-social.



Em relação ao trabalho associado, há um alargamento da ideia de gestão da atividade, não uma reinvenção, mas um exercício de trabalhadores que na atividade devem realizar uma microgestão articulada a uma macrogestão. A dialética do uso de si por si e do uso de si pelos outros, existente na atividade de trabalho, perpassa a análise abordada por esta tese.

## **2.5 A (AUTO)GESTÃO E A MICROGESTÃO NA ERGOLOGIA: UM OLHAR À LUPA NO TRABALHO ASSOCIADO**

Tratando-se do estudo de caso proposto por esta tese e de acordo com os pressupostos teóricos vistos, parte-se para um conhecer o trabalho dos associados da COOPEREI.

A criação de categorias, como já citado anteriormente, na parte que aborda os Procedimentos Teórico-Methodológicos, na Introdução desta tese, está a serviço da compreensão e interpretação do fenômeno investigado, essenciais para direcionar a pesquisa e fundamentar a construção do objeto<sup>62</sup>. No procedimento de apresentação da análise, serão respeitadas estas escolhas, como se vê a seguir.

### **2.5.1 Conhecendo o Processo de Trabalho da COOPEREI**

Na tentativa de compreender e descrever o processo de trabalho da COOPEREI, foram realizadas visitas, conversas e anotadas todas as observações possíveis, utilizando-se a técnica de diário de campo. Depois da elaboração do diário, foi realizada uma reunião com alguns dirigentes para apresentar o esquema e verificar a sua adequação ou não à realidade. Enfim, como anexo a este item, está o desenho do processo de trabalho na cooperativa.

Nos últimos tempos, em função das transformações do trabalho, as discussões sobre as mudanças no processo produtivo e na organização do trabalho são cada vez mais constantes. Reflexões sobre as relações entre inovações tecnológicas, qualificação da força de trabalho, formas de contratação do trabalhador, objetos produzidos, que implicam a matéria-prima e o diálogo com a natureza, entre outras questões, tomam diferentes rumos, conforme o cenário e o lugar do qual se está falando. Estes elementos, de alguma forma, fazem parte ou relacionam-se ao processo de trabalho. Segundo Bottomore,

---

<sup>62</sup> Categorias: trabalho associado, autogestão, saberes e atividade.

O processo de trabalho é uma condição da existência humana, comum a todas as formas de sociedade humana: de um lado, o homem com o seu trabalho, o elemento ativo; do outro, o elemento natural, o mundo inanimado, passivo (2001, p. 299).

O processo de trabalho é a interação da pessoa que trabalha com o mundo natural. Os elementos fornecidos por este mundo natural são transformados, conscientemente, em função de um propósito de uso. Holzmann, baseada na obra *Capital*, de Karl Marx, aponta alguns componentes do processo de trabalho: o trabalho em si, os meios de trabalho e o objeto de trabalho. Segundo a teoria marxista, tanto os meios de trabalho como o objeto de trabalho, que cria um valor de uso, são originados de um processo de trabalho anterior e são considerados meios de produção. Destacam-se, então, os componentes:

- o trabalho em si, apresentado como a possibilidade de mobilização, capacidade física e intelectual do homem, em função de objetivos previamente determinados. Nesse sentido, pode-se relacionar esta descrição com o trabalho vivo;
- os meios de trabalho, apresentados como os instrumentos, equipamentos, ferramentas utilizadas pelo homem para a realização do seu trabalho;
- o objeto de trabalho, apresentado como matéria na qual o trabalhador exerce sua ação, valendo-se dos meios de trabalho. (2006, p. 209).

Entretanto, para maior compreensão do processo de trabalho, há necessidade de inseri-lo em um determinado contexto histórico e caracterizá-lo conforme o período a que pertence. Deve-se levar em consideração que, neste espaço temporal, há formas diferenciadas de inter-relação de indivíduos, sujeitos inseridos no processo de trabalho. Ressalta-se que estes sujeitos trabalhadores são chamados a incorporar seus saberes na atividade que está sendo realizada.

Em relação a COOPEREI, há um macrocontexto que diz respeito ao seu surgimento, um período temporal onde ocorreram diversas mudanças econômicas, que culminaram na falência da empresa AE e no surgimento da cooperativa. Para compreensão do processo de produção existente na COOPEREI é relevante este fato, pois as etapas, setores, maquinários, ferramentas e o trabalho humano despendido remetem a uma modelagem pertencente, historicamente, à empresa anterior. Assim sendo, o processo de trabalho, de fato, é histórico e contextualizado. Segundo Schwartz, “Estamos sempre em situações de trabalho que têm histórias,

particularidades, dentro de relações econômicas em que as exigências e as formas de regulação continuam a pesar” (SCHWARTZ, 2007, p. 28).

**Figura 12. Máquina de Estamparia**



**Figura 13. Engrenagens da Máquina de Estamparia**



**Figura 14. Trabalhadores COOPEREI – Estamparia**



**Figura 15. Trabalhadores COOPEREI – Estamparia 2**



**Figura 16. Trabalhadores COOPEREI – Estamparia 3**



**Figura 17. Trabalhadores COOPEREI – Estamparia 4**



O processo de trabalho está em constante transformação, percebida nas diferentes formas de mutação da organização do trabalho.

De intensidade variável em contextos históricos distintos, tal confronto leva a mudanças constantes no processo de trabalho, pelas quais o capital busca renovar o controle sobre esse processo, em resposta ao questionamento prático dos trabalhadores acerca das normas de produção que lhes são impostas. Essas respostas têm se concretizado em intervenções nos meios de trabalho e na organização do trabalho vivo (HOLZMANN, 2006, p. 210).

Nos modelos de produção já apresentados no Capítulo 1, há intervenções que mudam gradativamente o processo do trabalho. As modificações nos instrumentos, máquinas e outros equipamentos costumeiramente utilizados na produção, originam-se das intervenções nos meios de trabalho. Segundo Holzmann, “Entre o trabalho vivo e o objeto de trabalho, interpõem-se meios de trabalho que, gradativamente, separam o trabalhador do objeto de trabalho e do próprio meio de trabalho” (2006, p. 210) .

Em muitas situações, estas transformações criam um novo momento para o trabalhador, pois o trabalho vivo passa, em alguns casos, a não atuar mais diretamente sobre o objeto de trabalho. Há uma intermediação realizada pelas inovações tecnológicas que fazem com que o

objeto de trabalho funcione sem a intervenção do trabalhador, tornando-se independente de suas habilidades. A inovação decorrente da reestruturação produtiva descrita remete ao formato da organização do trabalho, propriamente dita, tanto na organização fragmentada como na organização do trabalho em equipe, ou no trabalho flexibilizado. A busca da eliminação da porosidade no trabalho remete ao que já é recorrente, que foi abordado no Capítulo 1, ou seja, a necessidade de o capital dominar todas as etapas do processo de trabalho, buscando estratégias para potencializar a exploração da força de trabalho e a acumulação.

Na cooperativa, a atividade de trabalho é bastante artesanal, o uso do corpo é visível e também condição para a produtividade, como se vê neste texto de uma das entrevistas: “*Bom, nós precisamos primeiramente do material, da matéria-prima. Claro, tem que tê os equipamentos todo, né, tem o forno, óleo, pessoal, maquinário. Nós precisamos de tudo, né. Se falta um, falta, se falta um já não sai, né*”.

As inovações tecnológicas, atualmente muito presentes na maioria das empresas, ainda estão longe de serem incorporadas ao processo de trabalho na COOPEREI. Este trabalhador ainda exerce uma intervenção bastante grande no objeto de trabalho. Nos registros abaixo, retratam-se situações dos meios de produção:

*Se nós tivesse outro tipo de maquinário seria muito melhor principalmente aquele desperdício ali não haveria.*

*Mas eu acho que no geral, claro que se pudesse melhorar ia melhorar o maquinário. O maquinário é muito precário, isso aí muito prejuízo já deu pra nós, Deus ô livre!*

*É que dá pra fazer, é o melhor que dá pra fazer, com o maquinário que tem...*

Esta não-incorporação de inovações tecnológicas é uma realidade não pertencente somente a COOPEREI. No contexto mais geral das cooperativas de produção oriundas de empresas falidas, repetem-se as mesmas situações, por diferentes motivos, que vão desde a falta de capital para investimento à necessidade de maior capacitação dos dirigentes, em função de planejamento e iniciativas.

Alguns depoimentos de trabalhadores que descrevem parte do processo de trabalho:

*Os representantes fazem os pedidos, né? Aí eles mandam pra "...", aí ela calcula, bota preço, calcula, ah, vê o cliente, o cliente é bom ou não é bom. Como é que é o prazo dele, a data de entrega, essas coisas, tudo é com ela, né? Aí ela passa pro "...", que dá uma olhadinha pra fazer a programação e me entrega.*

*[...] ela vai passar, da laminação passa pra prensa, da prensa passa pra nós, de nós vai pra polia e pra lixa, dali vai pra montagem. Então ela tem muitas seções que ela tem[...]*

*Que a máquina grande lá, onde eu trabalho aquela que despacha serviço para todas as outras máquinas.*

**Figura 18. Trabalhadores COOPEREI - Processo de Fundição**





**Figura 19. Trabalhadores COOPEREI – Processo de Fundição**



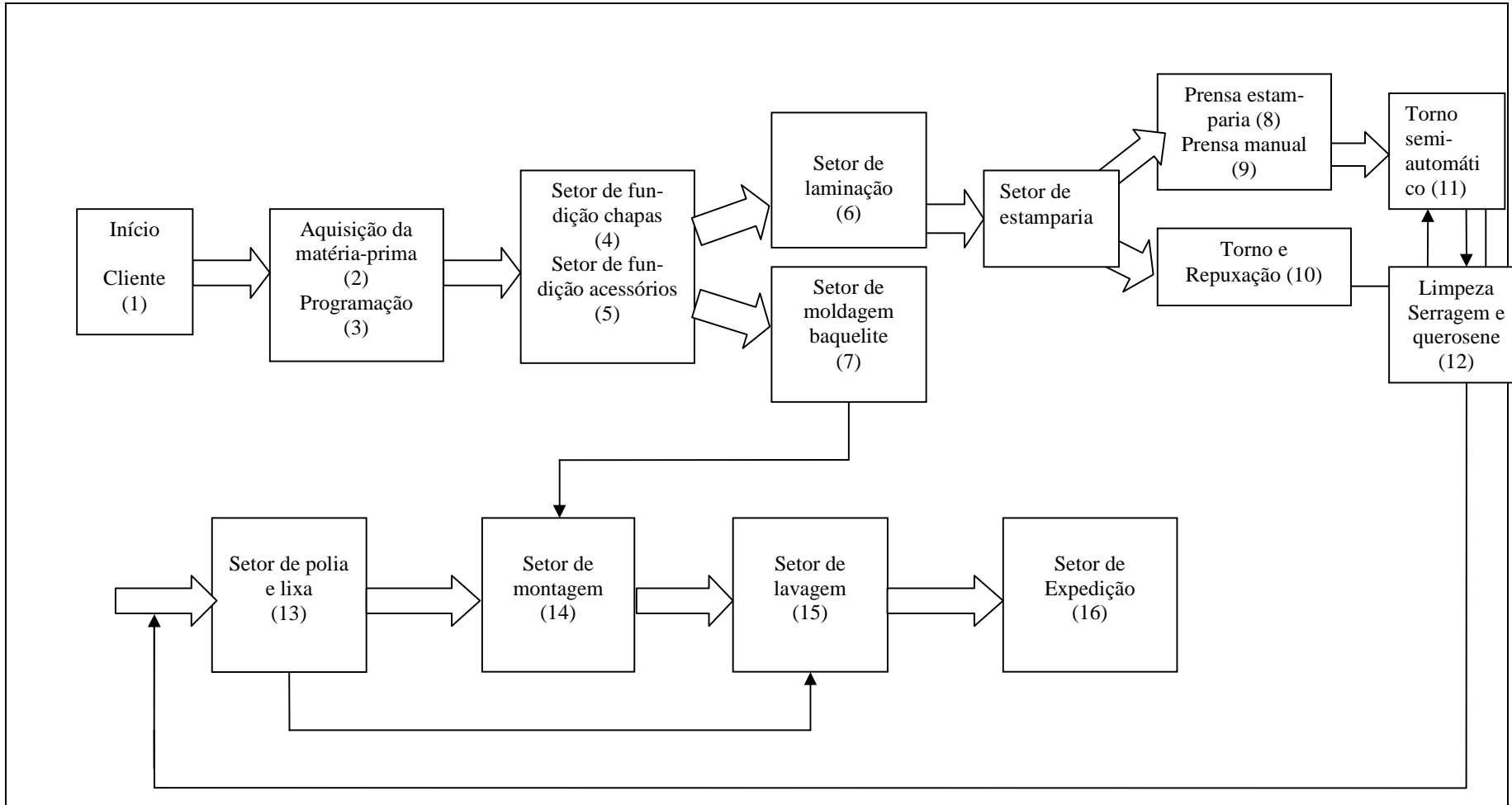
**Figura 20. Trabalhadores COOPEREI – Laminação**



Ainda em relação ao processo de trabalho, detecta-se, na COOPEREI, a modalidade de revezamento de alguns trabalhadores, com a finalidade de dar conta dos fluxos, de novas aprendizagens, e de maior produtividade no trabalho. Há uma sintonia no trabalho, no sentido de que cada trabalhador sabe do trabalho do outro, das necessidades em relação aos produtos que advêm de cada espaço de produção da cooperativa. Mesmo não sabendo utilizar determinada máquina, ferramenta ou algum processo, cada trabalhador sabe o que o outro faz como parte do processo de trabalho. Interessante acentuar que a fundição do alumínio é realizada, necessariamente, por uma equipe, composta por, no mínimo, seis pessoas fixas.

No processo de trabalho aparecem vários itens relativos ao trabalho prescrito e ao realizado. O próprio desenho do processo do trabalho é uma tentativa de prescrição do funcionamento interno da COOPEREI. Além disso, o processo de trabalho, no seu funcionamento prático, coloca em cena os saberes que são mobilizados na produção e também a microgestão da atividade de trabalho daqueles trabalhadores.

Em seguida, apresenta-se o organograma do processo de trabalho da COOPEREI. Constan as etapas do processo, assim como os trabalhadores que dele fazem parte.



- (1) – Celi, Rodrigo
- (2) – Darnei
- (3) – Darnei
- (4) – Ricardo, Egidio, Pedro, Elzo, Adriano, Flávio, Ivo Melo, Vicente Ribeiro
- (5) – Egidio
- (6) – Odinei (e/ou revezamento entre as pessoas do Item 4)

- (7) - Luiz, Antonio Carlos, Airton
- (8) – Elzo, Pedro
- (9) – Ricardo
- (10) – Milton e Jaci
- (11) - Adélia, Rosecler e Arlei
- (12) – Adélia e Rosecler

- (13) – Rodrigo, José, Orlando
- (14) – Laudir, José, Ilda, Marilene, Leni
- (15) – Laudir, José, Ilda, Marilene, ...
- (16) - Marilene, Leni, Adão

Obs.: O trabalho na fundição (item 4) necessita de, no mínimo, 6 pessoas.

## 2.5.2 O Prescrito e o Realizado na COOPEREI: um olhar “à lupa”

Como apresentado anteriormente, nos Procedimentos Teórico-Metodológicos, o trabalho empírico da pesquisa trouxe um vasto *corpus* de análise, que oportunizou a esta autora um debruçar sobre o trabalho prescrito e o realizado. Importante destacar o processo de trabalho da COOPEREI, apresentado no item anterior, pois é elemento chave para se entender o funcionamento e a organização interna dos associados no desenvolvimento de suas atividades, na perspectiva do prescrito.

Inicialmente, buscou-se encontrar “marcas” que identificassem os principais documentos que prescrevem o trabalho na COOPEREI, como cooperativa legalmente constituída, o Estatuto Social e o Regimento Interno, elaborados pelos trabalhadores, considerando especificidades da cooperativa ora estudada.

No entanto, não se pode deixar de apontar regras constitutivas desses documentos, que extrapolam as particularidades do empreendimento. Princípios e valores neles desenhados pertencem a um movimento mais global, histórico, que antecede à cooperativa ora analisada e que podem ser generalizados para outras cooperativas de produção, originadas de empresas falidas, como também para outras de outros ramos.

*Seguido é feita a assembleia, as reuniões, tem conversado sobre isso aí.*

*[...] a gente tem que saber é entender o que é que é uma cooperativa, os deveres e as obrigações das pessoas.*

*Que na própria assembleia a gente já vai falando, né, já vai...*

Aqui se entende a relevância do prescrito, do qual experiências de organização do trabalho, de forma cooperativada e autogestionária, vividas durante séculos, foram transformadas em patrimônio social.

Outros elementos que são antecedentes a este empreendimento são normas técnicas e instruções provenientes do segmento metalúrgico, reapropriados pelos trabalhadores.

*As chapas ficam seis horas ali dentro, pra amaciar o alumínio para poder fazer estampa nelas, se não, não consegue estampa.*

*[...] e hoje eu faço a pesagem do forno, eu, eu controlo o material que entra no forno, daí eu sei que tenho que botar tantos quilos de um material, tantos de outro, que nem o offset, eu tenho que botar 120 quilos, 150 quilos no máximo, o resto é panela, retornos, pro material não ficar macio demais nem duro demais.*

*Mas ali no vazamento ali o pra controlar a caloria do forno tudo, [...].*

*... já tamo acostumado assim né, mas na, na realidade seria certo ter um relógio pra controlar.*

No entanto, a ergologia possibilita analisar este prescrito, ressaltando a sua “não-coisificação”, a fim de se verificar o que é “próprio” da atividade na cooperativa em estudo. As normas antecedentes, necessárias para a execução do trabalho, ao mesmo tempo que constroem o trabalhador devido à delimitação do que deve ser feito, permitem, na microgestão da atividade, a sua renormalização.

Outras modalidades de “documentos” usados internamente, como prescrição, são bilhetes de instruções, anotações, pedidos, referências, listas. Destacam-se alguns depoimentos em que aparecem “marcas” deste prescrito, relacionadas à produção propriamente dita:

*Não, isso aí tem a referência em cima de tudo o que é peça, sabe. Se é pudim, a referência é 554, 20 ou 22 ehh tampa é 792, então tem a referência em cima de todas elas. Daí eu, a gente vai pegando, assim, sabe, daí só quando eles necessitam de uma peça urgente daí eles vão lá, largam um papelzinho, “Oh, nós tamo precisando disso e isso e isso, urgente, né”. Daí a gente larga o outro que tá fazendo pra fazer aquilo ali.*

*Pesquisadora: Ah, ta!. Larga os discos, mas como é que o senhor sabe se é para o senhor fazer forma de pudim ou pra fazer[...]*

*Por causa da referência que vem em cima. Em cima do monte de disco vem a referência.*

*[...] ele pega uma lista né, uma lista, “... eu preciso cem canecas, doze pra hoje”. Então é assim daí ele diz uma lista né, daí vem trinta panela trinta, trinta panela que vinte e oito, trinta vinte seis...*

*[...] é que faz este tipo de trabalho. Vem os pedido, o”...” é que tem conhecimento disto aqui. Bom, este pedido aqui, pra este pedido aqui pra tantas chaleiras, precisa de tantas chapas assim, assim, isto é o que o “...” faz.*

*É o código de barra não tem nada a ver com a referência da panela. É da cooperativa.*

*[...] ela é programada de acordo com os pedidos, então, de acordo com os pedidos, ela é programada.*

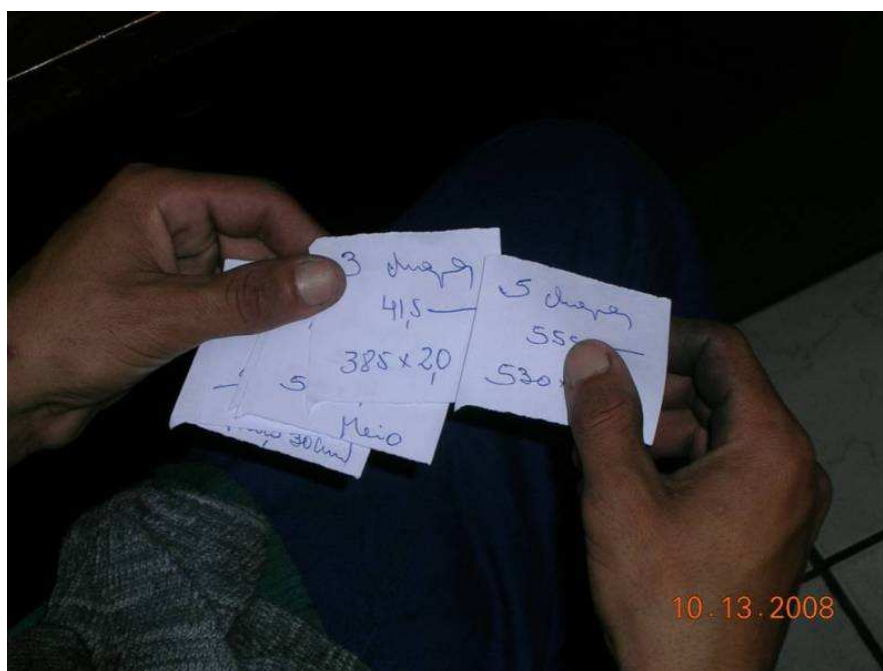
*Se eu chego, já apronto um dia antes, a gente combina, lá, eu sempre boto lá, a 525 que dá pra fazer a panela 30. Eu não sei tudo no regulamento, é o “...” que sabe mais, ele tem tudo com marcação, a gente lembrá de cabeça é difícil. Mas já sabe alguma coisa, a gente já programa, diz “Olha, bota, deixa bem em cima” aí, de manhã*

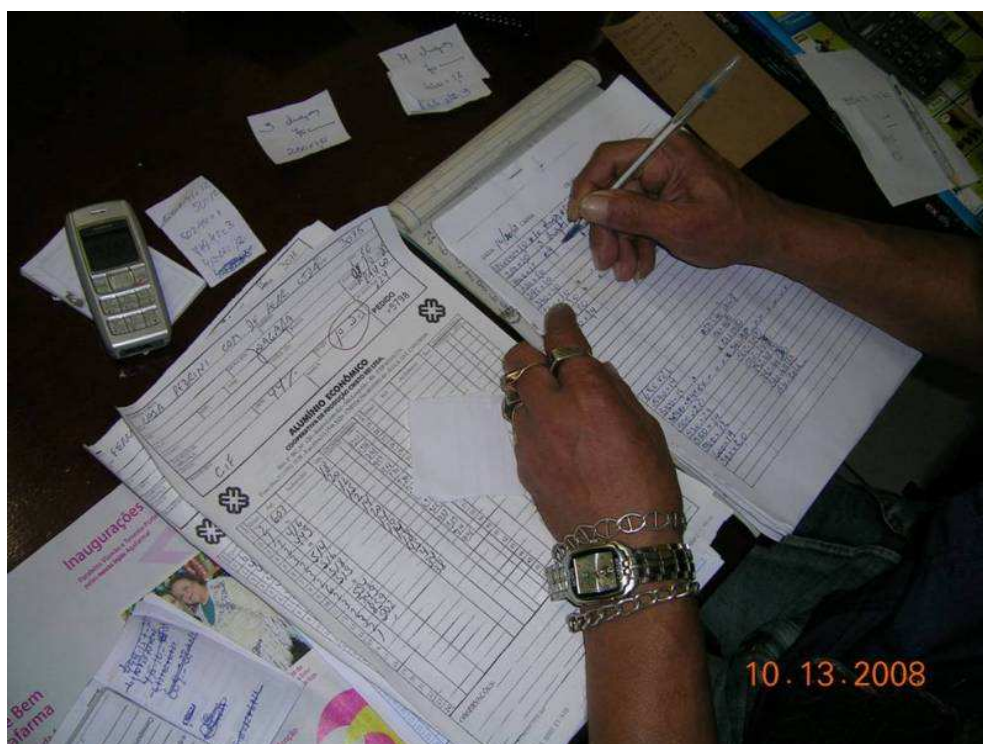
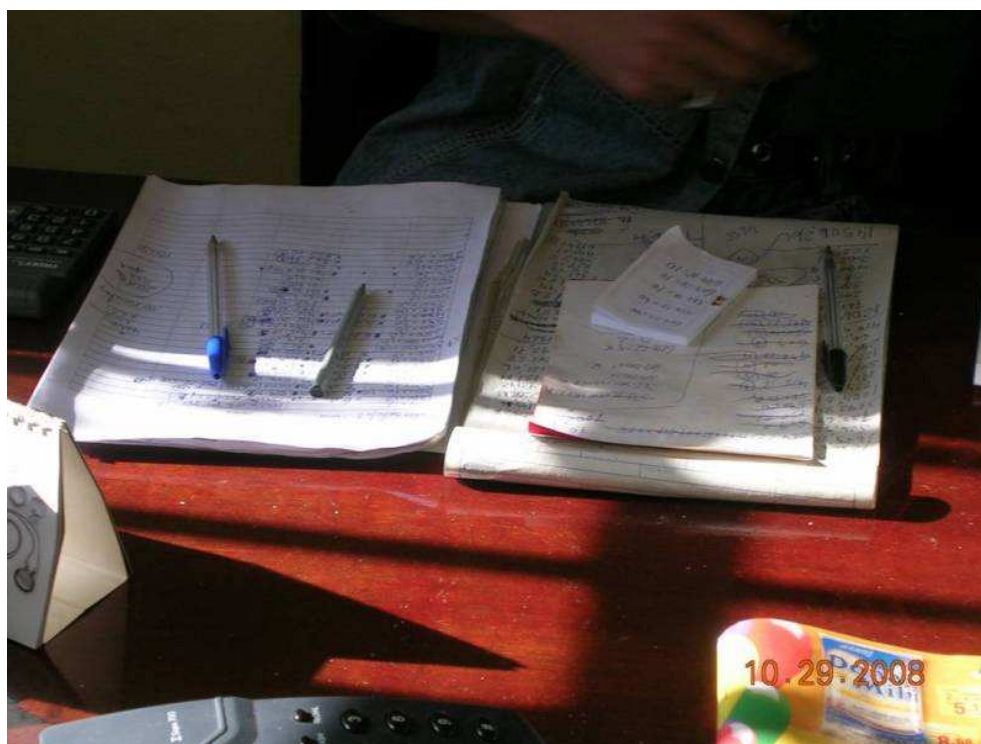
*dá pra começar, pra não ficar esperando[ ...] [...] Daí dá pra fazer tudo assim, já combinado, ali.*

**Figura 21. Trabalhador COOPEREI – Programação**



**Figura 22. Programação**



**Figura 23. Trabalhador COOPEREI – Programação 2****Figura 24. Programação 2**

Mas este prescrito identificado nos “documentos”, que é visível, não antecipa tudo o que deve ser executado pelo trabalhador. Há o jeito de o trabalhador organizar o processo do seu trabalho, originado de costumes e hábitos criados internamente e inseridos nas rotinas. Estes também são da ordem do prescrito.

Destacam-se, ainda, outros registros que regulam o fluxo da produção. Há normas implícitas presentes nas prescrições que fazem parte das combinações internas, originadas de discussões e de acertos. São determinações de senso comum, como prazos dos produtos; necessidade de qualidade dos produtos; iniciativas em função dos objetivos definidos; vendas realizadas. Nestas também estão embutidas o conhecimento técnico adquirido na experiência, possivelmente adquirido de outros espaços de trabalho e renormalizados pelo trabalhador da COOPEREI.

*[...] a gente faz um controle pelo depósito da montagem, nossos acessórios. Bom, a gente olha todos os dias, a gente passa por ali e olha.*

*[...] 5h30min, 6h. Às vezes até 5h15min. E trabalho sábado, quando tem serviço, né. Não, é difícil deixar serviço, assim, eles precisando de peça. É difícil. É difícil.*

*Ninguém me diz se é bom ou ruim, mas eu faço. [...], mas faço sempre o melhor.*

*Eu pelo menos me sinto feliz quando vejo um produto meu e bem aceito, né, no mercado, né, porque o Alumínio Econômico tem muito nome, né, quer dizer, tinha, agora tá, foi muito judiado.*

*[...] porque, não adianta nós mandar pra cá, chega aqui, vai pro cliente, o cliente vai reclamar.*

*[...] eu acho que trabalhar com qualidade é importante, né.*

*[...] então quer dizer que, tem coisa assim que a gente aprendeu com a empresa, só que a gente tem que hoje aplicar aqui na cooperativa, né?*

*A qualidade, o aproveitamento e o material, não podemos perder.*

Faz parte do trabalho prescrito o modo de utilização das ferramentas e das máquinas e o tempo concedido para as operações. Observa-se que muitos excertos das entrevistas remetem aos meios de trabalho utilizados para a realização das tarefas do dia-a-dia, na COOPEREI. Ressalta-se que, no seu cotidiano, o trabalhador pode se deparar com certas dificuldades, ocasionadas por desconformidades, inclusive em relação a estes meios de trabalho. Este grau de dificuldade, em determinadas ocasiões, pode trazer complicações para atender às obrigações assumidas pela cooperativa. Destacam-se:



*Porque o maquinário muito antigo é óbvio que uma das coisas que nós mais pagamos aqui é luz porque essas máquina são antiga, mas puxa luz assim...*

*Eu acho nosso setor sujo por – rrsr - por, por natureza, que é muito, mas tem setores aí que todo mundo tem que cuidá mais, limpa mais, que o tempo que a, que a “...”, principalmente, ai eles limpavam, por causo que ela, e não limpassem pra ver!*

*Por ser cooperativa que tinha que ser bem limpinho, tudo limpinho, pátio e tudo. No tempo da dona Ilce que era tudo isso aqui, era tudo pintadinho, tudo arrumado, tudo limpo.*

*Então a gente tem que fazer manual, isso aqui é tudo manual.*

Elementos que traduzem sofrimento no trabalho<sup>63</sup>, como a fadiga do corpo e barulho, fazem parte das condições para a execução das tarefas. Na realização da atividade, há valores embutidos, balizadores das escolhas a serem feitas pelo trabalhador em, por exemplo, usar ou não equipamentos de proteção individual – EPIs, para garantir sua saúde e qualidade de vida no trabalho. Há um debate de normas nas escolhas realizadas, não vistos em um primeiro momento, vivenciadas no cotidiano deste trabalhador. Alguns relatos:

*Pode machucar alguém fora, eu não, né. Eu não, porque a tendência dela é ir pra qui, pra cima.*

*Opção minha porque é barulhento, eu tenho, eu tenho vários aqui dentro que são surdos, porque nunca usaram...*

*[...] eu já venho de outras firmas que exigiam usar proteção, então, eu me acostumei.*

O que se observou até então, sobre a prescrição no trabalho dos associados da COOPEREI, abre caminhos para uma análise mais profunda, a ser complementada por outros registros textuais que ainda serão citados no decorrer deste Capítulo. A ergologia tem como um de seus pressupostos que há uma distância entre o prescrito e o realizado, e esta distância possibilita entender melhor este trabalho associado, relativo a estes trabalhadores. Insere-se a essa discussão, a microgestão na atividade e os valores que ali entram em cena. Por sua vez, sabe-se que, no trabalho, há outras razões que entram em jogo que não estão no prescrito, portanto há escolhas no trabalho, renormalizadas consciente ou inconscientemente.

---

<sup>63</sup> Para Schwartz, o conceito de “sofrimento no trabalho” é uma verdadeira conquista, originada dos avanços da psicodinâmica do trabalho, pois ao invés de olhar-se para uma psicologia individualizante, olha-se para a organização social e codificada das atividades. Para o autor, isso significa que “[...] um espaço da realidade é dado a um mal estar psíquico que nos obriga a considerar as imposições industriais como matriz” (2004, p. 144). É um tema fértil para se discutir a visão transformadora do trabalho, porém o autor alerta que o conceito está em elaboração.

### 2.5.3 A Atividade de Trabalho na COOPEREI: um olhar “à lupa”

A atividade, na ergologia, é a forma humana da vida. Sempre é singular, é realizada e vivenciada a cada vez de forma única, personalizada. “[...] ela está sempre ancorada no presente (impossível viver em vários lugares ao mesmo tempo, ou em vários tempos) e reenvia sempre a alguém, um corpo-si singular (impossível viver por procuração)” (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008, p. 26). Portanto, nada é igual de um dia para outro, ou de uma situação de trabalho para outra, pois há no ambiente de trabalho muitas espécies de infidelidades.

Por mais simples que seja, toda atividade de trabalho tem um uso de si: do corpo, da inteligência, da sensibilidade, das emoções, das histórias de cada um. Em relação aos depoimentos advindos das autoconfrontações realizadas, observa-se a presença de aprendizagens anteriores, de crenças. Seguem algumas declarações que ilustram a atividade:

*Porque, porque aquilo ali vai ser uma atividade que sempre vai ser diária.*

*Daí a gente coloca o disco, liga o torno e começa a rodá, com um ferro de bola, a gente começa a deitá o disco em cima da matriz. Tem encostado o disco em cima da matriz. Daí depois corta o fundo, ali é fazendo a virola, ali.*

*É cada, cada tamanho de peça é um tamanho diferente de disco e a espessura também, né, tem um milímetro, um e dois, dois milímetros. É assim. E as ferramentas também. Pra trabalha cada peça tem uma ferramenta diferente, não são todas iguais as ferramentas.*

*Mas panela assim, tipo, forma de pudim, tem que puxá o canudo, cafeteira que tem que fazê aquele degrauzinho que tem no fundo ali, né, aquele... E a chaleira que tem que rebaixar a boca também, não tem, quer dizer. Tem a matriz. Daí a gente faz por cima da matriz, daí fica certinho pela matriz, né. Daí ela fica igual à matriz.*

*[...] você tem que segurar aqui, bota lixa, afiná ela e depois puxar a lixa e fazer o furo e depois desligar o motor e tirar.*

*[...] quer dizer isso tudo para mim, aqui na cooperativa, aumentou e muito o serviço. Porque lá eu pegava tudo pronto, pegava o caderno e tinha que executar aquela programação que estava no caderno, né [...]*

*Decorado e o código de barras também a gente, claro vem tudo marcado ali, mas às vez tem um que a gente faz tanto que já decora, né? Também tem que vê isso, tem que cuidar porque, às vezes, num número que tu digita lá, já sai errado[...] daí tudo tem que cuidar bem se tá certo, se não tá. Às vez um... Se tu não limpa a máquina também já dá errado. Tudo tem que cuidar.*

Para o trabalhador da COOPEREI, é possível descrever minuciosamente a operacionalidade do seu trabalho. Há um acúmulo de saberes que torna íntimo e plausível falar sobre a atividade que realiza. Os meios de trabalho e o objeto do trabalho no qual o trabalhador exerce sua ação, estão introduzidos nas situações acima esplanadas. Nota-se, como elemento importante do processo, o trabalho em si, ou seja, o trabalho vivo, que é imprescindível para a sobrevivência da cooperativa, já que não há incorporação de inovações tecnológicas no parque fabril.

O trabalho nunca é pura execução, envolve o trabalhador por inteiro, é sempre uso de si, considerando-se, simultaneamente, o uso de si por si e o uso de si por outros. Mesmo sendo intelectual, o trabalho continua mobilizando o corpo. O corpo estoca as informações na memória e as esquece para recuperar no momento oportuno; o corpo é atenção, vigilância. “O corpo esta omnipresente aí dentro. A partir do momento em que se sabe que é preciso procurar alguma coisa como a atividade, sabe-se que é complicado e que nenhuma regra, nenhum organograma diz exatamente o que fará a pessoa na recepção” (SCHWARTZ, 2007, p. 35). Em alguns depoimentos dos trabalhadores da COOPEREI percebe-se o “corpo si”:

*Ela parece, mas ela não é lenta. Tu tem que botar, que pegar o disco, botar, tirar... aquela assadeira eu faço, os primeiro eu fazia a assadeira era um... eu sentava aqui na frente e outro lá atrás. E hoje eu faço sozinho a assadeira.*

*[...] é tem que ir pegando a prática, né, de, em peças pequenas, pra quem começá a trabalhar, né, e daí vai pegando o jeito e vai conseguindo fazer tudo o que é tipo de peça. Mas não é muito fácil. Assim, pra olhá, sabe, pensa que é barbada de fazer, mas não é. Uma matriz, matriz da chaleira 24 pesa 25 quilo.*

*É, esse cinto aí é pra gente tê força, porque se a gente não tem esse cinto a gente não tem força nenhuma, não consegue fazer peça nenhuma, pode ser pequenininha, não consegue. Isso aí a gente tem uma firmeza, assim.*

*Tem de ser muito rápido. A panela ali é um pouco mais, ela tem mais espaço. Aquela ali, não, tu tem que tá tirando e já botando outra. Pegando a assadeira e botando por baixo.*

*E o caso dela estragar é imprevisível. Ela pode estragar hoje, pode levar 10 anos, sabe. Ela é uma prensa muito “guapa” pra estragar tem que... tem que cuidar sempre do negócio do óleo, não falta graxa, também, né.*

*É até porque eu controlo a temperatura ali né, eu sou o básico e a temperatura toda do forno eu que controlo. Que tu não pode deixar ou esquentar demais ou ficar frio demais que daí dá porcaria. Tem que ser uma temperatura mais ou menos certa. Que ali na realidade nós não usamos relógio, não usamos nada, é só no olho. Só se acostuma ali e fica controlando, que na realidade qualquer fundição tem um... tem alguma coisa pra medir ali, nós não.*

*[...] não tem outra saída, é isto aí, tem de fazer força. Este carrinho pra aliviana só pra ele andá, com as rodinhas anda mais ligeiro.*

*Quanto a isto aí, tem que fazer força. Tem a 30, que é a mais maior... Força física, tem bastante força física.*

*É uma madeira, a madeira é a segurança né. Pra segurar ela pra que ele não saia do torno né, de repente ela... ela se salta, ela vai muito longe.*

*Tem ferramenta ali que nós temo que pegar os dois, porque só um não consegue tirar do lugar.*

O “corpo si” como entidade enigmática, é íntimo da atividade, é o seu árbitro. Muitos dos registros acima mostram a não delimitação deste “corpo si”, por meio de frases que expressam o grau de dificuldades do trabalho, superadas pela prática obtida em anos de experiência.

Complementando este uso do corpo, ressaltam-se os dizeres abaixo, que mostram o quanto o homem está presente no trabalho com o uso da sua força, da sua inteligência, da memória. É o sujeito por inteiro que faz a gestão do seu trabalho, incluindo aqui a gestão da relação homem-máquina.

*Tem que pedalar cada tampa, pedalar ... pra aquela de rebaxe pedalo e com o tempo tenho que aperta uma válvula pra faca também. A faca também. Tem que ser em sintonia. Aperta o pé, vem o contrafundo, aperta a válvula, vem a faca. Quando a faca vem, então vem o rolinho. É uma seqüência, tem que ter prática, também.*

*Não, a gente, a gente que faz. A máquina só roda. A força é a gente que faz.*

*A mão dentro da peça tem que trabalhar bem, porque você tem que fazer o fundo da panela subindo a mão. Como você faz? Você bota o peito da mão aqui para dentro, vai andando, em alta velocidade, é três mil oitocentos é a rotação lá do torno, daí quando subo em cima vô até o meio, vô até o meio com uma mão assim, depois espalmando[...]*

*Depois de limpa a minha peça eu vou e friso ela, daí eu regulo ela pra ver se tá a mesma, o mesmo friso, a distância se é a mesma, aquilo ali tem que tê um controle, porque, às vezes, tu regula a máquina, mas a máquina se desregula também, então eu tô sempre controlando,[...]*

No trabalho, é possível a formalização da experiência, por meio da linguagem, prescrevendo-a para o outro, pois o que é do prescrito pode estar nos livros, nos murais, nos desenhos e esquemas, portanto, é visível e pode ser verbalizado. No entanto, algo é irredutível, é não-formalizável, é difícil de ser visto e expresso, porque é um patrimônio singular, daquele sujeito que viveu a experiência do trabalho. Os depoimentos abaixo mostram estratégias criadas pelo trabalhador para ampliar seu nível de percepção da atividade.

*Eu sinto a batida. Qualquer coisinha eu vejo que tá de errado. Eu já vejo na batida. Só no barulho dela tu vê. Tu pega um barulho estranho, tu já para, já vai vê o que tem, pra não causar maior problema. Aquela prensa tem de tá sempre nos "trincs", senão, ela te deixa empenhado uma hora pra outra,...*

*Tem o ritmo. Aquela, aquela vez que ela tá vindo, ela vem, né. Ela parece assim, que ela não é muito ligeira, mas ela é ligeira.*

*Ah!, noto mesmo, pelo peso da ferramenta, já tô acostumado com o peso, que tem uns que tem o cabo mais grosso sabe, daí então a gente pega e já vê que tá errado e larga de novo. Porque, às vezes, ali não aparece direito, ali.*

*Quando você acha que a peça tá lixada? Eu tô cuidando, parou o pó, não tem pó, porque dá pó, né, então vai largando o pó, quando não tiver mais pó tá lixada, tanto por dentro e como por fora.*

*Hoje com 11 anos que tô aqui dentro, só no pegar a chapa eu já tenho alguma idéia da espessura que ela tem, se ela tá grossa demais, ou tá fina, eu já sei só no pegar a peça.*

*Não eu já... já vou pela... pela... só pela própria cor do alumínio já dá pra ver, né, na hora. Se ele tá bem... ficando bem escuro é porque ele tá frio, ficando frio, se ele tá vermelho demais é porque tá quente demais. Eu controlo só por ali ... e até o tempo... o tempo que é pra mim ligar ele eu já calculo. Não preciso marcar, nem, nem relógio nem nada, eu já vou por costume, tu vai indo e...*

*Pesquisadora: Então quer dizer, não tem um manual de utilização...*

*Não tem. Tem que ser meio na coragem, meio na força de vontade. O manual, sei lá, parece que ajuda, mas não é o ...*

*Pesquisadora: Vocês tentaram criar?*

*Criar, mas, assim mesmo não tem lógica, já usei o manual, eu tenho um manualzinho guardado pra troca de estampa, mas assim mesmo, aquele manual parece que não... pra ti clarear mesmo tem que ser meio na... meio na prática, sei lá. Ele te deixa meio em dúvida, sabe. Às vezes, numa numeraçãozinha mínima dá problema, porque lá tem coisinhas de fio de cabelo, tranca embaixo, daí tu tem que desligar tudo, corre lá atrás, desliga, subi lá e troca aquela, aquela corrente em volta, não vai pra frente e nem pra trás. A forma de utilização é a experiência. Ajuda o manual, mas não é o... não é o essencial, sabe. Ele ajuda.*

*Pesquisadora: E o senhor não tem um manual de instrução, nada?*

*Não. Nada escrito, tudo na habilidade.*

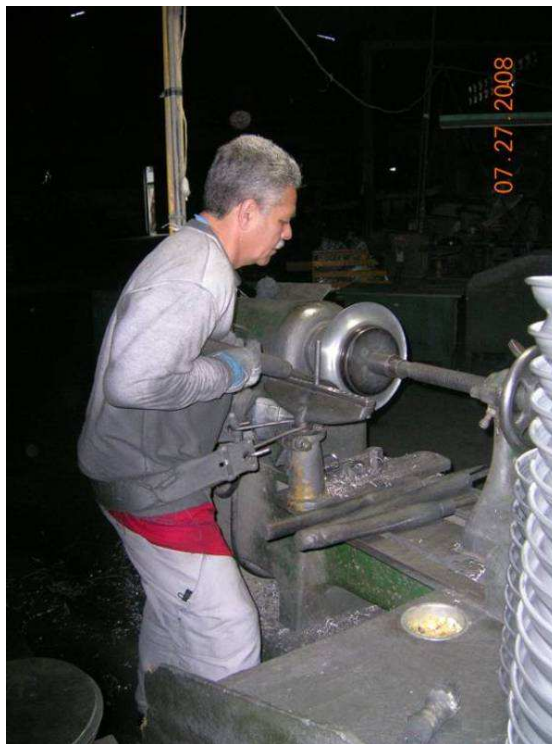
**Figura 25. Trabalhador da COOPEREI – Torno e Repuxação**



**Figura 26. Trabalhador da COOPEREI – Torno e Repuxação 2**



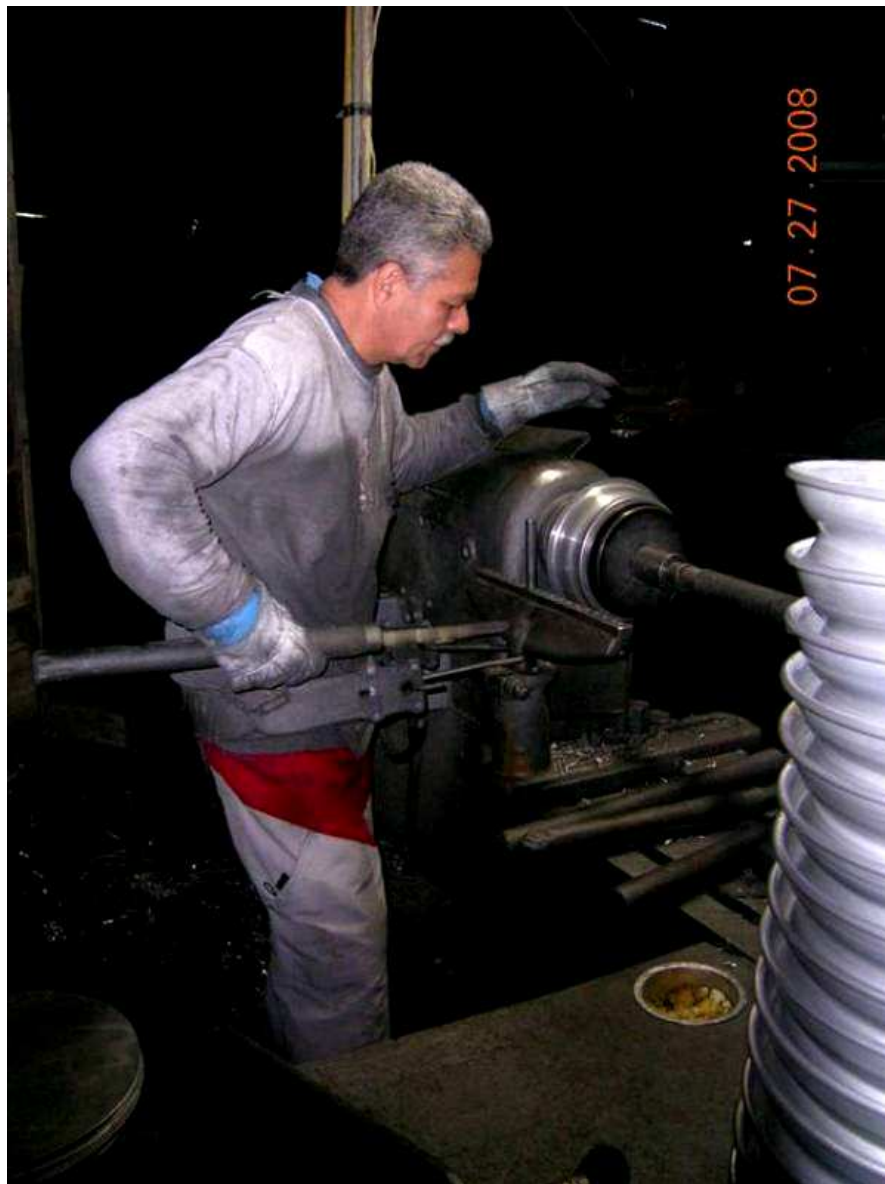
**Figura 27. Trabalhador da COOPEREI – Torno e Repuxação 3**



**Figura 28. Trabalhador da COOPEREI – Torno e Repuxação 4**



**Figura 29. Trabalhador da COOPEREI – Torno e Repuxação 5**





**Figura 30. Trabalhador da COOPEREI – Torno e Repuxação 6**



Apropria-se aqui o que Schwartz discute sobre trama, ou registro Um e urdidura, registro Dois, já abordado anteriormente. Nos depoimentos acima, percebe-se o que é da trama, como as técnicas, tradições, códigos, normas de utilização dos equipamentos, importantes para que o sujeito consiga gerir a situação de trabalho e a urdidura, que faz o trabalhador viver ou reviver, no momento em que isso for necessário, o que está na memória, por meio das técnicas apreendidas, das tradições e do codificado.

Outras marcas que circulam nos depoimentos são ligadas ao agir humano, não possível de ser contido no prescrito. O trabalho é sempre lugar de um vivido, de uma experiência única, na qual o protocolo que o sujeito aplica nunca será igual ao que seu colega aplica. Não é padrão. Muitas expressões utilizadas pelos trabalhadores demonstram a não-verbalização de sua maneira de fazer, tornando, desta forma, a atividade ainda mais enigmática.

*Vai dando, vai dando habilidade, vai dando um tipo de confiança.*

*[...] no caso daquela prensa grande eu tenho que estar sempre atento pra fazer o que que eles mandam, aquilo ali é uma assassina, praticamente, então eu tenho que estar sempre atento com ela, sabe,...*

*É a prática, né. É a prática de trabalhar. É tudo ferramenta ... tem que pegá na mão pra pode trabalhar, né.*

*Que nem as ali nas... Claro é chaleira, é panela, mas eu tenho todas as referências na cabeça, sabe? Ai tá faltando tal coisa.*

*Aconteceu ali, eu chego ontem de manhã, a nossa intenção era uma, quando eles vieram com essa dita peça, tivemos que mudar para outra, mas geralmente de manhã, quando a gente chega no trabalho, meu serviço é sempre o mesmo, tá.*

O uso de si pelo outro é dado pelas condições históricas, já prescritas pelo trabalho realizado.

*Tu mesmo encaixota, às vezes diferente um pouco que eu encaixoto né, se botar uma peça mais leviana em baixo e botar pesada em cima... Eu só porque o meu sistema é aquele ali, né, ensino aquele ali botar e... a única coisa forrar bem, é forrar, lacrar a caixa bem pra não abri na viagem e ...*

*Tu tens que conhecer aquelas válvulas, quando dá um problema nas válvulas, tu tens que saber se realmente é essa, tu não pode mexer naquela lá,[...] porque, as vezes, tu mexe aqui, e[...], por isso que eu sempre luto com eles aí para a gente ver se consegue, a gente montar outro torno para a gente ficar de reserva,...*

*Isso aqui depende dos pedido, não depende do que vocês tão fazendo aqui. Se eu não mandar... Se vocês aqui e eu não mandar lá não adianta nada. Se eu trancar os pedido lá fica parado, chega no final do mês não tem dinheiro nem pra pagar ...*

Trabalhar, segundo Schwartz, sempre envolve uma dramática. No entanto, não há como prever exatamente que jogo de valores circunda a singularidade destas dramáticas do uso de si. Mas, se há drama, quer dizer que alguma coisa acontece neste ambiente de trabalho.

*[...] é mais um pouco de coragem, força de vontade, sabe. Se a pessoa não tô com vontade de fazer as coisas, tanto faz, né, não aprende. Vai da vontade da pessoa, às vezes a precisão, também necessita. Ela precisa, eu preciso também, mas não tem assim, por exemplo, não tem lógica, tu não aprende assim, fazendo. Tu vai fazendo ela, vai tê dando uma certa coragem, já acha que tem que fazer...*

*Eu não saí pra prejudicar a cooperativa, saí por minha, pro meu bem-estar, pra minha saúde e coisa e tal. Eu posso ficar um dia a mais em casa, quando não tô agüentando, repouso um pouco mais por causa do meu pé.*

*Tava com problema. Batia torta. De um lado aplicava bem e outro lado ela marcava. Não serviu pra poli. Então não serve pra lixa. É por isso que eu tô preocupada, que não saia, bateu mal a tampa. A tampa muito grossa e bateu mal.*

Há escolhas que geram riscos, assim as dramáticas são vividas e revividas permanentemente. O sujeito ressingulariza a atividade de trabalho e, neste caso, ele assimila um

sofrimento no trabalho como parte daquela realidade, daquela condição de trabalho, tornando o trabalho vivível.

*Outros não escutam, já não, já não sente mais, acostumaram, os ouvidos já, já tão surdo já, já não escutam mais o barulho, mas eu não, eu chego ali dentro, se eu vejo que tá ultrapassando o limite, eu vô ali e uso o aparelho... isso é opção minha*

*Que até eu tenho um problema no meu joelho que eu não, que eu não podia assim me abaixar sabe, me levantar, mas eu tenho que fazer.*

*Só luva. Ele quer que eu use os óculos, mas eu não consigo me acertar, não sei, a coisa do ouvido, também. Me dá dor de cabeça.*

*Ah! o barulho é o pior. Uhhh! o barulho sim, nossa senhora. E eu boto aquelas coisas no ouvido, me dá aquela dor de cabeça, me irrita, ahhh, deixa o barulho aí. Eu já me acostumei. Faz parte.*

*Sim, qual que não faz barulho, tá bom quando não faz barulho,... E quando trabalha, aquele barulho não dá pra se conversar. Plem, plem, o dia todo! Chego em casa de noite, tô sentindo aquele barulho na cabeça.*

*Ah! isso aí eu já estou acostumado (risos) ... eu já nem sei se incomoda... bem não faz. (risos) Agora eu me sinto tão mal quando às vezes eu boto. Eu já tentei botar, tentei, mas parece que eu fico tonto (...)*

*O barulho pra mim é normal que já trabalhava no Alumínio antes também. Acho que é normal.*

*Que nem às vezes eles brincam com... Falam brincando que o meu casaco tá todo rasgado, mas não tem como que tu passar... assim, tu enrosca num prego, tu enrosca na coisa, tu vai rasgando tudo.*

*... eu trabalho com uma luva, é claro pra você não queimar o peito do braço e a mão... Os dedo, sim, os dedo têm que ficar desencapado com fita. Você bota a fita, porque a fita queima tudo né, vai queimando, sexta-feira você chega, ali tá tudo queimado, isso aqui tá furado, tudo furado. Daí eu recupero fim de semana né? Eu recupero com própolis, fura toda a pele. Olha só, na ponta dos dedos fura tudo, por isso quebra as unhas, aqui assim ó tá no coro...*

**Figura 31. Trabalhador COOPEREI – Torno Semi-automático**



**Figura 32. Trabalhador COOPEREI – Torno Semi-automático 2**



**Figura 33. Trabalhador COOPEREI – Torno Semi-automático 3**



**Figura 34. Trabalhador COOPEREI – Torno Semi-automático 4**



**Figura 35. Trabalhador COOPEREI – Torno Semi-automático 5**



Encontram-se nos depoimentos que seguem, marcas da existência de confrontos dentro da cooperativa, dramáticas comparadas a vivências particulares, para as quais os trabalhadores buscam solução, assim como a compreensão das dificuldades das relações e da vida em grupo do ser humano.

*Dentro de uma casa, como que não vai ter uma discussão. Sempre tem uma coisa que tu não aceita, que tu não pensa, eu não penso igual a ti, nem ninguém, cada um tem uma personalidade. Nem quero mudar a personalidade de ninguém. Mas a gente tem que aceitar, se a gente aceita em casa porque que que aqui a gente fica, fica aqui... meu Deus, não dá nem pra explicar.*

*Existe, as vez, uma troca de palavras com um e outro, mas isso aí até então um casal tem, né, não é demais onde um monte de gente tem, as ideias não batem o mesmo pensamento, né, o mas o resto, o resto é muito bom de trabalhar aqui.*

Nos depoimentos até então apresentados, nota-se o quanto a experiência da autoconfrontação simples ajuda na visualização das problemáticas e das alegrias e tristezas partilhadas e não-partilhadas na COOPEREI. Estes subsídios proporcionam melhor compreensão deste sujeito presente na atividade e constitui-se em uma possibilidade de intervir, com mais propriedade, sobre as situações de trabalho e, quiçá, poder transformá-las.

### 2.5.4 Gestão da Atividade de Trabalho na COOPEREI: um olhar “à lupa”

Nas situações de trabalho, a atividade é singularizada, porque o trabalhador necessita gerir o que lhe é singular, e esta negociação que acontece na atividade, este gerir sempre é problemático, é lugar de uma dramática. Os saberes engajados e desengajados ratificam esta singularidade das situações de trabalho. Esta gestão é feita pelo corpo-si, concebido como uma entidade enigmática, que é atravessado pelo intelectual, fisiológico e cultural.

Segundo a ergologia, a gestão também implica escolhas e decisões, e ambos os processos orientam-se pela aprendizagem construída historicamente, com base em inúmeras experiências que o homem toma ao longo da sua vida. O trabalho é infinitamente mais complicado do que se pode imaginar.

*[...] ela tava vindo e daí eu vi que por punção ela não ia entrar na parte debaixo, num golpe de vista eu vi que não ia entrar. Daí pense: bom em vez de botar a 22 eu botei a 24. Eu botei a 24 em vez da 22, não ia entrar. Daí deixa eu tirar. Daí sobrô um espaço, eu tive que tirar a parte debaixo. Assim ó da mesma prática tu vai lá, nem olha direito, pega. Só olha assim de longe, é aquela ali...*

*Há diferença entre um pro outro, que cada um vai mais pó, aí dá diferença, do tempo, da caloria, de tudo né, e de temperatura, do tempo. Se tiver no verão, a gente trabalha com uma caloria bem baixinha, ela..., agora, no inverno já muda tudo. Porque aí, no verão pode não ter aquela umidade, o inverno já é mais umidade, é a temperatura, é chuva aí muda tudo, muda tudo.*

*Às vezes, às vezes eu penso assim: “Não, mas este friso tá um pouco largo”. Daí eu digo assim, “Não, mas eu digo, eu posso diminuir um pouquinho”. Eu vou, regulo a máquina e faço.*

*[...] porque se a chapa sai grossa aí na fundição, sai uma grossa e outra fina, se eu vou acertar a máquina para fazer aquela fina, aquela outra chapa mais grossa vai entrar, eu posso estourar a máquina. Então, sempre tem que regular a máquina pela chapa mais grossa, que daí não tem, a fina vai passar direto*

*Aí eu fico, eu separo, vejo o que que mais ou menos tá faltando lá e aí eu venho pra montagem, ajudo eles fazer e conforme vai entrando as peça eu vou olhando, né? E já vou fazendo e já levando lá pra liberar.*

*[...] precisa entendimento, prática, saber regular a máquina bem certa, pra saber a medida quanto cortar a medida, saber quanto que sobra pra rebaixar. É a medida. Eu tenho que medir na panela, tenho que medi na lixa e tenho que medi na polia, da panela.*

*[...] que a gente trabalha tudo em cima de pedido, então a gente tem que ver qual é aquele pedido que tem que entregar amanhã, o que que pode, porque, às vezes, tu tá fazendo uma peça ali, aquilo ali talvez vai ser pedido no fim da semana, e tem outras peças que têm que sair primeiro, por isso tu tem que estar sempre esperto, né...*

*Às vez, tem um urgente, às vezes, tem um que tem que entregar hoje, tudo isso tem que tá cuidando. Às vez, eu separo assim uns quarenta pedido, né? De repente vem um ali de dois mil, cinco mil o valor dele, né? Que tem que entregar hoje, aí eu, às vez, eu tenho que tirar peça dos outros pedido pra botar naquele pra entregar hoje.*

*[...] falta tal peça em tal pedido, elas marcam, aí eu vou lá e olho e digo, não, essa peça eu vou ter de fazer primeiro porque essa aqui precisa de cem peças, aquela outra ali já precisa de vinte peças, quer dizer então que a gente já tem que [...]*

Observa-se nestes depoimentos a capacidade do trabalhador tomar decisões no “aqui e agora”, decisões estas que exigem um determinado conhecimento para fazê-las. E é no espaço das decisões que se situam as escolhas, principalmente porque nesse há diversas variáveis em jogo, algumas de natureza técnica, outras da ordem dos valores, como por exemplo, o levar em conta as necessidades e demandas da cooperativa.

Há uma impossibilidade do controle sobre as variabilidades na atividade industriosa, originadas das “brechas das normas” e a necessidade de gestão sobre estes processos reais do trabalho, exigindo, dos protagonistas, *hic et nunc*, deliberações e escolhas para o desenvolvimento do trabalho.

*Daí eu digo: “Pra que hora tu qué?”, “Eu quero pra 5 hora da tarde, 4 e pouco da tarde”. Não, daí eu disse: “Então eu vou fazer aquilo ali primeiro, daí até a hora que tu quiser tá pronto o serviço daí”. E daí tá pronto mesmo o serviço. Isso aí eu faço, mesmo.*

*[...] a pressão da máquina onde cortar esta rebarba que não pode ficar muito grossa, a gente tem que ir controlando não pode tá demais porque pode quebrar uma engrenagem duma máquina, quebra um [...] de uma máquina desta, pelo amor de Deus, então a gente tem que ir levando aos pouquinhos até chegar ao ideal ...*

*É que ali sempre tem que pôr hora, quando tudo vaza tem um tempo certo pro alumínio pra tirar né. Tu não pode tirar antes se não quebrá tudo né, fica fora demais. Ou não pode deixar tempo demais porque depois pode dá problemas da máquina endurece demais e pode trancar a laminadeira.*

*[...] eu já sei o que eu tenho que mudar, que, quando dá problema de, um erro de corte de chapa, eu resolvo, porque eu tenho como, tenho solução, se eles corta curta, eu tenho recurso, eu posso puxar de uma maneira diferente, depois lamino o contrário e busco o erro, consigo consertar.*

A gestão na atividade também pode se relacionar com autonomia, que tem como centro o princípio da livre determinação de um indivíduo ou de um grupo, opondo-se às práticas arbitrárias e hierárquicas opressoras. No sentido etimológico da palavra, significa “[...] a condição de o sujeito determinar-se por si mesmo segundo suas próprias leis ou segundo as leis que ele repute legítimas não pela naturalização e pelos costumes, mas pela consciência



esclarecida” (CATTANI, 2006, p. 43). No mundo do trabalho, autonomia relaciona-se com outros vocábulos e conceitos, como autogestão, emancipação social, conselhos operários, entre outros já abordados nesta tese. Nesta análise, utiliza-se o termo autonomia, tendo como consequências a descentralização e a participação consciente no processo produtivo.

*Daí tal peça, daí a gente pega, não pergunta nada pra eles. Pega e faz.*

*[...] Mas daí assim, daí tu, tu diz, “Não, até de tarde vai tá pronta a peça que tu pediu”. E daí até de tarde vai tá pronta. É difícil nós deixar eles engatados.*

*Ninguém diz, nós mesmos chegamos e vamos fazer, que a gente vê que tem o serviço parado a gente mesmo vai fazer. Só que no começo eu não sabia, sabe? Pensava que era que nem a firma, daí tu chega, tu vê o serviço tu vai fazendo.*

*Aqui não, tu pára, tu pensa, se tu tem dúvida, esse cliente aqui é pontual, mas ele não pagou esse título alguma coisa aconteceu, não recebeu o boleto. Tu automaticamente toma a tua decisão, tu pega tu liga pro cliente e pergunta. Essa é a diferença.*

*Às vezes, quando tem serviço ali no tanque, a gente vai pro tanque, quando não tem ali tem nas máquinas, vai nas máquinas, aí depois vai pra li na... na... nas máquinas ali limpa as peças, bota etiqueta, tudo assim.*

*Hoje não, se eu errar a chapa, a espessura afinar demais, eu tenho como aproveitar pra outro material, um outro tipo de material, então, eu faço simplesmente...*

*[...] hoje a gente vai ali, se eu tiver que trabalhar ao meio dia todo eu trabalho, que senão, se eu tiver que me obrigar a trabalhar na hora do café, na hora do meio dia, eu trabalho, porque eu tô trabalhando pra mim, a produção é minha,*

*[...] tu lava nos tanque, seca, vem ali pra mesa, ué, apareceu um defeito, uma rachadura que não tinha antes, que tu não viu, daí isso aí tu tira. Tudo de volta pro forno. Que é mais correto tu tirar uma peça com um pouquinho de defeito, que chegar no cliente e ter que mandar de volta as peça, né?*

*Então, se usa a carga máxima do forno, pra gastar menos. Que nem se tirar 100 chapas, são 100 chapas que vai trabalhar, se sobraram 10 ou 20 chapas. No outro dia, a gente trabalha com elas, daí vai sobre um pedido e vai trabalhando em cima delas já com o que sobro.*

A natureza da complexidade na microgestão do trabalho na COOPEREI é remetida à condição técnica, aos saberes técnicos, ou seja, ao uso da máquina, à confecção do produto, ao movimento realizado no trabalho, ajudando os colegas na tarefa a ser realizada. É visível a autonomia do trabalhador no cotidiano de seu trabalho.

### 2.5.5 A (Auto)gestão na COOPEREI: um olhar “à lupa”

Neste Capítulo, nos itens 2.1 e 2.2, abordou-se a autogestão societária de forma mais ampla e restrita, na gestão do trabalho, possibilidade mais delimitada e que interessa nesta análise. O trabalho em uma empresa falida e transformada em cooperativa de produção desemboca num esforço ou numa dramática, relacionada ao vivenciar a autogestão.

*[...] tendo patrão é diferente a gente cuida o serviço, cuida, mas não tem aquela obrigação, tem que tirar o dinheiro, patrão que se vire ué. Hoje não, hoje nós temo que produzir, eu rendo melhor, é muito melhor para trabalhar, muito melhor que antes,*

*[...] vai que a gente fez um pedido lá e foi uma peça errada pro pedi..., pro cliente ou ela esqueceu de botar uma tampa ou esqueci de botar uma panela. Aí é a “...”i que ouve, né, dos cliente, né? A!h fulano não me mandou isso ou me mandou errado. Aí a gente mesmo resolve, sabe?*

*Aqui quem decide é a diretoria, alguma coisa não nós não passemos pra eles. [...] No caso não é chamado uma... uma assembleia. Que nem foi o caso agora de mudar aqui o negócio do almoço, que tava dando muito problema, daí foi nós da diretoria resolvemos discutir, ...*

*A gente conversa seguido, nós da diretoria né são chamado se é alguma coisa urgente pra resolver, se tem que manda, se é preciso arrumar algum maquinário, alguma coisa aí, busca, coisa assim, daí nós nos reunimos pra conversar ...*

*Depende do assunto vai pra reunião, depende com a diretoria ela tem poderes pra resolver muitas coisas. Depende vai pra reunião, depende não, a diretoria resolve e a gente encaminha.*

*[...] mas a maior parte eu vim aprender aqui, na cooperativa, porque aí a gente sabia que ia ter que tomar iniciativa, naquele tempo não, tinha um problema, levava para o patrão e agora não, agora a gente tem que assumir esse problema[ ...]*

Falar na autogestão remete às políticas e decisões da cooperativa. Há uma prescrição de processos, que vão desde a formação de uma diretoria, legalmente constituída, segundo preceitos democráticos, a lugares instituídos para a discussão e exercício da autogestão. São as assembleias, as reuniões, o Conselho Ético, o Conselho Fiscal, além de documentos estatutários. Alguns excertos das entrevistas revelam um distanciamento entre o prescrito e o realizado. Percebem-se as dramáticas existentes nas relações de trabalho da cooperativa, que remetem à concepção de “ser cooperativa”. Há um debate de valores remetido a terceiros, no qual se percebe uma ressingularização das normas estabelecidas.

*Tem o regimento interno, mas ninguém obedece.*

*Olha aqui é uma coisa, lá em baixo eles fazem tudo contrário, daí não dá pra...*

*Já foi conversado tudo até em assembléia, reunião, mas eles não mudam, né? Aí é querer se usar o que tá no estatuto, né?*

No entanto, muitas das dramáticas vivenciadas pelos trabalhadores na autogestão, remetem a um “gerir às avessas”, pois, conforme relatos, decisões tomadas coletivamente, não são devidamente respeitadas.

*[...] mas quando a gente senta pra conversá, a gente leva aquela opinião, não, tá tudo certo, tudo no papel, mas amanhã tá tudo diferente daquilo então quer dizer que daí a gente também tá fazendo, sei lá, que tipo de coisa que a gente tá fazendo.*

*Se a gente faz uma reunião aqui tem pessoas que não vêm, ....*

*[...] não é assim que se faz, temos que ser unidos, temos que ser, que fazer assembléia, fazer, mas não adianta.*

*Então eles só esperam vir problemas e daí eles dão aquela passada de mão por cima, só adiam o problema, não resolvem o problema, né.*

*[...] a gente vai criando um pouquinho mais de experiência, aprendendo na prática, né, mas esse tipo de problema, a tendência nós vamos aumentar muito ainda aqui dentro, por causa do pessoal, pessoal que vem de regra de firma, né, e ainda seguem aquela mentalidade de lá, ...*

*[...] coisas às vezes que têm que ser pra todo mundo, sabe como é que é, né, na hora termina afrouxando a coisa porque, bom se é pra todos é pra todos, né, aí tem umas pessoas que querem se beneficiar, né, não tá certo.*

*Então, alguém tem que chegar e explicar o que que é, agora, quem é que tem que fazer isso aí? A Diretoria... Então. E se a Diretoria, não sabe... a própria Diretoria mesmo, a gente vê que ela não pensa no grupo, ela está pensando mais individualmente. E isso aí não é bom. Não é bom, né (...) porque tem muita dificuldade, sem vivência [...]*

O que se observou até então, nos registros das entrevistas realizadas, que a maioria são trabalhadores associados à COOPEREI, são operários, preocupados com a qualidade do produto, com o fazer bem-feito, em ser bons trabalhadores. Preocupam-se e cuidam-se para serem competentes no que sabem fazer, utilizando-se dos saberes e das trajetórias de cada um, somado à dos companheiros de trabalho. Percebe-se a competência da microgestão. Porém, quando a discussão vai para a autogestão, conflitos e jogos de valores entram em cena e o trabalhador acaba criando um distanciamento dos processos autogestionários.

*[...] não é que o pessoal não trabalhe...Porque uma coisa eu te digo, o pessoal daqui, ele é trabalhador, todos eles, só que é aquela coisa, trabalhar, tu administrando, porque tu tem que trabalhar e tem que administrar, os dois juntos,...*

*Ele, só ele que sabe [...]. Cansei de bater nesta tecla, porque não pode ser só uma pessoa que sabe fazer esse trabalho, porque se um dia esta pessoa adoece, qualquer coisa, quem é que vai fazer?*

*É, se tira o “...” e bota um de nós lá, já não dá nada certo. Não sai serviço. Por causa que não tem ninguém que trabalha no lugar dele.*

As escolhas realizadas nos processos autogestionários e na microgestão da atividade que, aparentemente são objetivas, são legitimadas por valores, conforme será observado no próximo item.

### **2.5.6 Debate de Valores no Trabalho na COOPEREI: um olhar “à lupa”**

Os valores são relativos e referentes a um sistema cultural, havendo, portanto, conexão entre valor e situação. De acordo com Enderle, são “[...] elementos constitutivos de uma cultura e de cada sistema social, que proporcionam conteúdos de sentido e significado cultural e, com isso, orientam e dirigem o comportamento e as ações dos homens individuais (valores estéticos e morais)” (1997, p. 651).

Há uma multiplicidade de valores e, desse modo, uma luta constante do homem devido à necessidade da escolha. Há um juízo crítico percebido como a disciplina inteligente das escolhas humanas e esta disciplina “[...] implica em primeiro lugar a consideração da relação existente entre *meios e fins*, de tal modo que não se pode julgar dos fins a não ser julgando ao mesmo tempo dos meios que servem para alcançá-los” (ABBAGNANO, 1998, p. 992-3).

As escolhas que acontecem na mais ínfima atividade são feitas em função de critérios, segundo Schwartz, em função de valores. Este debate de normas, que nesta escolha acontece, sempre é feita à maneira de cada um, com a mobilização de aspectos subjetivos, que vão de acordo com a história individual e do grupo a que pertence. DURRIVE; SCHWARTZ enfatizam “O indivíduo não inventa sozinho nem completamente os seus valores, mas retrabalha incessantemente os que o meio lhe propõe. Nisso, pelo menos parcialmente, ele singulariza-os” (2008, p. 27).

Segundo Yves Schwartz, estes debates são, ao mesmo tempo, consigo mesmo e de ordem social e acontecem de diferentes formas. Uma delas é o debate que acontece consigo mesmo, ligado à racionalidade do corpo, como entidade enigmática. É um economizar-se a si mesmo, mantendo ritmos, cadências; no entanto, este economizar-se pode estar baseado em outro debate, originado de uma necessidade da cooperativa. Dar-se conta desta necessidade é uma das razões para que o trabalhador faça a escolha de produzir uma peça com qualidade. Encontram-se, nos depoimentos abaixo, alguns aspectos desta economia do corpo-si, como se poder observar:

*[...] acho que meu trabalho é bem aceito, até hoje eu procuro fazer o melhor, porque se eu não, eu não procuro mandar uma peça estragada.*

*Eu acho que eu dentro do possível eu faço o meu melhor na... pra ajudar aqui. Tu olha uma coisa não é por querê me gavar ou ser mais que... Se todos os sócios daqui tivessem vontade, né, que eu tenho de fazer as coisa, isso aqui tava bem melhor.*

*[...] a gente já vai fazendo do mínimo o máximo, né?*

*[...] gente tem a responsabilidade maior, né, o compromisso e coisa, não só aqui com nós cooperativa, entendo bem, mas, eu acho com o mercado, com as pessoas, né.*

*[...] vai sair só por cima e vai ficar grosso, aí vai machucá a mão de uma pessoa que vai pegar, até mesmo aqui, até nós mesmo lá, vai pegar pode cortar a mão. Então tem que ir levando a pressão da máquina de acordo até[...] tá bom, então é aqui.*

Outra escolha possível, ligada à racionalidade do corpo, e que faz com que o trabalhador opte por manter determinado ritmo, independente de fadiga ou medo, por exemplo, em relação ao uso de uma máquina, é o debate interno de valores que se dá na apropriação daquele posto de trabalho, identificado como o “meu trabalho”. Independente de o trabalhador estar de acordo ou não com aquele trabalho ou mesmo não aceitar questões próprias daquela cooperativa, a escolha que faz, consciente ou inconsciente, é por se manter no trabalho.

*Mudou, mudou bastante, se nota que o pessoal tem um pouco mais de interesse, antes se não era o chefe em cima...*

*Hoje mudou do dia pra noite, cada qual quer fazer o melhor... até existe alguns ai, mas isto...*

*[...] isso aqui não tem patrão, isso é nosso, se nós não fazer ninguém vai vim fazer, se nós não batalhar por isto aqui, eu, sinceramente, trabalho, gosto de trabalhar aqui, me doo aqui dentro, ...*

*Não, eu gosto do trabalho, gosto, não é por ser cooperativa, é porque eu sempre trabalhei naquilo ali, e eu gosto de fazer este tipo de coisa. E gosto assim quando a peça sai bem-feita, sabe, eu gosto, gosto de vê.*

*[...] mas eu nunca deixei de trabalhar porque eu acho que a cooperativa não é a diretoria, a cooperativa é o grupo... é o grupo, a diretoria tem o seu presidente, vice, secretário, tudo, só que, eles sozinhos não podem trabalhar, se a gente não tiver assessorando...*

*[...] eu já digo, a gente tem que ter iniciativa, né, a gente não pode também só esperar pelos outros. Ah, eu faço o meu serviço, então vou ficar sentado, esperando, não é possível [ ...]*

Outras formas de debates são os da ordem social, que emergem do “bem viver juntos”. Variam em relação ao microscópico, às minúcias e detalhes, e ao global. A intenção neste debate de valores, desta luta interna, é tornar “[...] vivível a vida da minha vizinha” (SCHWARTZ, 2007a, p. 45), acreditando na possibilidade da harmonia coletiva.

*Não penso só pra mim, eu penso pros outros também. Que tem muita gente que não tem estudo. Onde é que vão trabalhar?*

*[...] eu nunca fui assim de deixar, porque eles aí tudo sabem, tudo eles sabem aí, que eu, não é que eu vou me “gavá” né, que eu sou trabalhador mesmo, mas eu nunca deixei eles engatados por falta de peças. Isso aí eles, eles sabem.*

*[...] nós paremos e vamos conversar pra ver o que é que nós vamos fazer, se dá, se nós conseguimos fazer, é, eh, é uma coisa, por exemplo, quando tá muito apertado, nós temo meio apertado de serviço lá, e nós temo que fazer umas peças pra cá, e aí nós dissemos, “... nós vamos ter que parar com uma e vamos ter que botar essa”, pra nós, pra liberar aquilo lá dentro, então quer dizer que, no nosso caso, nós dois, paramos, nós conversamos.*

*[...] um dia eu tava largando, tava me lavando né, tava já passando uma água no rosto, já me lavando e o “...” bate a porta: “Báh! deixemos de fazer uma entrega pra 12 mil, uma coisa assim ou coisa assim, pra fulano, do interior, por causa que faltou cinco peça disso, três daquela...” Eu disse: “Pô, mas para aí, não tava comigo, né, cara, e não tava na lista”, ele disse, “Pois é, mas surgiu agora na última hora”. Lá vai eu correndo, né, botar o guardapó e vai ...*

*É que nem se fosse assim, panela e tampa, se tu quer fazer sozinha, tu pode fazer sozinha. Mas, às vezes, daí o outro tá fazendo outra coisa, né? Daí tu... ou tu faz sozinha ou tu faz os dois. Às vezes, eles cravam as chaleiras, né? Daí já vou limpando com pano, botando etiqueta, essas coisas assim.*

*Às vezes, como ele não, não mede ali, no pegar a primeira chapa lá, eu já confiro e passo pra eles, “Oh, tá muito grossa ou tá muito fina”. Daí ele dá uma reguladinha na máquina dele, pra...*

Os registros das entrevistas mostram a preocupação do trabalhador em não ultrapassar os limites a ponto de incomodar os demais trabalhadores. Percebe-se que, nestes debates internos, além de aspectos que se referem ao trabalho em geral, entram em jogo valores permeados pelo ideário do cooperativismo.

*Só que eu acho que ainda, por causa de hoje a gente tem a responsabilidade maior, né, o compromisso e coisa, não só aqui com nós cooperativa, entendo bem, mas, eu acho com o mercado, com as pessoas, né.*

*Pra trabalhar numa cooperativa, tem que tê união, compreensão, assim, por isso que a gente chama cooperativa, pra cooperar, todos cooperar. Eu acho assim ó é, todos pensa o mesmo ideal.*

*[...] mas 80% assimilaram que a cooperativa tem que existi união, temos que puxar pro mesmo lado, então esses 20% que nós puxemos ou, os 80% conseguem carregar esses outro 20%. Mas tá indo, tá bom, dá pra melhorar, dá, tem que melhorar, vai melhorar, mas...*

*Mais a maioria batalha pra cooperativa dar certo pra ir em frente, a maioria.*

*[...] a gente batalhou por isso aqui já, meu Deus do céu! Eu acho que eu já vesti a camiseta, com mais uma meia dúzia que tem aí dentro e só.*

No entanto, há situações conflituosas estampadas nos relatos. Os depoimentos sempre remetem “a alguns” e a maioria à uma crise factual entre o trabalho formal, numa empresa capitalista, adaptada à relação patrão/empregado, e o atual momento, no desenvolvimento da atividade de trabalho numa cooperativa de produção, regida pelo princípio da autogestão.

*[...] deve ter uns dois ou três parados nos cantos aí, que não têm serviço, aí que, que a gente fala, o cara diz, “Lá não é a minha área e não vou trabalhar lá”, quer dizer, ainda tem aquele sentido da fábrica, ...*

*[...] mas tem, tem colegas aqui que não cumprem horário, né, quanto ao início sim, mas depois, param bem antes,...*

*Mas têm alguns que não, eles tão, eles acham ainda que é fábrica ainda, que tem patrão. Que se tu pedir uma coisa pra eles, eles dizem que não é tua área, não é minha área, então eu não vou.*

*[...] fulano trabalha ali, se ele tem serviço ele trabalha e chega a hora dele ir embora metade já tá tomando banho, se arrumando, os outro já tão prontinho, pegam e vão ao mundo. Não tem coletivo, isso é coisa que a gente já falou em reuniões aqui, tu não tem serviço no teu lugar, tu vai ajudar lá no outro. Funciona ali uma semana depois “oh, babaus”.*

*Eu, que nem eu sempre digo aqui o problema não é serviço, o problema não é trabalho, o problema é, é as pessoas, sim, fazerem o que elas querem, sabe? Elas não entraram na cabeça dela que é aqui é uma coisa delas, que elas têm que melhorar sempre pra melhorar a cooperativa.*

*[...] acho que eles pensam que cooperativa, porque, nós somos dono que eles podem fazer o que eles querem, né, então não é assim né, ...*

*Porque aqui somos todos sócios, devia se tudo unido ... Não é aquela união, tu entende?*

Ressaltam-se, ainda, nos textos acima, uma simplificação demasiada do trabalho do outro, neste caso, não projetando seu trabalho real, somente o prescrito. Para Schwartz, “[...] não se vê toda a complexidade do que faz o outro para gerir todos os problemas, isto é, não se vê a atividade. As pessoas interiorizaram isso, inclusive nas relações com os outros” (2007c, p. 138).

Percebe-se que, nas situações, muitos valores não são colocados em jogo, principalmente o “bem viver juntos” que, por dificuldades singulares e particulares de cada um, torna-se secundário. No conflito, entram em jogo valores que são da ordem do social, que se referem ao trabalho em geral, neste caso, permeado pelo ideário do trabalho associado.

*E sabe que nós temos que trabalhar pra nós. Que qualquer prejuízo que dá é todos nós que pagamos. Queira ou não é descontado de nós.*

*Só que tem muitos aí que não... que trabalhar assim achando que nem eles tavam na época do... da firma ainda. Que dava problema ali não era, não é problema deles.*

*[...] há coisas que o pessoal foge ...eles querem como eu dizer que...que nem aquele ditado que tem ali, tem direitos e deveres, a maioria querem ficar só com os direitos, os deveres deixam de lado, então... O pessoal não quer muito compromisso.*

*... o nosso grupo ele é muito restrito assim em conversar, em dialogar, em procurar saber. Porque aqui nós temos uma falha muito grande, o pessoal é muito omissivo.*

*Sabe, eles tão vendo que têm que fazer aquele tipo de panela, que têm que... Em vez de liberar pra se vê livre, pra andar a coisa - não eles parece que tranca. Aí tu vai lá, que nem eu, às vezes, eu vou lá pedi umas peças pro..., ah eles ficam bravo porque que vem essa hora me pedi peça, ... Sabe tudo isso, eu escuto tanto. (risos)*

*Tem uns aqui que ainda acham que é firma, agem que nem fosse firma. A mentalidade deles é que é uma firma, a Diretoria que se exploda.*

*Eles criticam bastante a Diretoria como a outra que chega aí. Alguns criticam bastante, mas chega na hora de assumi, ninguém quer.*

*O Conselho Fiscal é quase sempre os mesmo que ninguém quer. Uns diz que ai eu tô velho demais e outros que diz que não quer, não quer se incomodar.*

Destacam-se algumas partes das entrevistas onde os trabalhadores manifestam um debate de valores identificados com o pertencer a uma cooperativa, que, por sua vez, é diferente do tipo de empresa que trabalhavam anteriormente. Percebe-se, nesta ressingularização uma dramática, uma tensão permanente que pode eclodir em conflitos mais intensos no ambiente de trabalho.

*E que nem assim, que nem quando era da firma, daí a gente era o chefe que mandava: tu faz isso, tu faz aquilo. Aqui não, aqui é nós mesmo que temos que ver o serviço e fazer.*



*Eu disse: “Enquanto eu tiver aqui dentro eu vou fazer o meu serviço, eu vou fazer de tudo a cooperativa ir bem. Agora o dia que eu decidi ir embora não vem com conversa que eu não vou mais ficá”. Isso eu sempre digo pra eles, quando eu tiver aqui pode contar comigo pra tudo, né? Agora o dia que eu decidi ir embora...*

*Olha eu acho que é a liberdade que tu tem, né pra trabalhar tudo, tu não tem um patrão por trás também. Tem mais paciência, daí tu trabalha mais à vontade, né? E tu tá trabalhando num negócio que é teu, né? Teu? Até determinado tempo, sai daqui entra outro sempre no lugar. E a cooperativa segue, eu acho legal isso aí.*

*A gente entende o que é uma cooperativa. Eu acho que a primeira coisa que a gente tem que saber é entender o que é que é uma cooperativa, os deveres e as obrigações das pessoas. Então por isso eu acho que eu me realizo, por causa disso aí, porque eu estou fazendo uma coisa que eu sei o que eu estou fazendo, eu sei que eu não estou fazendo errado, que está dentro do... porque a gente, tem pessoas aqui dentro que eu acho que nunca pegaram o estatuto e leram, nem sabem o que é uma cooperativa.*

Percebe-se que, na atividade, há uma constante negociação de normas, que são anteriores à própria atividade. Segundo Schwartz, “E cada ser humano – e principalmente cada ser humano no trabalho – tenta mais ou menos (e sua tentativa nem sempre é bem sucedida) recompor, em parte, o meio de trabalho em função do que ele é, do que ele desejaria que fosse o universo que o circunda” (2007, p. 31). Aqui se salientam, conforme visto nos relatos apresentados neste item, a presença de macroelementos, de costumes estabelecidos como modo de vida, de experiências tidas no trabalho fordista/taylorista, a própria crise do modo de produção capitalista, que tem como consequências modos diferenciados de organização do trabalho, contrárias ao jeito de se fazer até então. De fato, conforme Yves Schwartz, os valores se “escondem”, e ao buscar analisar a sua presença nos debates de normas na atividade de trabalho dos trabalhadores da COOPEREI, encontrou-se um compromisso efetivo entre a maioria dos associados, não somente quando se fala no debate consigo mesmo, mas também quando se fala no debate e nos valores da ordem do social.

Fechando um pouco mais as análises deste segundo Capítulo, evidencia-se que a maioria das escolhas feitas pelo trabalhador da COOPEREI remete às questões da técnica e das atividades técnicas e não da gestão propriamente dita, ou, como exemplo, da inserção da COOPEREI no movimento da ecosol. Há uma inventividade deste trabalhador, relatada no jeito de fazer, nos modos diferentes de trabalhar e nas práticas que são estabelecidas internamente. A compreensão de como funciona um torno, uma ferramenta, a máquina de laminar, a prensa exige inteligência e são importantes para compreender os mecanismos internos da COOPEREI.

## **2.6 ALGUMAS CONCLUSÕES SOBRE A (AUTO)GESTÃO E A MICROGESTÃO DO TRABALHO ASSOCIADO**

O dispositivo teórico-metodológico criado por Yves Schwartz refere-se ao trabalho em geral e não especificamente ao trabalho associado. No entanto, o que se percebe é que sua aplicação é condizente com as peculiaridades encontradas nesta forma de organizar e realizar a atividade de trabalho, e poderá ser uma possibilidade para melhor entendê-lo e quiçá interferir no seu processo. A discussão do trabalho, sob a perspectiva da ergologia, remete a uma dialética fundamental entre o singular e o geral; à interpelação do contexto sem perder de vista a realidade específica.

Nesta tese, tem-se discutido a centralidade do trabalho na compreensão de que o trabalho é expressão fundamental da condição ontológica do ser humano. Na ergologia, ao se examinarem as situações de trabalho na atividade, encontra-se uma entidade que racionaliza, que Schwartz chama de “corpo-si” que atravessa o intelectual, o cultural, o fisiológico, o muscular, enfim, todo o sistema nervoso. As decisões ou escolhas são feitas por esta entidade por inteiro, que vai do biológico ao mais cultural. O sujeito cria e recria no trabalho em função destas arbitragens, consciente ou inconscientemente, transformando a situação. Nessa perspectiva, recupera-se a noção de trabalho emancipado, com a intenção de reforçar a autonomia do homem na microgestão do seu trabalho, pelo fato de poder, na sua relação com o prescrito, realizar a tarefa com liberdade e com o uso dos saberes que a ele são pertinentes.

Faz parte da vida a organização e a memória do vivido, portanto o prescrito no trabalho é condição, não pode ser anulado, é ontológico ao trabalho. Há, sim, normalizações na COOPEREI como parte da organização do trabalho, como um EES, com suas características específicas, e que necessita estar legalmente constituído, ter fluxo de produção, regras e normas de funcionamento. Há também as renormalizações, que tornam vivo o trabalho, percebidas na microgestão da atividade, mas que se torna importante no exercício da autogestão, na viabilidade econômica e social da cooperativa. Segundo Schwartz, “A perspectiva ergológica obriga, ao contrário, colar permanentemente o micro e o macro, a partir do momento em que ela aponta o fato de que toda atividade de trabalho encontra escolhas, debates de normas e logo encontros de valores” (2007, p. 33).

Em várias entrevistas, notou-se a presença do imprevisível e do incontrolável na atividade, confirmando a distância entre a prescrição e o realizado. Há o inesperado na produção, como se ouviu em várias entrevistas: [...] *apareceu um defeito, uma rachadura que não tinha antes, que tu não viu; [...] a espessura afiná demais, eu tenho como aproveitar pra outro material,[...]; Lá vai eu correndo, né, botar o guardapó e vai [...]; A tampa muito grossa e bateu mal.*

A ergologia também aborda a dimensão coletiva do trabalho, por meio das Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes – ECRPs, nas quais há partilha de algo comum que não é prescrito, mas operacional para que a atividade seja realizada corretamente e em tempo hábil. É uma espécie de compartilhamento de valores que torna possível a negociação e que reflete no bem viver, no bem-comum daquele coletivo. Foram retirados excertos de alguns relatos que retratam esta afinidade, na COOPEREI: *É, que nem se fosse assim panela ou tampa, se tu quer fazer sozinha, tu pode fazer sozinha. Mas, às vezes, daí o outro tá fazendo outra coisa, né? Daí tu... ou tu faz sozinha ou tu faz os dois. Às vezes, eles cravam as chaleiras, né? Daí já vou limpando com pano, botando etiqueta, essas coisas assim.; É, é que, às vezes, às vezes, a gente até por sinal, a gente comunica até por sinal, hoje já tão acostumado, até com sinal, eu já faço sinal pra ele que a chapa tá grossa, tá curta, ele já sabe.; Eu sei, eu sei, nem precisa me mandar, eu sei quando bate a tampa, eles tão batendo lá e eu já to arrumando os torno, lá, pra fazer a tampa.; ... tu vai vê, é o coração da firma, eu tenho que fazer ali, ali eu tenho que injetar serviço pra frente.*

Contudo, nas atitudes dos trabalhadores encontram-se diferentes comportamentos, por isso estes coletivos são frágeis. Em muitos dos seus depoimentos, encontram-se aspectos desta fragilidade, originadas de diferentes motivos e que torna o coletivo da COOPEREI ou parte deste coletivo, de fato, “relativamente” pertinente: [...] *tem que ser todo mundo junto. É porque tem que ser porque se faltar um daí já não... Já dá problema né no... só se faltar algum tem que pedir alguém, que é difícil também [...]; Só faz o serviço do setor e não ajudam ninguém, ai, sabendo, sabendo que isto aqui é uma sociedade, que depende de nós mesmos[...]; [...] mas trato de ajudar os outros nos outros setores, ele não vai. Pode ver os outros empilhados, lá que...*

Essas entidades estão presentes onde há atividade humana. Elas não estão em organogramas, acontecem deliberadamente no ambiente de trabalho e vão se construindo e cristalizando à medida que crescem os níveis de confiança e os valores que estão em cena naqueles EES.

Muitas das dramáticas existentes são geradas pelo confronto e pelos possíveis impactos ainda não-assimilados da passagem de um trabalho dito heterogestionário, como modelo de organização empresarial, para um trabalho associado, autogestionário. Mediante a reestruturação econômica e a crise do trabalho assalariado, muitos trabalhadores aventuraram-se em, do dia para a noite, transformarem-se de empregados em patrões. Nos relatos, notou-se o pertencer a uma cooperativa, como mera estratégia de sobrevivência. No entanto, há indícios de estratégias e de vivências direcionadas a um trabalho emancipado, identificado com práticas solidárias. O fato de muitos dos trabalhadores já serem aposentados, leva a uma maior aceitação ou identificação com a causa cooperativa e a busca de um trabalho emancipado. Ressalta-se que há um grupo que não se encontra nem em uma esfera, nem em outra, e que aposta no ser “dono” do negócio, não somente na visão econômica, mas também cooperativa, pela autonomia que ela proporciona. Volta-se novamente a uma citação de Schwartz, que pondera “Se no trabalho isso [bem comum] não tem sentido, nós nos desinteressamos do campo que é oficialmente político, quer dizer, o campo do voto e da atividade política” (2007, p.33).

As cooperativas de produção, originárias de empresas falidas, são reconhecidas, na sua natureza e denominação, por cooperativas autogestionárias. Na passagem de uma experiência para outra, de um trabalho heterogestionário para autogestionário, surgem estranhezas e desconfortos, que vão sendo assimilados equivocadamente ou corretamente pelos trabalhadores. Conforme um dos entrevistados da COOPEREI, *O tempo faz tudo na vida da gente, a gente aprende...* Muitos dos impactos das mudanças do trabalho experienciadas trouxeram um *status* diferenciado aos trabalhadores, quanto à autonomia, emancipação e práticas de (auto)gestão. Seguem relatos de trabalhadores que participaram da entrevista do grupo focal.

*Eu acho que, que teve uma grande mudança, por causa que, antigamente eu só empilhava ordens do patrão pra eu fazer as coisas. Eu trabalhava num determinado setor, acabou o serviço eu ficava sentado, parado. E hoje não, hoje mudou por causa que mesmo a gente sabendo, a gente tá trabalhando pra gente, sabe, não tá trabalhando pro patrão, mais, então aí o esforço é maior. É cada um quer fazer, quer fazer pra produzir aquilo que é pra produzir hoje, pra não deixar pra amanhã. Porque se deixar*

*pra amanhã, atrasa, pode atrasar um pedido que podia entrar mais rápido, vai atrasar, então a gente tem que trabalhar com este sentido agora, que é bem diferente. Agora cada um pensa assim, olha eu to trabalhando pra mim, o que eu fizer a mais é melhor pra mim. E nesse, nesse pra mim aí, faz parte de todos. É trabalhar um por todos e todos por um.*

*Olha, o jeito, o jeito de trabalhar é, continua o mesmo, né, porque sempre se faz a mesma coisa, as peças. Agora, o que mudou foi a agilidade. Porque é um pouco mais ágil do que era quando era uma empresa, porque ai tem muita burocracia, né. Começa lá e vai vindo, vai vindo até chegar aqui. Hoje não. Já de manhã cedo já sabe tudo o que tem que fazer durante o dia.*

São trechos das entrevistas que relatam o “antes” e o “agora”. Trazem, também, para reflexão, a hierarquia no trabalho e a divisão entre concepção e execução praticada pela gestão taylorista e vivenciada pelos trabalhadores mais antigos, na empresa AE.

*O trabalho nosso lá é diferente. Naquele tempo era, era o chefe, era o patrão que mandava, desse errado ou desse certo tinha que fazer aquilo que mandava. Agora não. Agora a gente procura é melhorar.*

*É, porque a gente aprendeu no tempo que era, que era empresa mesmo, né. No tempo que era a Alumínio Econômico. Então a gente foi aprendendo, né. E aí, na Cooperativa, cada, cada, cada coisa que não dava certo ai procurava sempre a miúdo onde que tava o ponto para melhorar. E a gente foi aprendendo, né.*

*É porque antigamente trabalhava com engenheiro, com químico e o aproveitamento melhor que dava era 70%. Hoje nós trabalhamos com sucata e dá quase 100%.*

Destaca-se aqui, a proposta política e econômica da economia solidária, que busca superar modelos opressores vigentes nos espaços de trabalho de produção ou de serviços. Entretanto, se olharmos estes depoimentos e os pressupostos de Schwartz, na distância existente entre o prescrito e o realizado há a microgestão, portanto há um espaço, mesmo com suas dramáticas, de liberdade de escolhas do trabalhador.

No entanto, na maioria dos relatos dos entrevistados, o que se percebe é mais a presença de um “trabalhador coletivo” em função do processo de produção estipulado, do que um coletivo que trabalha de forma cooperativada. A COOPEREI carrega o pressuposto de ser cooperativa e, portanto, tem uma identidade, que é comum com todas as outras, devido aos princípios norteadores.

Notou-se nos relatos e fotografias, o que Schwartz observa sobre a atividade de trabalho, principalmente quando desenvolvido em uma sequência, compromissos estes como a exigência

de uma cadência no trabalho, incidentes a resolver, as posturas, a memorização e as exigências visuais. Como exemplo, alguns registros que trazem essas marcas: *Essa escora que tem aqui ó, essa aqui se eu tiver muito pra cá, às vezes, tu não consegue trabalhar direito, daí ela tem um lugar ali que fica certo pra ti trabalhar.; Às vezes numa numeraçãozinha mínima dá problema, porque lá tem coisinhas de fio de cabelo, tranca embaixo, daí tu tem que desligar tudo, corre lá atrás, desliga, subi lá e troca aquela, aquela corrente em volta,[...].; [...] a gente mais ou menos já tem uma experiência porque tem certas peças que a gente tem que trabalhar com mais caloria, menos tempo, mais tempo,[...]; [...] mas eu tenho tudo as referência na cabeça, sabe?.*

Há uma variabilidade de situações possíveis de serem geridas na microgestão do trabalho, como o que foi exposto acima. Isso significa que há vida, mesmo para quem trabalha com a máquina “assassina”; para quem diz que faz parte da senzala; para quem diz que há fantasmas e muitas histórias herdadas do tempo da empresa Alumínio Econômico. Há vida no trabalho, quando os trabalhadores declaram acreditar na proposta cooperativa; no imaginar futuro para cooperativa; no de olhar a peça produzida e admirá-la pelo belo, pelo estético e por seu esforço e trabalho inserido. São forças aliadas que dão resistência e vida ao trabalho na COOPEREI.

Outras forças aliadas citadas pelos trabalhadores, como todo o movimento da economia solidária existente no Brasil e que de alguma forma prescreve, normalizando o ser e o pertencer ao movimento da ecosol. O trabalhador busca neste contexto macromotivação e ressingulariza para um compromisso em dar certo como empresa falida e transformada em cooperativa de produção, geradora de outra forma de inserir-se no mercado de trabalho. Outras forças externas que interferem na COOPEREI, são questões da economia global, que repercute em escassez de matéria-prima, preços, consumo; questões jurídicas e políticas ainda remanescentes sobre a massa falida, gerando gastos com aluguel, estresse, e prolongando a situação de fato, de não terem a propriedade dos meios de produção.

O nocivo no ambiente de trabalho da COOPEREI ultrapassa o físico, pois também está na memória do trabalhador como um sentimento de pertença a uma trajetória anterior, no qual o barulho, os resíduos dos produtos, o perigo da máquina, o pó do alumínio e do baquelite faziam parte da vida, inclusive de trajetórias familiares. Existe uma matriz de aceite do que é o suportável no trabalho, ultrapassando, num primeiro momento, o poder de decisão ou de solução.

O que está em jogo é uma história, ao mesmo tempo particular e coletiva, traduzida na marca Alumínio Econômico e vivenciada, pela maioria, por séculos de dedicação. Outras questões danosas que poderiam ser solucionadas possuem impeditivos que abrangem questões financeiras e macrogestão.

Na atividade concreta de trabalho, há sempre um campo de lutas. E nesse campo de lutas, há possibilidades de se buscar saídas, escapes, desvios, novos rumos. No microcampo da dramática do uso de si, no acontecendo do trabalho não existe alienação; não há como se alienar do próprio uso de si (BORGES, 2004, p. 48).

A dinâmica existente entre as normas, que possibilita o criar e o recriar do trabalhador, representa a organização viva do trabalho. E este “vivo” encontrado na COOPEREI também é representado por olhares, vozes, gestos, os mais simples, mas com perceptível sensibilidade, inteligência, estratégias e todo um saber fazer.

### 3 SABERES PARA E NA (AUTO)GESTÃO

*Não saber é a mesma coisa que não enxergar direito. É a mesma coisa. Quem não enxerga, não sabe. Por isso quando eu peguei, eu pensei: “Nunca vou aprendê isso aí”. Capaz, eu aprendo. Fui aprendendo, assim.*

*Trabalhador da COOPEREI*

Nas conversas com os trabalhadores, durante a pesquisa, muitos pensamentos e frases surgiram referentes aos saberes necessários para realizar as tarefas do cotidiano e sobre como e onde são ou foram adquiridos ou produzidos. A frase acima destacada, dita por um dos entrevistados, expressa a sua representação sobre o saber e sobre a sua relação com o saber. Revela o quanto a realização da atividade de trabalho é educativa, tanto no sentido da produção de conhecimento técnico como das transformações que ocorrem com o indivíduo no que diz respeito à sua relação com o saber.

Os seres humanos, por sua condição ontológica, aprendem, ensinam e produzem conhecimento. Assim, não somente a escola, mas o espaço do trabalho e as demais instâncias das relações sociais são lugares em que acontecem processos educativos, produção de cultura e, portanto, onde o ser humano torna-se “humano”.

No decorrer deste capítulo, busca-se identificar os saberes produzidos e mobilizados em situação de trabalho por trabalhadores associados em uma cooperativa de produção e refletir sobre eles. Primeiramente, faz-se uma abordagem mais ampla sobre educação, em que se insere o tema dos saberes, enfatizando-se mais a perspectiva da educação popular. Esta tradição latino-



americana tem valorizado o saber das classes populares; classe dos trabalhadores desta pesquisa. Esta tradição pode e deve ser articulada com a perspectiva política e epistemológica que reconhece o papel fundante do trabalho na formação do ser humano.

Depois se trata da relação entre saberes, educação popular e a perspectiva da ergologia. Entendem-se como eixos que, articulados mutuamente, fornecem a oportunidade de compreender melhor o trabalho associado e os saberes produzidos e/ou mobilizados no exercício da autogestão. Em função dessas abordagens, procura-se, também, a orientação para processos de educação transformadora e de construção dialógica de conhecimento.

No último item deste Capítulo, realiza-se uma análise do material empírico, que versa, com base nas reflexões teóricas, os saberes que os trabalhadores produzem em situações de trabalho. Ressalta-se que, por tratar-se dos saberes do e no trabalho associado, tendo em vista a autogestão, e devido ao uso do referencial teórico-metodológico da ergologia, que é transversal a esta tese, muitos dos conhecimentos do trabalhador da COOPEREI estão, direta ou indiretamente, expressos nas análises já efetivadas nos capítulos anteriores. Aqui se fez um esforço de tomar o tema dos saberes como objeto específico de reflexão.

Cabe destacar o envolvimento da pesquisadora, na expectativa de a própria pesquisa converter-se em processo educativo, na qual os trabalhadores percebam os seus saberes e se reconheçam como produtores de conhecimento, e a pesquisadora, por seu turno, aprenda um pouco mais a respeito do lugar e das interlocuções entre si, dos saberes formais e os da experiência na produção de conhecimento sobre o trabalho. Outra questão fundamental é que o trabalhador, individual e coletivamente, possa dar-se conta de que o reconhecimento, através da explicitação de seus saberes, possibilita, potencialmente, a articulação de saberes, talvez fragmentados, originados de experiências singulares e que possam, dessa forma, ser coletivamente analisados e legitimados, contribuindo com a consolidação do trabalho associado e autogerido de tantas outras experiências em curso no Brasil e em outros países.

Trata-se de se pensar formas, metodologias, perspectivas teórico-metodológicas que permitam a consolidação de um campo de conhecimentos relativos ao que se pode denominar como movimento da economia solidária. Há que se reconhecer que se está vivendo um momento

ímpar no campo da ecosol e que, portanto, é fundamental “experimentar” modos de conhecer o que está ocorrendo. Esta tese se situa aí.

### 3.1 A EDUCAÇÃO E OS SABERES DO E NO TRABALHO ASSOCIADO

A educação resulta de uma busca originada na vocação ontológica do ser humano em “ser mais”. Por ser incompleto e inconcluso, ele aprende e ensina; educa e é educado. Desse modo, a educação é ontológica, pois decorre da própria natureza da espécie humana. A educação pode ser entendida como interlocução de saberes, em constante construção e reconstrução, originada do conhecimento acumulado, das tradições culturais, da diversificação dos espaços sociais e do convívio humano.

Segundo Evangelista & Machado, educação “refere-se ao conjunto das influências do meio sócio-histórico sobre os indivíduos, que os levam a adquirir ou fazer sair de si as características próprias do ser humano (atividade, sociabilidade, consciência, liberdade e universalidade)” (2000, p. 118). No sentido estrito, designa uma prática social que é exercida por diferentes atores, utilizando-se de procedimentos e métodos, que têm como objeto o homem. Visa a “[...] despertar, influenciar e canalizar o desenvolvimento de suas potencialidades de ser humano, em correspondência com as expectativas que tais agentes têm com estas capacidades” (EVANGELISTA, MACHADO, 2000, p. 118).

Em atividade de trabalho, o ser humano cria, renormaliza as normas prescritas, por mais ínfimo que seja, provocando o desenvolvimento de saberes originados da inteligência investida no trabalho. Em proporções diferenciadas, é possível perceber criação de tecnologia produzida por quem não possui, necessariamente, um saber formal, aquele que se poderia entender como saber “acadêmico”; que se vale de virtualidades advindas da inteligência na relação desafiadora da atividade de trabalho, para criar saberes, habilidades e competências<sup>64</sup> precisas e necessárias para a realização da atividade do trabalho.

---

<sup>64</sup> Este termo é utilizado em função do contexto da ergologia, que enfatiza que as competências para viver, ou as competências em geral, não traduzem a capacidade de uma pessoa fazer uma ou outra atividade. “Trata-se, antes, do reconhecimento de que você é permanentemente uma “pessoa”, uma pessoa envolvida em circunstâncias sempre variáveis, com colegas diferentes uns dos outros e que se modificam, com desafios delicados, com valores que se contradizem mais ou menos e cujo resultado justamente nunca é predeterminado” (SCHWARTZ, 2007c, p 143).

O sujeito, como ser que se relaciona consigo, com o outro e com o meio natural e cultural, constrói, por necessidade vital, conhecimento porque está “condenado”, como espécie, a aprender e ensinar.

Independente ou não da escola, os seres humanos acumulam conhecimento. A realidade na sua dimensão social, cultural, estética, valorativa, etc., historicamente situada, é o espaço onde os sujeitos humanos produzem seu conhecimento. Trata-se de uma realidade “singular e particular”. É a partir desta realidade concreta que se pode organicamente definir o “sujeito do conhecimento” e os métodos, as formas de seu desenvolvimento. Este, para ser democrático, deve tender à universalidade” (FRIGOTTO, 2003, p. 177).

O ser humano, então, social e historicamente, aprende, cria, constrói e reconstrói. A sua condição ontológica de incompletude impulsiona homens e mulheres para “[...] a educação, pela qual podem superar o que são (incompletos, inconclusos e inacabados) para o que querem ser (plenos, concluídos e acabados)” (ROMÃO, 2008, p. 150).

Romão (2008), ao definir educação, no contexto da obra de Freire, afirma que há diversas formas de educação, ou que “[...] existem formas diferentes de os seres humanos partirem do que são para o que querem ser” (p. 150). Este autor destaca que Freire falava da “várias educações”, mas resumia em duas: a bancária, que torna as pessoas menos humanas, porque este tipo de educação deixa as pessoas mais alienadas, dominadas e oprimidas; e a libertadora, que faz com que as pessoas deixem de ser o que são, para serem mais conscientes e mais humanas (p. 150). Esta conhecida perspectiva de Freire nos remete a uma dimensão fundamental do ato educativo: a dimensão política. Aprendemos e ensinamos, mas o fazemos num campo de escolhas e de relações de poder. Educação para que e para quem sempre indagou e interpelou Freire.

Como educação libertadora, que implica uma opção radical de transformação de todas as formas de opressão a que está submetido o ser humano, pode-se, no Brasil e na América Latina, falar em educação *popular*. Tendo como figura emblemática o educador Paulo Freire, a educação popular vem acontecendo desde os anos de 1960. É uma educação pensada e direcionada para a emancipação social, econômica, política e cultural das classes populares. Conceição Paludo a designa como aquela “[...] educação feita com o povo, com os oprimidos ou com as classes

---

Reconhecer as competências na ergologia significa aceitar que uma pessoa esteja sempre envolvida em uma história, não definindo, assim, a sua capacidade ao que se diz sobre ela.

populares, a partir de uma determinada concepção de educação: a educação Libertadora, que é, ao mesmo tempo, gnoseológica, política, ética e estética” (2008, 158-9).

A educação popular está profundamente relacionada às formas coletivas de organização popular, como os movimentos sociais, e à concepção de que o educando – como indivíduo e como classe - é sujeito de seu processo de libertação. As ações educativas são pensadas e desenvolvidas como espaços de reflexão da experiência cultural, social e política do ser humano no mundo, com respeito à diversidade dos sujeitos envolvidos. Intenciona contribuir com a transformação do educando, em sua condição singular e como parte da sociedade de que faz parte.

Mejía & Awad ressaltam que a especificidade da educação popular resulta de uma “[...] intervención intencionada com instrumentos, dentro del mundo del saber y el conocimiento, que busca el empoderamiento de sujetos y grupos excluidos – segregados, desiguales – quienes en el proceso, se constituyen en actores sociales” (2001, p. 22)

Para esses autores, as discussões sobre educação popular na América Latina passam por dois elementos centrais: o educativo e o popular, sendo cada um portador de um amplo universo “[...] de história, tradición y debate” (2001, p. 18). No eixo educativo, os autores destacam alguns itens que identificam as práticas da educação popular: objetivos, quando têm uma intencionalidade política de transformação social; conteúdos, quando há clareza dos conteúdos revolucionários; sujeitos, quando o trabalho é desenvolvido com os setores populares; e forma de fazer as coisas, ou seja, a concepção metodológica e aplicação prática da metodologia que resulta em educação popular. (2001, p. 20-21).

O elemento “popular”, com forte conotação de classe, é, nos anos 2000, entendido por Mejía & Awad, “[...] en un contexto en el cual amplios sectores de la población se caracterizan por su no participación social, su exclusión y subordinación, tanto en los procesos particulares de la vida social como en los más globales de universalidad y la modernidad” (2001, p. 28). A exclusão, que se dá nos projetos econômicos, políticos, sociais, culturais, passa a ser chave para o entendimento do popular. Encontram-se, em diversas literaturas e análises, diferentes formas de uso do termo exclusão social que traduzem desfiliação, descarte, invisibilização, desqualificação,

o mundo dos sobrantes, quarto mundo, desintegração, entre outros tantos, o que mostra elasticidade e imprecisão do conceito.

Para Streck, um dos motivos que justifica a amplitude do uso do conceito de exclusão social é a sua pragmaticidade, “[...] ligada basicamente ao fato de lidarem com os sintomas da realidade social sem os referirem às estruturas da sociedade, responsáveis por sua produção e reprodução” (2007, p. 3). Isso passa a ser um elemento de dificuldade para centrar as ações de inclusão para uma proposta que vá de encontro à transformação social e não somente a políticas públicas compensatórias.

No campo da educação, o uso do termo teve influência de vários fatores, principalmente nas décadas de 1980 e 1990 e, segundo Streck (2007), adquire três diferentes perspectivas: a) a exclusão social como referência ao consenso pedagógico, pela qual se criou um consenso sobre os limites da ação pedagógica, baseada numa realidade global, em que a exclusão social é vista como deformidade do indivíduo, a ser superada pela capacitação; b) a exclusão social como campo de lutas múltiplas para a constituição de uma nova hegemonia, sintetizada em dois períodos: nos anos 1960 e 1970, que corresponde primeiro a um despertar das massas e depois ao movimento de reação e resistência às ditaduras militares e nos anos 1980 e 1990, quando a disputa passa a ser entre projetos da sociedade civil burguesa e projetos originados dos movimentos populares; c) a exclusão social como expressão ou intento de desconstrução das teorias pós-modernas, as quais colocaram sob suspeita as verdades da ciência e a própria ciência moderna, presentes nos discursos que anunciavam o fim das utopias, da história, da sociedade, entre outros.

A educação popular necessita de um projeto político pedagógico que dê unidade e sentido à sua ação, indo ao encontro dos anseios de uma determinada realidade social. Para Brandão, a educação popular vai além da tarefa de mera transmissão de conhecimento.

Envolve relações de trocas de significados de parte a parte, com um teor político manifesto; desenvolvem situações pedagógicas de transferência mútua de saber, significados, valores, instrumentos de reflexão e de capacitação; estabelecem como seus objetivos a participação no processo de conscientização, politização e mobilização política de grupos e movimentos populares (2002, p. 34).

O saber popular origina-se do pensar e do refletir de pessoas ou de grupos, sobre suas práticas e situações de vida e sofre influência, ao mesmo tempo que influencia, do conhecimento produzido por outros grupos sociais. No âmbito do “popular”, muitas práticas educativas, que dão origem a esse saber, contam com educadores que trazem o saber científico, como um conhecimento que passou pelo processo de formalização e que lhe dá legitimidade.

Entende-se que é possível aproximar o campo de reflexão e de prática da educação popular com o referencial teórico-metodológico da ergologia. Encontra-se um campo de diálogo que possibilita a criação e recriação de conceitos e saberes no âmbito do trabalho com fins de contribuição para o empoderamento da classe trabalhadora no contexto da luta de classes, nas ações de resistência de assalariados, como também nas experiências de trabalho associado. Na perspectiva ergológica, entender as situações de trabalho é construir um espaço, um dispositivo, que articule e permita a relação entre saberes formalizados e saberes da experiência. É necessário que os conceitos que descrevem e analisam o trabalho sejam dadas a conhecer às pessoas que realizam o trabalho, para que, juntos e permanentemente, investigadores/educadores e trabalhadores possam analisar o seu grau de validade e pertinência num vaivém entre a experiência e o conceito, reaprendendo as mudanças reais. Essa possível dinamicidade pode ser propiciada, segundo os que assumem a perspectiva ergológica, no desencadeamento de dispositivo teórico-metodológico que Schwartz denominou “Dispositivo a Três Polos” em que se possibilitam a relação entre os saberes acadêmicos (1º polo), aqueles imanentes às atividades (2º polo) e o da exigência ética e epistemológica (3º polo). Este terceiro implica, então, uma atitude dos sujeitos de cada um dos dois polos de abertura para o desconhecido na atividade de trabalho, de parte a parte.

### **3.2 A ERGOLOGIA E O TEMA DOS SABERES**

O conceito de saber tem origem no latim popular. Como substantivo, designa o ato de saber, ou o processo em que o sujeito faz suas aprendizagens ou ainda, o produto da própria aprendizagem como conhecimento adquirido. Proporciona um direcionamento ou definição mais clara, à medida que vem acompanhado de verbos e/ou adjetivos, como saber formal; saber informal; saber operário; saber tácito; saber prático, entre outros. Fischer e Tiriba (2009), ao conceituarem saberes do trabalho associado, tomam “saber” na seguinte acepção:

A palavra saber é utilizada como sinônimo de conhecimento, envolvendo os aspectos materiais, intelectuais e subjetivos presentes na atividade do trabalho e sendo entendido como resultante dos processos prático-teóricos de transformação e compreensão da realidade humano-social (p. 293).

Para conhecer o trabalho, os saberes já formalizados (científicos, disciplinares, escolares) são necessários, mas insuficientes. Para a ergologia, conhecer o que acontece na atividade de trabalho implica um processo construído numa relação dialógica entre quem dispõe do conhecimento conceitual e quem o realiza. Este processo permite potencialmente a validação e ao mesmo tempo a problematização das possibilidades e limites dos conhecimentos por sujeitos situados em lugares diferenciados. Segundo Schwartz, “[...] toda atividade de trabalho encontra saberes acumulados nos instrumentos, nas técnicas, nos dispositivos coletivos” (2003, p. 23), que são baseados em normas antecedentes de todos os tipos. No encontro *presente* dos seus compromissos, que o homem vai gerir, individual ou coletivamente, dão-se novamente normas de tratamento que, ao mesmo tempo em que inventam e reinventam a história, produzem novos saberes.

Na relação do sujeito trabalhador com o saber, manifestam-se características que são próprias de sua história, interesses e projetos de vida. Bernard Charlot, em seus estudos apontados no livro *Da relação com o saber: elementos para uma teoria*<sup>65</sup>, desenvolveu a noção de “relação com o saber”, em que distingue duas dimensões: a “relação ao saber” e a “relação de saber”. À relação entre indivíduos, mediadas pelo saber, chama-se “relações de saber”. De qualquer forma, essas relações escamoteiam outros movimentos, como as relações de poder, possíveis de existirem em diferentes espaços. “Na ‘relação de saber’ que se estabelece no trabalho, encontra-se a produção e saber por parte do trabalhador e também a apropriação desse saber por parte do capital” (SANTOS, 2000b, p. 68). A “relação ao saber” é a relação do sujeito com o ato de saber ou com um tipo de saber, explicitado no sentido singular e pessoal que o sujeito atribui ao saber, ou no interesse que o sujeito tem por determinado saber. Vai depender do sentido que cada sujeito dá a uma determinada situação, e este sentido implica trajetória de vida, projetos e interesses de cada um. Para Santos, “[...] a ‘relação ao saber’ marca a presença no coletivo, no grupo social, de uma singularidade” (2000b, p. 68). Portanto, falar do trabalhador e de sua relação com o saber remete à sua singularidade e subjetividade.

---

<sup>65</sup> CHARLOT, Bernard. *Da relação com o saber: elementos para uma teoria*. Traduzido por Bruno Magne. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000. 93 p.

Entre o trabalho prescrito e o trabalho real, há um espaço de criação, de um saber produzido na atividade industriosa, na experiência do trabalho. São as “brechas das normas”, abordadas no Capítulo anterior, que permitem ao trabalhador usar sua história, seus aprendizados e as marcas acumuladas na vida. Em toda atividade industriosa, no encontro entre o informal e o explícito, diante das normas que antecedem e das normas inacabadas, há situações de gestão, do “aqui e agora”. Podem ser identificados como espaços do fazer história e produção de saberes. Esses fatores, inerentes à atividade de trabalho, influenciam a forma como são abordadas e vivenciadas as situações de trabalho com os quais o trabalhador é confrontado.

“O saber é produzido no espaço que se abre entre a prescrição e o trabalho realizado” (SANTOS, 2000b, p. 66), e este é diferente do saber prescrito. Nas transformações do mundo do trabalho, há um debate sobre a relação entre trabalho normalizado e o renormalizado, na busca de entender-se e apropriar-se do saber que está colocado neste espaço. Retomando este conceito, destaca-se:

O substantivo ‘trabalho’ e o adjetivo ‘prescrito’ formam uma expressão que designa os elementos que devem ser obedecidos quando da realização de um trabalho. O prescrito é a definição prévia da maneira como o trabalhador deve executar o trabalho. É definido por outra pessoa que não é o trabalhador que vai realizá-lo. E ele nunca será executado da maneira como foi definido anteriormente, pois nunca será totalmente descrito. O trabalho executado é o trabalho real (SANTOS, 2000, p. 344).

Há uma relação ainda a ser mais aprofundada, entre o sujeito que produz o saber com o trabalho e o saber que ele produz no trabalho. Esta relação é única e singular e tem a ver com a subjetividade do trabalhador, sua história e interesses. Este trabalhador se mobiliza em função do significado que este trabalho tem para ele.

Como apontado por autores já abordados nesta tese, a atividade está inscrita em um contexto, que é dinâmico, além de irregular e descontínuo. Percebe-se o quanto o trabalho é atravessado pela história e o quanto o trabalhador faz a história como sujeito de produção, mesmo que este saber não tenha o valor que deveria ter, pois não é um saber legitimado pela escolaridade ou por um diploma de curso superior. Para Schwartz,

[...] não levar em conta esta verdade nas práticas das esferas educativas e culturais, nos ofícios de pesquisadores, de formadores, das nossas práticas de gestores, de organização do trabalho, e também nas nossas práticas de cidadãos, é desconhecer o trabalho, é mutilar a atividade dos homens e das mulheres que, enquanto “fabricantes” da história,



re-questionam os saberes, reproduzindo em permanência novas tarefas para o conhecimento (2003, p. 23).

O trabalhador, como sujeito vivente, possuidor e produtor de saberes, deixa de ser visto como um mero executante determinado pelo seu lugar nas relações sociais e pelos dispositivos técnicos, introduzindo no seu dia-a-dia possibilidades de modificações nas tarefas realizadas, competências estas que possibilitam o desenvolvimento de uma tecnologia própria do trabalhador, um saber originado da inteligência investida no trabalho.

Além de transformar o produto em mercadoria, o próprio trabalhador se transforma no processo, pois o trabalho sempre permite uma iniciativa própria, e é neste aspecto que o trabalhador se identifica. Uma organização, como espaço de trabalho e de vida, “[...] é também terreno de criação de sentido para os trabalhadores, espaço onde se constroem suas identidades, [...]” (SANTOS, 2000a, p. 128). Assim sendo, entende-se que muitos saberes, originados da experiência, podem complementar, problematizar e mesmo criar novos conceitos úteis para diferentes grupos sociais, portanto passíveis de sistematização teórica.

Destaca-se aqui a linguagem que regula e reregula a experiência do trabalho, criando e fabricando, por meio de conceitos, as atividades realizadas. Enquadra, em parâmetros técnicos, jurídicos, políticos, organizacionais, culturais, a experiência. Entretanto, segundo Schwartz, “A linguagem desempenha um grande papel na atividade, mas a atividade ultrapassa, apesar de tudo, o que as palavras podem dizer sobre ela” (2007, p. 141).

A palavra experiência tem sua origem no latim *experientia*, do verbo *experire*, que significa experimentar. A experiência de trabalho envolve registros fundados no patrimônio das vivências do trabalho passado, que em associação a elementos do trabalho presente, permite “[...] um trabalho criativo e profissional que é capaz de produzir novas respostas a situações imprevisíveis”

Os saberes oriundos das vivências de cada um dos trabalhadores deixam marcas e formam e conformam o sujeito, assim como formam e conformam os modos de produzir e de reproduzir material, social e culturalmente, como coletividade. Segundo Fischer & Tiriba, “[...] nessas vivências, vão se criando saberes e tradições de um grupo, instituição, povo ou classe social” (2009, p. 295).

## Freire afirma

[...] que toda prática educativa demanda a existência de sujeitos, um que, ensinando, aprende, outro que, aprendendo, ensina, daí o seu cunho gnosiológico; a existência de objetos, conteúdos a serem ensinados e aprendidos; envolve o uso de métodos, de técnicas, de materiais; implica, em função de seu caráter diretivo, objetivos, sonhos, utopias, ideais. Daí a sua politicidade, qualidade que tem a prática educativa de ser política, de não poder ser neutra (1996, p. 77-8).

O fato de sermos seres inacabados, “[...] nos faz seres responsáveis” (Freire, 1996, p.62). No entendimento de que a atividade industriosa fica no estágio de arbitragem entre normas antecedentes e renormalizações, cabe ao sujeito operante decidir e debater-se entre as possibilidades de encaminhamentos e de qual saber será manifestado, individualmente ou coletivamente. Aqui, destacam-se os possíveis conflitos inerentes a este momento da atividade, atravessados por debates de valor e escolhas, no confronto das dificuldades em manter-se a neutralidade e direcionamentos políticos de aproveitamento das experiências e saberes já instituídos pelo homem. São momentos que envolvem a nossa própria história, que não é construída na neutralidade. Para Schwartz, “É a dimensão irredutivelmente política do trabalho e por aí mesmo a dimensão política da produção e da legitimação de saberes no trabalho” (2003, p.27).

Schwartz anuncia que a linguagem no cotidiano do trabalho é de alguma forma funcional, tendo, neste caso, duas dimensões: a linguagem comum, que se inscreve com toda a criatividade na trama dos problemas do trabalho, não se caracterizando como uma linguagem empobrecida nem como uma expressão degradada; a segunda, é voltada para os conceitos, é o engajamento nas transformações, na intervenção, na influência sobre os meios humanos de trabalho. Esta segunda dimensão é permeada por saberes, técnicas, organizações, muito próximas ou muito distantes, porém, passar pela experiência da fabricação de conceitos é um elemento que proporciona melhor reflexão sobre sua própria atividade. Para a ergologia, a linguagem é “lugar e elemento de fabricação dos conceitos que enquadram (e esse é todo o poder do conceito) as atividades de trabalho em todas as suas dimensões: técnicas, científicas, organizacionais, gerencias, hierárquicas, de poder, de propriedade jurídica e outras, ou políticas” (SCHWARTZ, 2007c, p. 141).

Porém, o autor alerta que os conceitos não antecipam tudo, pois,

Não se sabe verbalizar a criatividade que se produz à medida que se trabalha. Conseguir pô-la em palavras é algo que passa pelos conceitos, que implica *lidar com conceitos*, mesmo que se perceba depois que esses conceitos precisam ser reformulados, *retrabalhados, passando pela atividade...* (SCHWARTZ, 2007, p. 139).

Como produção de saberes, Schwartz aponta para uma dialética, que, de certo modo, não tem fim, pois os saberes produzidos antecipam a atividade e, ao mesmo tempo, a atividade antecipa saberes que ainda não foram produzidos, que deveriam ser produzidos. Os saberes que serão produzidos, baseados na atividade, renovarão o estoque de saberes existentes que, por sua vez, produzirão novas situações, e assim sucessivamente. “É uma corrida-perseguição, creio, que não tem fim e que *podemos chamar de processo de dupla antecipação*” (2007c, p. 149). Na atividade, circulam os saberes que envolvem as normas antecedentes (que estão na vida, no social, no trabalho), ou seja, a circulação dos saberes engajados e tudo o mais que será recriado, entendidos, então, como conceitos e saberes desengajados e que não podem ser antecipados. Não há como prever exatamente que jogo de valores circunda a singularidade das dramáticas do uso de si.

E é nesse sentido que enfatiza o slogan “[...] forma-se no decorrer de toda a vida” (SCHWARTZ, 2007c, p. 150), na concepção da aprendizagem permanente, referendada na atenção dada à experiência que é vivida e o retorno constante ao conceito, simultaneamente com as aprendizagens dos conceitos e experiências dos outros. Schwartz tenta mostrar que a linguagem e a experiência são o movimento dialético de toda formação e que dispositivos criados de formação do trabalhador, devem levar em conta o conjunto dos elementos constituintes da atividade. Os conceitos, mesmo que neutralizem a atividade, são necessários porque antecipam as situações de trabalho e possibilitam, ao mesmo tempo, que o trabalhador possa ver se há desvio, parcial ou não, de sua atividade em relação ao conceito. Além disso, o autor enfatiza que é preciso ter em mente, como já citado no Capítulo 2, que, na atividade, acontecem debates de normas, e que isso deve ser levado em conta nos dispositivos de formação do trabalhador. Finaliza dizendo:

Então, para poder conceber “uma formação ao longo de toda a vida” – ou para conceber dispositivos de formação profissional que façam jus a essa complexidade do trabalho, que gerem uma dupla antecipação -, é preciso, na origem, uma espécie de filosofia prévia do que seja a humanidade, do que seja a humanidade no trabalho, sabendo-se que a humanidade no trabalho implica sempre uma gestão complexa, dispendiosa em energia e, diria eu, dispendiosa em dificuldades, que exige arbitragens de valores, na dialética do

que é antecipado pelos saberes e do que é permanentemente recomposto pela atividade (2007, p. 150).

Para Faïta, os saberes são expressos pela linguagem. No texto *Falar do trabalho, trabalhar a fala*, o autor discute o discurso da ciência e as condições de diálogo entre trabalhadores e pesquisadores, em que o pesquisador detém normalmente os instrumentos considerados legítimos e garantidos pela sociedade – a linguagem autorizada.

No entanto, essa linguagem autorizada atravessa várias questões do dia-a-dia do trabalhador, não esgotando o conhecimento e somando-se à linguagem comum. “Há um “saber tecnológico” no coletivo de trabalho, que dispõe de um conjunto de representações espaço-temporais e de pontos de referência sintéticos, constituindo uma visão do funcionamento do sistema de produção” (DURAFFOURG, apud FAÏTA, 2005, p. 22). No ambiente de trabalho, deve-se considerar o potencial de experiências de que todo o trabalhador dispõe, independente da sua tradição cultural. Conforme Faïta, os trabalhadores, durante sua atividade profissional, “[...] decodificam continuamente ilhas de informação complexas produzidas por três parâmetros: por fatores que fazem variar a própria ferramenta que eles manipulam; pelo estágio em que se encontra o processo de fabricação do produto que eles executam; ou ainda pela configuração de seu ambiente em um dado momento” (2005, p. 21)

Refletindo, após a abordagem desses diferentes pesquisadores da relação trabalho e educação, fica mais claro o *locus* do trabalho como espaço de produção do saber. Igualmente fica claro que, em muitas situações, como já referido anteriormente, este saber é excluído do saber legitimado como técnico ou científico, inclusive pelos próprios trabalhadores, o que é o mais grave e mais sério quando se pensa na perspectiva de um trabalho emancipado. Este capital intelectual, mesmo quando se reflete sobre as relações de trabalho capitalistas, também é esquecido nos momentos de negociações, de definições de cargos e salários, competências, etc. Na maioria das vezes, quando socializado como um avanço tecnológico, de mercado, não computa a presença dos valores do trabalhador que ajudou, com toda a sua história, o desenvolvimento desta nova tecnologia.

### 3.3 SABERES DO E NO TRABALHO ASSOCIADO

É recente a introdução formalizada da expressão “saberes do e no trabalho associado” na literatura sobre autogestão e no campo das práticas da economia solidária. Considera-se que o exercício reflexivo feito nesta tese é uma contribuição à reflexão em questão. Saberes do trabalho associado

refere-se ao conjunto de habilidades, informações e conhecimentos originados do trabalho vivo, tecidos na própria atividade de trabalho e engendrados e acumulados ao longo da experiência histórica dos trabalhadores e trabalhadoras que se associam de forma autogestionária na produção de bens e serviços, contrapondo-se à lógica do sistema do capital (FISCHER, TIRIBA, 2009, p. 293).

Iniciativas de trabalho associado, mesmo que instituídas no próprio capitalismo, oportunizam aos trabalhadores a vivência, o exercício da luta e, às vezes, prefigurações das possibilidades de trabalho emancipado. Para Fischer & Tiriba, os trabalhadores associados à produção “[...] estão vivendo um processo de disputa por legitimação e validação social desse modo de produção da existência” (2009, p. 296). Este processo de legitimação e validação desta nova forma de produzir o trabalho e a vida social é objeto de uma disputa, ao mesmo tempo individual e coletiva, dos sujeitos envolvidos entre si e em relação aos outros. E é aí que entra a importância epistemológica, política e ética do tema dos “saberes do trabalho associado”.

Quando se fala nesse tema, considera-se importante situá-lo, não só em reação à prática social “educação” como também no que diz respeito à cultura; mais especificamente à cultura do trabalho<sup>66</sup>. Poder-se-ia dizer que o tema dos saberes é um dos aspectos centrais a serem considerados, quando se pensa formação para e na autogestão e que tal tema se insere numa reflexão mais ampla sobre educação e cultura do trabalho.

---

<sup>66</sup> De acordo com Williams, cultura pode ser interpretada de várias maneiras, devido à complexidade do seu desenvolvimento e uso da palavra, em diferentes épocas. Uma das identificações é a de um “[...] substantivo independente e abstrato que descreve um processo de desenvolvimento intelectual, espiritual e estético” (2007, p. 121). Segundo o mesmo autor, cultura “Indica uma argumentação complexa sobre as relações entre desenvolvimento humano geral e um modo específico de vida, e entre ambos e as obras e práticas da arte e da inteligência” (2007, p. 122). Já para Gohn, “A cultura é concebida como modos, formas e processos de atuação dos homens na história, onde ela se constrói. Está constantemente se modificando, mas, ao mesmo tempo, é continuamente influenciada por valores que se sedimentam em tradições e são transmitidos de uma geração para outra” (2001, p. 98). Em relação à cultura do trabalho, Corrêa & Saraiva enfatizam que a valorização social está associada à dedicação intensa e disciplinada a uma atividade profissional... (2000, p. 82)

Para Lia Tiriba, “[...] na produção associada, a cultura do trabalho se materializa no cotidiano do trabalho associativo, nas relações que os trabalhadores estabelecem entre si – relações estas mediadas pela questão de classe, de etnia, de gênero, etc” (2006, p. 120). Ao falar sobre cultura do trabalho, observa-se a cooperativa em análise, na intenção de detectar o quanto as questões culturais, originadas das vivências dos trabalhadores, que até então tinham experienciado a rotina de um trabalho assalariado, interferem no cotidiano atual, na cultura de trabalho associado desenvolvido de forma autogestionária.

Na COOPEREI, instiga o fato de o trabalhador incorporar quase espontânea e informalmente o seu saber na realização da atividade. São saberes colocados a serviço da produção, que não são objeto explícito de formalização e reconhecimento social e pelo coletivo de trabalhadores. Isso não quer dizer que não haja, pela prática, tal reconhecimento. Não está elevado à reflexão e nomeação.

Estes saberes vêm sendo desenvolvidos prioritariamente como resultado das vivências práticas. Pode-se dizer que é eminentemente prático, pouco dinâmico em se tratando de inovações e diz respeito às práticas cotidianas que se desenvolvem sem o apoio da teoria. Para Kuenzer, “Isso não significa afirmar que esse conhecimento tácito não seja relevante; ao contrário, é ele que assegura a normalidade e a segurança da planta nas suas atividades cotidianas” (2007, p. 465).

Segundo Kuenzer, o conhecimento tácito tem caráter prático, simplificado.

Conhecimentos e competências tácitas são adquiridos pela experiência; pelo seu caráter prático, não são passíveis de sistematização teórica, e em função disso não podem ser ensinadas; seu desenvolvimento depende da subjetividade, das oportunidades de acesso à informação, das oportunidades de trabalho, da cultura, das relações sociais vividas por cada trabalhador. São desenvolvidas e não adquiridas em processos sistematizados de ensino (2007, p. 464).

O saber tácito é fonte da produtividade, não sendo reconhecido como elemento central da formação da vida do homem. Segundo Ronaldo Araújo, “o termo tácito designa o conhecimento implícito e informal, que se encontra subentendido por várias pessoas, delas recebendo aprovação” (2000, p. 67), sendo resultado das histórias individuais ou coletivas das pessoas. São saberes que expressam o poder que os trabalhadores possuem sobre seu trabalho, importante para inovações e melhorias dos processos produtivos.

Poderíamos, então, seguindo Kuenzer, denominar como tácitos os saberes dos trabalhadores da COOPEREI. No entanto, salienta-se que a ergologia concebe o processo de produção de conhecimento sobre o trabalho com maior dinamicidade e riqueza, porque provoca a pensar-se sobre a relação entre teoria e prática, quando se busca conhecer o que acontece no trabalho. De acordo com Schwartz, na atividade, há uma racionalidade a ser levada em conta, porém “[...] jamais existe uma única racionalidade no trabalho” (2007, p. 43). A valorização da atividade de trabalho na ergologia provoca a analisar o que vem sendo entendido como saber tácito.

Outro aspecto que chama a atenção, referente às iniciativas de trabalho associado, é o nível de escolaridade dos trabalhadores. A maioria dos trabalhadores ligados à ecosol, não frequentaram o ensino fundamental e médio, isto é, a educação básica, e, com isso, possuem dificuldades, principalmente em relação aos saberes que possuem um alto grau de generalização e mais ainda, na fundamentação dos saberes técnicos, obtidos na educação formal. Tiriba ressalta que, “[...] embora os trabalhadores associados se apropriem dos meios de produção, eles não detêm os fundamentos científico-tecnológicos para colocar os meios de produção a seu serviço (2006, p. 117).

Observa-se nas análises já realizadas que os trabalhadores da COOPEREI formaram e produziram saberes sobre o trabalho na prática e nas suas experiências de vida, não só nas particularidades da vida fora do trabalho, mas também no trabalho, espaço este objetivado, na maioria das vezes, pelas necessidades do mercado de trabalho, ou seja, baseado nas necessidades do capital. Todavia, conforme alerta a ergologia, as trajetórias dos trabalhadores, mediadas por questões desta condição do mundo do trabalho, devem ser olhadas com prudência, pois a relação do trabalhador com o trabalho não se reduz a uma relação mercantil. O trabalho inclui a dimensão da transformação, é sempre um fazer de outra forma. Segundo Schwartz, “As formas de atividade humana se deslocam” (2007, p. 27); o trabalho se desloca e continua sendo inventado e reinventado. Então, se o domínio dos fundamentos científico-tecnológicos é fundamental para a apropriação efetiva dos meios de produção, ela não é suficiente. É preciso mais. É necessário apropriar-se da própria capacidade de reinventar o trabalho que se realiza no cotidiano e não é legitimada.

O processo de trabalho, nos EES, se desenvolve em um ambiente que, ao mesmo tempo, técnica e politicamente, forma do ponto de vista ético, pois, “à medida que seus integrantes aprendem os conhecimentos específicos para produzir os bens materiais para sua sobrevivência, aprendem, também, os valores, os comportamentos necessários para o estabelecimento de determinadas relações de produção” (TIRIBA, 2001, p. 212). Isso não quer dizer, no entanto, que o resultado é o *ethos* [idealizado] de trabalho associado. De acordo com os desafios e valores mobilizados nos eventos cotidianos, o trabalhador aprende a confrontar, a ter autonomia, a reivindicar, mas também, a dissimular ou omitir-se de deveres junto ao EES. São valores que se desenvolvem e entram nas dramáticas de uso de si, relacionadas aos saberes e às aprendizagens, colocadas em jogo na atividade de trabalho.

Destaca-se, no entanto, que os processos educativos não são por si só garantidores da sobrevivência ou emancipação de qualquer EES. “Os processos são educativos, porque, entre tantas coisas, nos ensinam que é preciso não apenas driblar a lógica excludente do mercado capitalista, mas fortalecer os processos constituintes de outras formas de produzir a vida” (TIRIBA, 2007, p. 154).

No trabalho associado, a educação é vista principalmente como elemento de diálogo e propulsor do fortalecimento da natureza dos empreendimentos solidários. Portanto, fazem-se necessárias práticas pedagógicas direcionadas à emancipação do sujeito, tornando-o mais autônomo, gerando novas oportunidades, uma metamorfose ou um novo contrato social.

Nos EES, conforme Lia Tiriba, a produção de saberes se configura em duas instâncias complementares, chamados de processos formais e informais.

A primeira instância corresponde àqueles momentos que se dão ao longo do processo de trabalho, ao longo do processo de transformação da matéria-prima em produto final. Embora sejam separados os momentos de ação e de reflexão; embora trabalhar na máquina requeira ação e reflexão, o trabalho é objetivado pela ação humana. Uma segunda instância, decorrente da primeira, diz respeito aos momentos das assembleias, das relações que os trabalhadores estabelecem com as associações de moradores, com as instituições de apoio, com os movimentos populares, com os movimentos em geral que buscam fortalecer a economia popular solidária (2006, p. 121).

O que entra em jogo nestas duas instâncias apresentadas são as atividades de grande esforço físico e as atividades de grande esforço intelectual, ou seja, mesmo que se tenha a confirmação de que não existe trabalho manual sem que tenha esforço intelectual, esta separação



entre o esforço físico e o intelecto permanece vigente, principalmente em se tratando de EES. Com esta lógica, o trabalhador mantém a posição de legitimar a verdade do outro, delegando o saber àquele que possui o conhecimento científico e é portador de um diploma.

Esta legitimação dos saberes do trabalho pode ser considerada como “[...] os atos (e os efeitos deles derivados) de reconhecer e dar validade individual, coletiva e social aos saberes e às experiências que alguém possui, conferindo-lhe legitimidade (FISCHER, 2008, p. 4). De acordo com a autora, esta possibilidade de legitimidade demanda de cada sociedade rituais e modos singulares para operar a validação destes saberes e experiências. Neste campo, ficam questões sobre para quem são estes saberes, pois estão em jogo interesses políticos.

Schwartz, no texto *Trabalho e saber*, pergunta-se em que medida os saberes do histórico possuem uma dimensão coletiva e uma vocação para socializar-se.

A respeito desses saberes e recursos engendrados no histórico, e sobre os quais nos esclarecem precisamente as transferências de tecnologia, pode-se avaliar a que ponto a atividade de trabalho, por meio de saberes recombinaos, produzidos, transmitidos ou deixados em repouso, é uma experiência, uma tentativa permanente de fabricação de um “viver em comum” (2003, p. 28).

Mais uma vez o autor faz pensar sobre dimensões mais profundas, talvez ontológicas, da atividade de trabalho, extrapolando ou entrando em combinação com as dimensões históricas do trabalho. Esta reflexão é instigante para se pensar a relação entre saberes e experiências de autogestão. O trabalho associado potencializaria a dimensão do “viver em comum” fabricada cotidianamente na atividade de trabalho? Como isso pode e deve ser refletido na formação para e na autogestão?

Na COOPEREI, como na maioria dos EES, a questão dos saberes é complexa, pois o que está em discussão e análise diz respeito ao uso de saberes (técnicos, políticos, éticos) que foram produzidos em atividades de trabalho assalariado e agora são vivenciados no trabalho associado numa dialética de continuidade e descontinuidade. Trata-se, por um lado, de dar continuidade ao exercício da mesma atividade de trabalho com o mesmo *ethos* inerente à cultura do trabalho assalariado ou, por outro lado, fazer rupturas com a experiência anterior e ao mesmo tempo manter os saberes necessários e produzidos no próprio trabalho associado. Segundo Fischer, “A

realização de experiências de trabalho associado está, assim, numa relação dialética de afirmação e de superação da história e da cultura da própria classe trabalhadora” (2008, p. 5).

### 3.4 O FORMAL E O INFORMAL DA EDUCAÇÃO DOS TRABALHADORES DOS EES

Nos EES, o processo educativo acontece no seu cotidiano, nas relações e nos processos que constituem o empreendimento e que, por sua vez, formam os trabalhadores na sua atividade e como ser social, caracterizando a aprendizagem como uma prática social. Nesse sentido, é perceptível a concepção de homem como ser inacabado que, quando desafiado por diferentes razões, manifesta e desenvolve sua curiosidade, afirmando sua condição de aprendiz, capaz de superar diferentes desafios, podendo, então, tornar-se protagonista da produção integral de sua própria existência.

Na perspectiva da emancipação do trabalho, os EES necessitam de diferentes modalidades de práticas pedagógicas, convencionais ou não-convencionais, que promovam a articulação dos diferentes saberes e uma formação ampla e integral dos trabalhadores. Segundo Tiriba, em função do grande crescimento de empreendimentos da ecosol, é necessário “[...] resgatar e reafirmar o trabalho não apenas como *princípio*, mas também como *fim* educativo, no sentido de contribuir para tornar viável estes empreendimentos” (2001, p. 216-7). Porém, o espaço educativo existente no processo da produção associada não é suficiente para garantir esta viabilidade.

Gohn diferencia a educação não-formal da informal com a seguinte explicação: “[...] é que na primeira existe a intencionalidade de dados sujeitos em criar ou buscar determinadas qualidades e/ou objetivos. A educação informal decorre de processos espontâneos ou naturais, ainda que seja carregada de valores e representações” (2001, p. 100). Outros elementos diferenciadores que são apontados pela autora, de forma bastante objetiva, são os de que a educação informal remete à organização e ao processo de aprendizado.

O conhecimento, nestas modalidades de empreendimentos, é gerado por meio das vivências das situações, muitas vezes problemáticas, que faz com que o sujeito realize a aprendizagem, buscando soluções aos problemas, baseados na experiência da atividade cotidiana. Outra possibilidade da aquisição de novos saberes na educação informal são originados das ações

interativas entre os indivíduos no plano da comunicação verbal ou oral. Segundo Frantz, a educação nas organizações solidárias se dá no diálogo da cooperação.

No diálogo da cooperação, mediado pela reflexão e avaliação crítica de suas práticas, acontece a educação, fundada no processo de construção e reconstrução dos diferentes saberes daqueles que participam da organização e das práticas cooperativas. Na interação dos associados, dos cooperantes em sua ação comunicativa, em seu diálogo, enquanto partícipes de um projeto comum, produzem eles as condições para um processo de socialização de conhecimentos, de experiências. Educam-se para a cooperação, produzem conhecimentos e aprendizagens necessários aos fins da cooperação (2003, p. 67).

Como proposta de educação informal, a pesquisadora Lia Tiriba discute a pedagogia da produção associada, como um campo teórico-prático, que, assim como a educação popular, “[...] é tecida tendo como um de seus fios a diversidade de práticas solidárias dos setores populares, as quais repercutem algum estilo de associatividade...” (2004, p. 94).

Os projetos educativos inspirados nesta pedagogia abarcam as práticas da ecosol, contemplando toda a cadeia de trabalhadores que participam do processo de reprodução ampliada da vida. Tem como pressupostos a existência e a formação de unidades básicas da sociedade, formada por trabalhadores livremente associados na produção e requer dos setores populares a coordenação do esforço coletivo das pessoas que compõem a unidade de produção, seja uma unidade doméstica, seja cooperativa, seja qualquer outro empreendimento econômico. Aponta para uma pedagogia de emancipação das classes trabalhadoras e tem como objeto de pesquisa e de ação “[...] a socialização, produção e mobilização de saberes teórico-práticos que contribuam para a formação omnilateral e para emancipação dos trabalhadores associados na produção” (TIRIBA, 2007, p. 56).

É uma forma de contrapor os projetos educativos do capital, propondo não somente o estudo, mas também a concretização de processos de educação e formação humana. Para a realização de projetos educativos desta natureza, a contribuição da ergologia faz-se necessária, porque ela nos permite aprofundar as origens da produção de saberes em situação de trabalho e a relação destes com o conhecimento científico.

### **3.5 A (AUTO)GESTÃO E OS SABERES DO TRABALHO ASSOCIADO NA COOPEREI: UM OLHAR À LUPA**

O exercício da autogestão no trabalho potencializa condições para viver a autogestão no sentido amplo, em sociedade. Fomenta reações perante normas estabelecidas para a execução da atividade do trabalho, inclusive referente à precariedade enfrentada no cotidiano de muitos trabalhadores.

Os atos de gestão na atividade de trabalho desenvolvem-se cotidianamente, produzindo saberes que, em muitos casos, são preservados pelo próprio trabalhador como uma espécie de domínio não sedimentado pela comunidade científica. Historicamente, na organização do trabalho orientada pela perspectiva taylorista, os trabalhadores estiveram mais ligados às tarefas de execução, sendo proprietários de um saber adquirido na experiência do trabalho vivo, enquanto os donos dos meios de produção e os que trabalhavam vinculados à gestão detiveram o saber científico, adquirido na escola formal, assim como na própria experiência da gestão. (FAÏTA, 2005).

A autogestão, no sentido estrito ou no sentido mais amplo, relaciona-se diretamente à autonomia, à capacidade de o trabalhador desenvolver a atividade e de tomar decisões sobre formas e meios possíveis para atingir objetivos propostos sem ser gerenciado de fora. Implica dar sentido pessoal e coletivo ao trabalho. É uma oportunidade de exercício efetivo de autonomia no cotidiano do trabalho, devido ao fato de ter como pressuposto um processo de decisão coletiva e, ao mesmo tempo, por causa das possibilidades que cria para a visibilização e realização da microgestão da atividade pelo trabalhador na sua singularidade. Mudam-se, potencialmente, as relações de trabalho, baseadas na hierarquia, no exercício de poder de uns sobre outros.

A COOPEREI, para manter-se como cooperativa e garantir sua produção depende dos saberes dos seus trabalhadores, originados da e na sua longa experiência de trabalho, que permitiu um acúmulo expressivo e indispensável de conhecimento sobre as atividades que desenvolvem. Não é demais lembrar o que já foi dito em outro momento nesta tese que a COOPEREI, como tantas outras fábricas recuperadas pelos trabalhadores, não tem conseguido investir na modernização de seu maquinário. Assim, os saberes dos trabalhadores são cruciais para a sobrevivência da cooperativa. Essa questão, por si só, justifica uma descrição e análise da

temática dos saberes no âmbito da ecosol; questão que carece de uma teorização mais profunda neste campo de práticas sociais tão significativo.

Foram elencados alguns excertos que evidenciam os saberes dos trabalhadores da COOPEREI. Percebeu-se, na maioria dos relatos dos entrevistados, que eles estabelecem pouca relação com algum conhecimento adquirido em cursos de formação ou de capacitação, seja de curta ou longa duração, em toda sua trajetória profissional, considerando-se desde os tempos da antiga empresa até os atuais na cooperativa. O conhecimento hoje existente, que faz com que COOPEREI mantenha níveis de produtividade sustentáveis, origina-se em grande medida da experiência dos trabalhadores na antiga Alumínio Econômico. Na época, esse conhecimento era repassado pelos colegas, principalmente dos mais velhos para os mais novos, e não por meio de cursos formais.

*Eu, no caso, deixo bate de novo, eu sempre escutava os mais velho dizer, deixa, tua mão tu não recupera, uma peça tu faz outra.*

*É uma corrente, uma puxa a outra. Os mais antigos, né, vão ensinando os outros.*

*Depois que eu aprendi, eu ensinei muita gente nova, né, acompanhar ali, então, aí é treinamento, ensinamento, né.*

*É, porque a gente aprendeu no tempo que era, que era empresa mesmo, né. No tempo que era a Alumínio Econômico. Então a gente foi aprendendo, né.*

A maioria relata que aprendeu a fazer o seu trabalho na fábrica, na prática. Isso significa que esta aprendizagem originou-se da observação e da experimentação, incluindo o uso dos recursos sensoriais, como a audição, visão e movimentos corporais. Há nestes trabalhadores um acúmulo significativo de conhecimento, oriundo da experiência individual e coletiva que se espelha em seu corpo.

*Não, no bater não, só depende da destreza, da prática, só.*

*Bem dizer eu aprendi sozinho, sozinho, o torno.*

*Já tenho prática com isso aí, não tem como se enganar. É experiência. É tantos anos, né, de serviço.*

*A gente só aprende treinando, né. Não adianta olhando, isso, teoricamente, depois quando for pra prática, se não tiver o... aquele que ensinô pra gente tirar uma dívida, uma coisa, complica, né.*

*É um pouco difícil no começo, né, mas depois a gente pega a prática. Não tem problema nenhum. Ah! é um pouquinho difícil, tudo o que é começo é difícil, né. Só vai da prática.*

*Tu vendo, tu aprende.*

*Pelos olhos, pelo costume... por minutos, a gente vê quando está esfriando...*

*Então aí eu fui olhando e fui aprendendo e aprendi. Qualquer matriz ali e olha que tem alguma matriz, qualquer uma eu só olho pela numeração e já sei o que que é.*

A apropriação dos saberes sobre a atividade do trabalhado deu-se inclusive por interesses, curiosidade, força de vontade e porque o trabalhador admitia que aquele era o trabalho que lhe gerava renda. Este conteúdo e forma de aprender tem tornado possível a execução das tarefas e a microgestão do que acontece no espaço entre o que é prescrito e o real da atividade.

*Ah! tinha o encarregado como pegava ali ele ensinava aí uma semana e depois largava aí a gente pegava mais ou menos, e... eles largavam, né e aí, depois, o tempo que eu fiquei 8 anos aí dentro, aí quando pegavam aqueles mais novos, eles largavam pra gente ensinar os mais novos, aqueles que vinham chegando.*

*“Dona “...”, eu não tenho conhecimento”. “Não tu vai aprender, tu tem vontade, tu vai aprender”. E me insistiu, me insistiu e eu fui pra lá. E era um setor grande, pessoas que trabalhavam de noite e de dia, então não foi muito fácil, né.*

*[...] e o resto também fui aprendendo porque eu sou bastante curioso, então, quando cheguei aqui não sabia trabalhar em nenhuma máquina, a não ser nas prensas.*

*Eu aprendi do outro lado, lá, no tempo do Alumínio. Mas aprendi eu por conta, porque o encarregado que tava lá não me ensinava. Aprendi por conta, olhando os outros trabalhar...*

*Um vai ensinando o outro e vamos aprendendo. Força de vontade faz, faz tudo.*

Destaca-se a frase abaixo, de uma das entrevistas, na qual o trabalhador diz que foi aprendendo estudando e observando. Isso fez com que ele adquirisse conhecimento e hoje reconhece o domínio que possui sobre o seu fazer. Remete ao estudo, mas não ao formal, e sim, aos saberes da vida. É do trabalho que parte suas aprendizagens, as suas relações, inclusive a oportunidade de “ensinar”, aqui observando como prática educativa, aos outros, a sua experiência. Percebe-se que a experiência de trabalho, relatada especificamente por este indivíduo, evidencia um *ethos* de solidariedade de classe trabalhadora; sua dimensão como ser social e o compromisso com a realização do trabalho, que precisa acontecer.

*[...] fui aprendendo cada vez mais, estudando... Assim vendo como é que... Não é que a gente tivesse estudo, mas os próprios da vida né [...] Ah! muitas vezes aí depois eu já fiquei com compromisso de ensinar outros, a botar outros a trabalhar.*

Os saberes adquiridos na experiência do trabalho formam e conformam o sujeito que, por sua vez, influenciam os seus espaços de vida e de convivência fora do trabalho e vice-versa. Segundo Campos, na aquisição de novas experiências, “[...] as vivências passadas não são substituídas pelas atuais, mas, ao contrário, combinam-se entre si de forma original para enriquecer e diversificar o elenco das ações possíveis” (2000, p. 153). No caso do depoimento abaixo, do “pensar pela e na experiência” remete à possibilidade que o trabalhador tem de buscar na experiência passada, na memória, os saberes necessários para a microgestão do “imprevisível” do e no presente. Reforça-se novamente que, por mais que o trabalho seja manual, a dimensão intelectual sempre está presente.

*[...] qualquer probleminha que dá, a gente tem que parar, tem que pensar pela experiência aonde é que está dando defeito, porque aquilo ali tem várias válvulas, por exemplo, uma depende da outra, se uma está com uma falha, a outra lá de trás já não toca, já tem que parar,[...]*

Na atividade do trabalho, a cada dia, o trabalhador vive novas situações singulares e cabe a ele gerir, de modo que ele está sempre reorganizando a maneira de realizar o trabalho. Essa dinâmica demonstra a “infidelidade” ou a distância entre o que é prescrito e o que é realizado pelo trabalhador.

*Isto é o aprendizado do dia-a-dia. Que não adianta eu fazer hoje aquela ali, tiro, amanhã vou botar e já não é a mesma coisa. E se trocar de máquina dá diferença, aí da diferença em tudo.*

O trabalhador identifica sua capacidade de aprender e de apreensão do conhecimento no exercício do trabalho, confirmando a existência de um saber constituído, prescrito, no caso o registro Um ou a trama, que, conforme Schwartz e Duraffourg (2007) permitem a realização, em parte, da tarefa. Mas o que este trabalhador aprende, que é originado antes da execução da tarefa, modifica-se ao encontrar o ambiente onde está será realizada, por isso a constatação de um retrabalho, ou seja, do registro Dois, ou urdidura. No depoimento “a gente erra, acerta” entram as escolhas feitas, baseadas num saber deste trabalhador, que no seu cotidiano, por motivos diversos, pode errar na sua escolha. Também se destacam as possíveis dramáticas que emergem,

devido à opção inadequada e o possível sofrimento “no trabalho”, que isso o pode acarretar, principalmente por se estar falando de uma cooperativa.

*No momento que tu aprende o serviço é igual. Não tenho dificuldades. Eu não tenho dificuldades de aprender.*

*Tu vai aprendendo, aprendendo... Tu vai, tu aprende, então, eu não tenho, vamos dizer, eu não tenho muita dificuldade...*

*É bom, é bom, porque a gente erra, acerta, todo mundo tem os seus erros, mas é bom. E aprende também, né, e aprende, pode passar para outros amanhã, [ ...]*

*Aqui a gente tem de procurar o serviço e fazer bem. Se tem problema, tem que tentar, procurar, se não sabe, não conseguiu, tem de pedir pra alguém que sabe, porque que tá dando o problema.*

Em alguns depoimentos, percebe-se que o trabalhador se vale de outras potencialidades de seu “corpo-si”, da atividade intelectual, para poder realizar sua atividade. Como dito anteriormente, quem está presente nesta gestão da atividade não é um sujeito plenamente consciente nem plenamente inconsciente.

*Ah! tudo na cabeça (risos). Tem que trabalhar. Às vez, as pessoa chegam lá e me perguntam alguma coisa, nem... eu tô sabe ali me, como é que se diz? Concentrada ali, aí eu tenho que tê cabeça.*

*A inteligência, você não pode dormir no ponto, não pode ter grupinho. Pode ser fatal uma mão, um dedo, qualquer peça pode te arrancar a mão fora.*

A necessidade do saber formal é reconhecida pelo trabalhador, porém, frisa dizendo que é necessária a “parte teórica”, mas necessita também da prática.

*Eu até acho, claro que a parte teórica vai ajudar bastante né, se a pessoa gravar bem, e tal, agora, sem a prática não adianta né. Eu acho que não, sem a prática, não. Fica muito difícil, né.*

*[...] eu achava assim muito difícil... isso aí, me surpreende até hoje, eu achava que nós não tinha estrutura para seguir uma caminhada dessas aí, tá? Nossa formação era muito diminuta, nós não tinha... mas[...].*

Complementando este depoimento, ressaltamos o entrevistado abaixo, que em seu depoimento a cooperativa aparece como a única alternativa de trabalho, devido à sua falta de estudos. Conforme já comentado no item 3.1, muitos dos trabalhadores em EES não frequentaram todos os níveis da educação básica. No entanto, destaca-se aqui um recuo na observação do trabalhador, quando diz que não ter estudo para uma cooperativa serve, mas para



“pegar numa firma”, não. Isso remete às transformações que estão em curso no capitalismo contemporâneo, às transformações do trabalho assalariado e à exigência de trabalhadores qualificados, polivalentes e multifuncionais e à não-percepção da necessidade e do uso que faz de um saber para desenvolver seu trabalho. Segundo Rosenfield, “A missão do indivíduo é manter-se em pé, em um mundo que não mais o contém tão firmemente, é manter-se inserido precariamente a este mundo através de estratégias individuais de inserção, mesmo que sejam marcadas pela absoluta falta de opções” (2007, p. 118).

Retomando os estudos de Charlot, destaca-se a singularidade existente no que diz respeito à relação singular que o sujeito atribui ao saber.

Pesquisadora: E tu achas que pra trabalhar numa cooperativa não é preciso estudo?

*Não precisa tanto estudo que nem tu vai pegar numa firma. Que nem a firma eles querem segundo grau pra cima, né? E tem gente que não tem isso. Eu acho assim, eu penso assim.*

*Eu sempre gostei de fazer esse tipo de coisa assim, sabe? Eu gosto de trabalhar com a cabeça, pena que eu não tenho mais estudo, pra se não[...]*

Os processos de trabalho das cooperativas de produção se caracterizam pela apropriação coletiva dos meios de produção e “[...] pela distribuição igualitária dos frutos do trabalho e pela gestão democrática das decisões quanto à utilização dos excedentes (sobras) e aos rumos da produção” (FISCHER; TIRIBA, 2009, p. 293). Desse modo, o trabalhador necessita ter conhecimento que lhe permita envolvimento com os processos micro e autogestionários, desde o imediato da sua relação com seu objeto e meios de trabalho, a gestão da cooperativa e finalmente as questões que envolvem a relação do EES com a sociedade. Tem-se aqui algo crucial a ser analisado de forma mais profunda: articular aquilo que foi fragmentado: as dimensões econômicas, técnicas, políticas e éticas do viver em sociedade.

*[...] mas aqui eu consigo tirar de letra, lá eu já não consigo, lá já não consigo, não, não é a minha área não consigo trabalhar lá, sabe ...*

Na COOPEREI, o conhecimento que resultou da experiência de trabalho é preponderante, pois a COOPEREI manteve a fabricação manual da antiga AE, sem a implantação de novas tecnologias. Estes saberes habilitam os trabalhadores a diagnosticar e resolver problemas que

ocorrem no cotidiano. Para Santos, há os saberes práticos, que, além de compreenderem as manhas do ofício e os saberes adquiridos em outros espaços de trabalho e das experiências da vida, concebem “[...] a experiência do profissional que conhece tão bem seu meio de trabalho que pode antecipar suas reações e resolver os problemas surgidos” (2000, p. 297).

*Ela tem uma proteção que ali tem um motor, ali é cheio de engrenagem, onde faz ela subi, descer, tudo ali, para ela quando a gente que, ali tem uma proteção, se entra pó ali naquelas engrenagens aí é perigoso, aí quebra, [...] e ali tem um motor, ali tem, ela deve ter umas 6 ou 7 engrenagens ali dentro, numa caixa, que vai óleo com graxa ali, precisa tá sempre lubrificando ali, se entra pó naquilo ali, serragem, qualquer uma coisa diferente, um pedaço de alumínio pode entrar ali, tranca nos dentes ali.*

*Tem, não, não, tem que regular a máquina, tem em torno de 5 – 6 regulagens dela. Começa numa espessura, de 7 milímetros, vem baixando até chegar 2 milímetros. Dois, dois e dois de espessura. Vem, tem que vir baixando, conseguindo, encostando um no outro, isto tem que cuidar e medi né. Duas, quando falta duas, passa tem que medi, conhecer o paquímetro pra medi a peça, pra vê se tá dentro da espessura e que dê tudo certo.*

*Bom, ali tem que conhecer ferramenta, tipo de ferramenta, tem que saber trocar, senta ferramenta, conhecer um pouco, assim, temperatura, né, temperatura assim, ahhh! o tempo de cozimento, conforme a peça é o tempo, né, às vezes eu olho assim a aqui a peça tá muito feia, tem que ver se não tá muito quente a ferramenta, né, tem que vê se não tá muito fria, né, o pó, de acordo com o pó, o clima do tempo muda também, o tempo muda assim, tem que tê uma lâmpada pra aquecer ali, pra tirar a umidade do pó, né, muda bastante, ...*

*É fácil, mas não é tanto assim, pra quem estuda é fácil. Eu e o “...”, a gente olha, assim, oh! Oh! tal coisa assim, oh! a gente escuta aqui, oh! um diz tal coisa ou aquilo que, “... não, quem sabe tal coisa assim, oh!”, “... não, tá a temperatura muito alta”, “... não, tá isso...”, ah! ah! é, tá.*

**Figura 36. Baquelite**



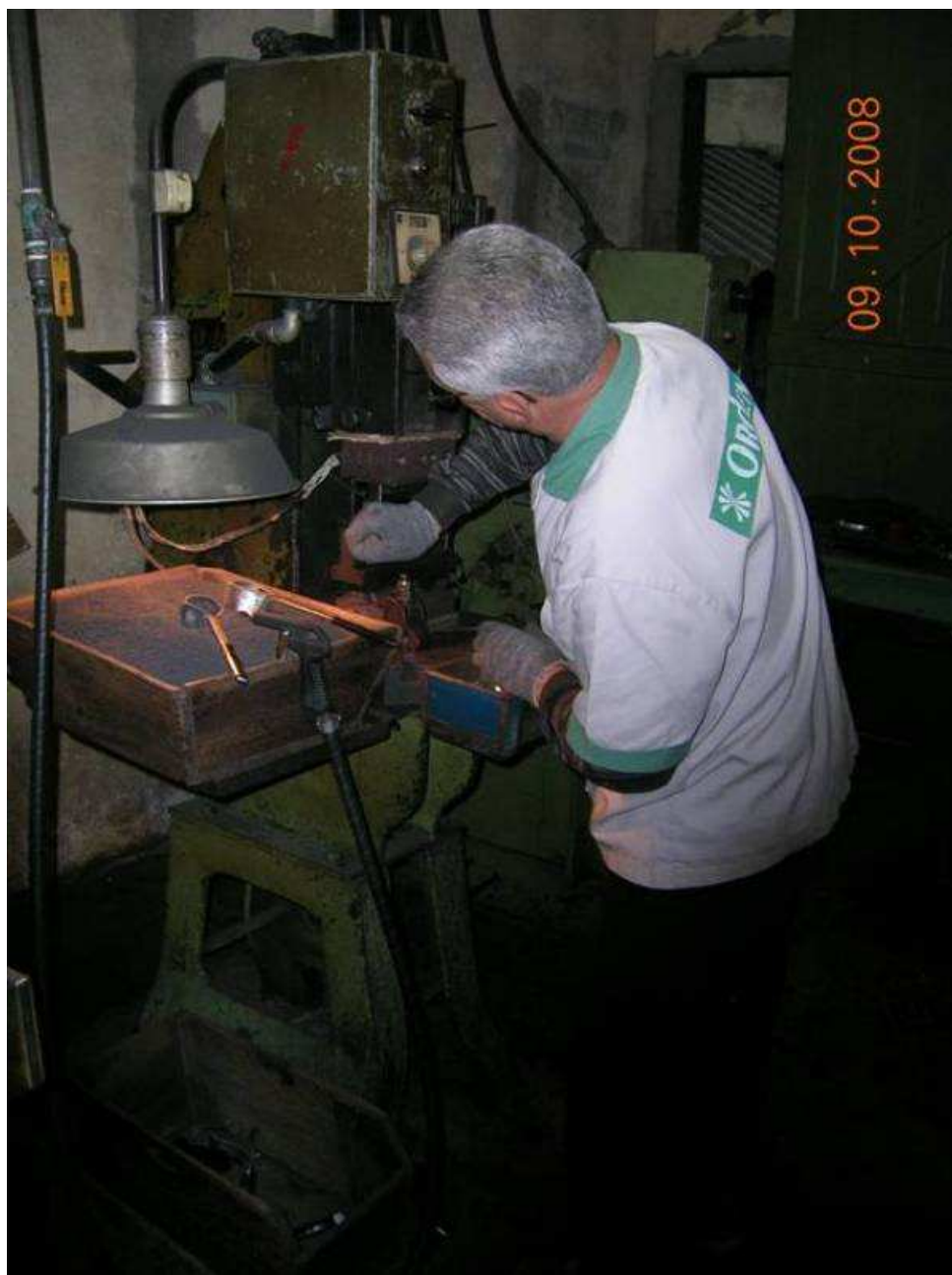
**Figura 37. Trabalhador COOPEREI – Moldagem em Baquelite**



**Figura 38. Trabalhador COOPEREI – Moldagem em Baquelite 2**



**Figura 39. Trabalhador COOPEREI – Moldagem em Baquelite 3**



**Figura 40. Trabalhador COOPEREI – Moldagem em Baquelite 4**



**Figura 41. Peças Moldadas com Baquelite**



Destacam-se alguns relatos em que os trabalhadores mencionaram participação em algum evento no campo da ecosol, por exemplo, ou então, a necessidade de qualificação dos associados. Nas cooperativas de produção, assim como em outros empreendimentos da ecosol, os momentos de formação para os trabalhadores são quase que uma condição para que se mantenham como alternativa de geração de trabalho e renda e se solidifiquem na perspectiva da autogestão.

Pesquisadora: Vocês fazem algum curso de formação? Por exemplo, para ser do Conselho Fiscal você tem que entender um mínimo de contabilidade...

*Não, aqui não. Seria o formato certo, mas nós não.*

*[...] eu gosto de participar desses encontros para a gente aprender, passar e poder aplicar nas coisas, porque se não, se tu fica fechado, sozinho, daí o outro também fica fechado, o outro vai ficando mais fechado e chega ao ponto que a cooperativa, ela fica uma[...]*

*Só que daí, tem aquele detalhe, a nossa cooperativa... Mudam as cabeças, mas eles não procuram se atualizar,[...]*

*Eu acho muito importante, sabe? Que nem eu disse: "nem que venham os mesmos", mas esses mesmos, porque se tu vai só ficando aqui dentro, tu vai esquecendo das coisas, então, de vez em quando a gente tem que dar uma sacudida na cabeça (risos).*

O saber, que é fundamental para a produção, não tem a visibilidade nem o reconhecimento devido, é um saber produzido no trabalho e não-legitimado por um diploma de curso médio ou superior. Aqui cabe uma ressalva. Em tempos de taylorismo-fordismo, a categoria metalúrgica, inclusive os trabalhadores metalúrgicos que hoje compõem a COOPEREI, tinha o reconhecimento de seus saberes do ponto de vista dos planos de cargos e salários. Então, se não havia reconhecimento quanto à certificação formal dos saberes, havia a legitimação via relações de trabalho.

Os depoimentos que seguem mostram as competências dos trabalhadores na realização da atividade, porém estes trabalhadores, em determinado momento, remetem aos saberes formais ou "profissionais" que não são os deles.

Interessa enfatizar que estes trabalhadores conseguem colocar em palavras as ações e experiências realizadas na atividade, criando e lidando com algum nível de conceituação.

*Organização interna mudou. Naquela época, a gente tinha um engenheiro, a gente tinha um supervisor, um encarregado, qualquer coisa e hoje é nós para resolver tudo, [...]*

*Ele mandô esse material, não era para o alumínio, nós pedimos pra, ele sempre mandô pra nós alumínio, ele mandô pra alumínio, na hora de carregar, carregaram errado, veio ali, o rapaz não olhou e botou, né, [..].*

*[...] daí ressecô o alumínio, o primeiro bloco que eu, até eu que tava laminando na época, né, na máquina onde o “...” faz ali, eu larguei a chapa pra laminar, ela se arrebenô, porque seco, tentamos duas, três, não teve jeito tivemos que tirar tudo, em lingote, lingotear, fazer tudo em bloquinhos de alumínio pra vender assim, [...]*

*[...] tem que chamar uma pessoa de fora, fazer um curso, né, uma pessoa já com curso formado, pra vê detalhes que tem, tem, tem como melhorar com isso... tem, só que isso tem que ser um estudo de uma pessoa com um, que estudo pra no caso como...*

*[...] aquele produto é pra, o que tá, a sujeira que tá em baixo ela, ela sobe pra cima, fica, porque o produto que é colocado, fica, parece uma, assim, fibra, assim, de tanta sujeira que sobe, por isso que deve então nunca furar ele porque daí sujeira vai pra baixo.*

*É porque antigamente trabalhava com engenheiro, com químico e o aproveitamento melhor que dava era 70%. Hoje nós trabalhamos com sucata e dá quase 100.*

Os saberes produzidos pelos trabalhadores têm implicações diferentes para quem está prescrevendo e para quem está executando. O trabalhador, na medida em que retoma elementos de sua trajetória pessoal, está expressando alguma coisa que lhe é singular. São interesses, desejos, vontades, que fazem parte do seu projeto de vida, mas que está em relação com o outro.

*O trabalho nosso lá é diferente. Naquele tempo era, era o chefe, era o patrão que mandava, desse errado ou desse certo, tinha que fazer aquilo que mandava. Agora não. Agora a gente procura é melhorar.*

*[...] tu já tem o costume. A prática no serviço tu não te perde. É a mesma coisa que andar de bicicleta, pode ir andando, pensando nas anotações, que não cai nunca.*

*Agora, o que mudou foi a agilidade, porque é um pouco mais ágil do que era quando era uma empresa, porque aí tem muita burocracia, né. Começa lá e vai vindo, vai vindo até chegar aqui. Hoje não. Já de manhã cedo já sabe tudo o que tem que fazer durante o dia.*

*Acho que teria ser primeiro gostar de trabalhar, ter força de vontade e ajudar um ao outro, se não... uma cooperativa tem que ser assim.*

*Cooperativa autogestionária ou solidária, mas solidária não é só no, na hora de receber a quantia igual. Solidária tem de ser na hora do trabalho também.*



**Figura 42. Trabalhadora COOPEREI – Torno Semi-automático**



**Figura 43. Trabalhadora COOPEREI – Torno Semi-automático 2**



**Figura 44. Trabalhadora COOPEREI – Limpeza das Peças com Serragem**



**Figura 45. Trabalhadora COOPEREI – Limpeza das Peças com Serragem 2**



Trabalhar de forma associativa e autogestionária demanda saberes técnicos, políticos, éticos, e não comporta somente uma aprendizagem de gestão autônoma da tarefa específica de cada trabalhador, mas insere a gestão coletiva no âmbito do empreendimento. São momentos diferentes, ambos extremamente importantes, que exigem do trabalhador dimensões do conhecimento que se entrecruzam, moldadas por desafios que os coloca em confronto de não somente potencializar sua inteligência e trajetória para o exercício da sua atividade, mas também a sua inteligência e trajetória na possibilidade da atividade do outro.

Há uma aprendizagem colocada em jogo, que vai muito além da técnica, que é de foro íntimo, pois, trabalhar em um EES exige o reconhecimento do trabalho do outro, e enxergar neste, o seu trabalho. Segundo Schwartz, [...] não se vê toda a complexidade do que faz o outro para gerir todos os problemas, isto é, não se vê a atividade. As pessoas interiorizaram isso, inclusive nas relações com os outros (2007c, p. 138).

O trabalho associado e autogestionário solicita do trabalhador a superação do individualismo, da fragmentação e a aproximação com o todo, num olhar e vivência de totalidade.

### **3.6 ALGUMAS CONCLUSÕES SOBRE OS SABERES PARA E NA (AUTO)GESTÃO**

Ao examinar a distinção e distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, no decorrer desta tese, identificou-se, conforme a ergologia nos indica, a existência de microgestão no trabalho que promove a produção de saberes pelos trabalhadores. Assim sendo, é importante frisar novamente que muitos “saberes” estão manifestos em vários depoimentos dos trabalhadores que foram apresentados na tese e não somente nos que foram apresentados aqui neste Capítulo.

O desafio de colocar em palavras todas as ações e experiências dos trabalhadores permite reconhecer que esta também é uma situação de aprendizagem para o trabalhador e para o pesquisador. Falar sobre as atividades realizadas é distanciar-se e lidar com dimensões

conceituais e, nesse aspecto, está presente a dialética do registro Um e do registro Dois<sup>67</sup>, já que se fala sobre os saberes constituídos e os retrabalhados.

As relações de saber são relações dialógicas do sujeito com ele mesmo, com os outros e com o mundo, e esta relação se dá por meio da linguagem. Nas relações de trabalho, a linguagem passa por algumas desconsiderações, sendo, muitas vezes, vista “como uma linguagem empobrecida<sup>68</sup>”. Isso pode levar a consequências reducionistas no ambiente de trabalho, no sentido de simplificar em demasia o trabalho do outro, não se enxergando seu trabalho real, somente o prescrito (SCHWARTZ, 2007c, p. 138). Da mesma forma, na observação do pesquisador, o não-cuidado com a linguagem cotidiana, que faz parte da trama da atividade, que não se caracteriza como uma linguagem empobrecida e que é uma linguagem que fabrica conceitos.

A linguagem é indispensável para falar sobre a experiência, para antecipar a experiência e, por outro lado, a história está aqui, sempre ultrapassando a experiência, em uma espécie de antecipação daquilo que a linguagem poderia posteriormente dizer acerca da experiência (SCHWARTZ, 2007c, p. 147).

Como se pode observar no Capítulo 2, a autogestão é uma experiência potencialmente transformadora, ligada historicamente a experiências relacionadas ao movimento operário de contestação, ao capital e à luta dos trabalhadores por formas diferenciadas de gestão, inseridas na perspectiva democrática e coletiva. Ela possibilita o exercício da autonomia do trabalhador, colocando-o como sujeito da norma. Contudo, a realização da autogestão demanda, além da vivência, a reflexão profunda sobre os fundamentos éticos, políticos, científicos e técnicos que orientam e constituem a prática.

Na COOPEREI, fica muito nítido que o tempo, no que diz respeito à formação, é gerenciado no modelo da antiga empresa AE. A preocupação e os saberes estampados relacionam-se ao produto, e os espaços formalmente pensados de formação são totalmente

---

<sup>67</sup> Como já enfatizado anteriormente, o registro Um apresenta os saberes constituídos e permite a realização de diferentes atividades e tarefas. Este fazer, ao encontrar o ambiente de exercício desta atividade, origina o registro Dois, a constatação de um retrabalho em relação a esta primeira antecipação ou de uma insuficiência para compreender os processos reais de trabalho.

<sup>68</sup> Expressão utilizada por Yves Schwartz em diversas partes do texto *A linguagem em trabalho*, referindo-se ao desmerecimento da linguagem no trabalho, o que cria obstáculos para sua compreensão. SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Traduzido por Jussara Brito e Milton Athayde et al. Niterói: EdUFF, 2007. p. 133-50.

secundarizados. O depoimento seguinte indica a falta que faz o momento de objetivação da experiência para que os trabalhadores da cooperativa se dêem conta dos limites de sua ação como trabalho associado.

*[...] e então eu acho que é isso que falta um pouco para nós, mais pessoas ... criticam bastante, mas na hora de assumir não assumem, né ...; [...] porque tu tem que trabalhar e tem que administrar, os dois juntos. Só que tu vê muito lá que eles estão trabalhando, então a pessoa trabalhando, ela acha assim que ela está realizada só porque ela está trabalhando, mas é porque o patrão sempre cuidou... Ele, só ele que sabe, porque tem pessoas ali que nunca tentaram aprender, não sei por que, não procuram aprender. Acho que faz parte isto.*

Em relação à explicitação de um inventário de saberes, que poderiam ser considerados gerais e de certa forma universais para o exercício da autogestão, a COOPEREI nos deixa como “luzes” o idealismo, a seriedade como EES individual e reconhecimento de que está inserido num contexto muito maior; a dedicação na fabricação de um produto benfeito para ser vendido; a superação do preconceito com o trabalho do idoso; a solidariedade percebida na maioria dos textos das entrevistas e nos momentos de observação direta, quando da realização das visitas de campo. Alguns elementos são bastante frágeis, como o exercício da autogestão, assim como é frágil, em alguns momentos, a cooperação interna, entre setores, indicando um trabalho individualizado, fruto da cultura do trabalho que existia na empresa anterior, na qual o trabalho era pensado e realizado de forma heterogestionária.

Algumas observações que se podem fazer com base nos depoimentos, remetem a outras necessidades, como em qualquer trabalho, demandando um conhecimento técnico específico. Neste caso, a produção de utensílios domésticos necessita de um saber sobre como produzir estes utensílios com alumínio. Implica o domínio de uma tecnologia, mas que, em hipótese alguma, deveria estar desligada dos princípios mais gerais da autogestão e do trabalho associado.

Reconhece-se a citação de Faïta, quando instiga o pesquisador a progredir no conhecimento, buscando no saber do operário algumas respostas, “[...] fazer a própria experiência operária ensinar” (2005, p. 22), em vez de ir a campo somente para testar uma teoria.

A ergologia, com o dispositivo teórico-metodológico a três polos, aponta para a importância de estabelecer uma relação de parceria efetiva, de horizontalidade, entre os sujeitos envolvidos diretamente nas atividades de trabalho e àqueles que se dedicam aos estudos sobre o

trabalho. Entende-se que ambos são fundamentais para se conhecer a atividade de trabalho. A construção deste dispositivo subsidia uma concepção de formação para a autogestão em que o trabalhador, como indivíduo e como classe, seja central, isto é, a atividade de trabalho é o centro, e é o que necessita ser conhecido em uma relação dialética entre saberes da experiência e conceitos, por tenderem à generalização e explicar as práticas sociais para além das singularidades. Estas singularidades, no entanto, expressam a microtransformação, realizada por sujeitos concretos, e fazem história. É preciso elevar a prática imediata e as expressões singulares ao nível dos conceitos. Também é preciso problematizar os conceitos que, por tenderem à generalização, se descolam das especificidades e dimensões históricas do cotidiano.

Evidencia-se ainda, em relação ao Dispositivo a Três Pólos, que o trabalhador está no centro das propostas formativas, devido a alguns elementos substanciais, como a cultura de classe, o conhecimento desenvolvido na atividade de trabalho e a apropriação da experiência. Portanto, individual ou coletivamente, é o protagonista do processo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início desta tese de doutorado, havia muitas perguntas, muitas dúvidas, muitas encruzilhadas a serem enfrentadas pela pesquisadora. O caminho percorrido levou-a a escolhas, decisões e à vivência de algumas dramáticas. Ainda persistem questões não-respondidas que a intrigam, por isso esta parte apresenta não só algumas considerações, mas também algumas hipóteses na esperança de que novos estudos possam dar seguimento à investigação sobre as relações entre conhecimento e micro e autogestão em experiências de trabalho associado.

As idas e vindas à COOPEREI deram ensejo a uma reflexão não apenas sobre a autogestão e os saberes produzidos e mobilizados pelos trabalhadores, como também sobre o ser humano e sua busca pela sobrevivência, sobre os valores que estão em jogo na hora em que fazem escolhas, muitas vezes, e nem sempre, financeiros, mas de vida. Adentrar em uma cooperativa de produção, originada de uma empresa falida, significa uma imersão em histórias de trabalho que têm origem em fortes experiências anteriores de trabalho assalariado, identidade profissional, entre outros aspectos. Significa, sobretudo, ficar face a face com pessoas, vivendo profundas carências materiais, físicas, emocionais..., mas, ao mesmo tempo, insistindo em se manter lutando, acreditando que o que se faz, além de ser uma alternativa, possa ser indicativo para outras pessoas e para a sociedade. Especificamente na COOPEREI, acima de tudo, é manter as histórias de vida de cada um, além da história de uma “marca”, antiga, porém que tem tanta “liga” quanto o próprio alumínio; a marca “Alumínio Econômico”. A bem da verdade, tal liga se constrói nessa relação quase que simbiótica entre a vida pessoal dos trabalhadores e a vida da empresa Alumínio Econômico. Anos de vida em comum, identidades construídas e que permanecem na memória e na prática dos trabalhadores.

Então, o que é o trabalho nisso tudo, se não vida, se não elemento central da formação humana? Nesta tese, em que os preceitos da ergologia foram uma bússola, a microgestão do trabalho é vista numa dimensão ontológica, pois nela é inserido o conteúdo do trabalho e as escolhas que são realizadas no “aqui e agora” da realização da atividade de trabalho. É pelo trabalho que o homem confere humanidade à natureza; produz cultura e, ao mesmo tempo, se humaniza e se desumaniza. É a dimensão do normalizar e renormalizar, relacionada às escolhas e constitutiva do ser humano.

Abordaram-se nesta tese alguns caminhos percorridos pelo trabalho humano, no intuito de se chegar ao atual momento, quando se vive um período de mudanças significativas no capitalismo, que culminam em importantes alterações no trabalho assalariado. Neste contexto, é que foi estudada a COOPEREI, como uma experiência que pode ajudar a elucidar tanto questões pertinentes à autogestão e aos saberes necessários para torná-la “real”, como um projeto de futuro, um vir a ser, como em relação aos saberes produzidos e originados na atividade de trabalho associado assim como ele acontece, num emaranhado de contradições.

Por tratar-se de um estudo que se permitiu fazer uma experimentação no uso do referencial teórico-metodológica da Ergologia, optou-se por, mais do que conclusões ou comprovações, finalizá-lo com a formulação de hipóteses que, quem sabe, possam ser exploradas em novas investigações. Possivelmente um conjunto mais abrangente de pesquisas possa trazer conclusões propriamente ditas a respeito da temática em questão.

O primeiro bloco a ser destacado, é a pertinência de trabalhar-se teoricamente com o referencial da ergologia para estudarem-se experiências de trabalho associado e, neste estudo, a temática da autogestão. Desde o início desta tese, projetou-se analisar a relação do trabalhador da COOPEREI com o seu próprio trabalho e o patamar de autogestão em que esta cooperativa se encontrava. Com os dados levantados, perceberam-se algumas dificuldades no seu exercício. A autogestão não se dá por decreto e / ou aplicação e não se resume a uma forma de gestão. Detecta-se aqui, porém, o próprio limite do movimento histórico da autogestão, que teve e tem dificuldades de realização. Cada EES tem sua história singular, que continua sendo tecida diariamente pelas escolhas que o trabalhador, individual e coletivamente toma, de forma singular, mas, ao mesmo tempo, sustenta-se em variáveis que são externas a ele. Estas constatações



confirmam a pertinência do referencial teórico da ergologia, embora se reconheça que demanda ainda uma ampliação quantitativa e qualitativa de investigação empírica e, ao mesmo tempo, uma análise teórica dos pressupostos desse referencial na relação com outros que têm alimentado o debate sobre a ecosol e a autogestão.

Algumas pesquisas já vêm sendo elaboradas no campo do trabalho e educação, para as quais esta vem dar continuidade, no sentido de aprofundar a temática. Destacam-se, entre várias outras, a que foi realizada por Telmo Adams, com o título *Educação e economia (popular) solidária: mediações pedagógicas do trabalho associado na Associação dos Recicladores de Dois Irmãos, 1994-2006*, que tem sua gênese nas práticas educativas informais ou formais, intrínsecas às experiências de economia (popular) solidária; também a pesquisa de Lia Tiriba, que tem no seu fundamento a pedagogia da produção associada, como uma pedagogia que pressupõe um conjunto de ações de caráter associativo e solidário e a reprodução ampliada da vida.

Outras elaborações também estão sendo fomentadas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, que incorporam a discussão da ergologia, realizadas pelo Grupo de Pesquisa Trabalho-Educação, da Linha de Pesquisa Educação e Processos de Exclusão Social, do PPG Educação. Estes estudos acontecem principalmente em função das Jornadas, realizadas anualmente. A primeira, ocorrida em 2006, refletiu sobre a problemática dos saberes do trabalho assalariado e o do trabalho associado, e trouxe para o diálogo referenciais teóricos diferentes, mas complementares ao da própria ergologia. Na segunda jornada, ocorrida em 2007, foram abordadas as biografias formadoras e de sistematização em educação popular para a produção de conhecimento com os sujeitos trabalhadores e contribuição da teoria da enunciação, desenvolvida no campo da lingüística. A terceira jornada, ocorrida em outubro de 2008, teve como título *Produção & Legitimação e Saberes para/no Trabalho: Interfaces entre ergologia, linguagem e educação*, aprofundando as relações entre ergologia, educação e lingüística<sup>69</sup>.

A primeira hipótese a ser lançada, então, é a de que o trabalhador, na microgestão da atividade de trabalho, exercita um determinado nível de autogestão, com forte marca na

---

<sup>69</sup> Poderão ser obtidos mais detalhamentos sobre esta experiência no texto: FISCHER, Maria Clara Bueno. Notas sobre desafios epistemológicos, éticos e políticos na pesquisa sobre o trabalho proposto pela Ergologia. *Pesquisa, educação e inserção social: olhares da região sul*. SOMMER, Luís Henrique; QUARTIERO, Elisa Maria. Canoas: Editora da ULBRA, 2008, p.507-23.

singularidade, que implica ser analisada, e articulações estabelecidas com o ideário da autogestão coletiva em todos os outros níveis.

O segundo bloco diz respeito às relações entre o campo da educação e o da ergologia. Salienta-se a potencialidade que a ergologia tem para trabalhar a ação do sujeito nas iniciativas de trabalho associado. Isso implica assumir que o trabalho é sempre história em construção, e a ergologia ajuda a compreender o processo histórico, incorporando-o ao cotidiano. Externaliza a singularidade do sujeito que, ao formalizar a experiência, colocando-a em palavras, torna-a possível de ser comunicada e apreendida. No entanto, no uso de si, que é próprio das situações de trabalho, há algo irreduzível, não-formalizável, porque ele é sempre singular. O referencial da ergologia, utilizado como base desta tese, que se compõe e dialoga com outras disciplinas, potencializa o reconhecimento dos saberes produzidos em situação de trabalho, pois foca a iniciativa do trabalhador, normas existentes e dadas na própria atividade de trabalho, que são quase invisíveis e não-colocadas em discurso pelo trabalhador.

A segunda hipótese que decorre daí (e está diretamente relacionada com a primeira) é que a microgestão, que é sempre singular, potencializa a produção e mobilização dos saberes do trabalho. Esta é uma questão central para aprofundar o entendimento e o exercício da autonomia (relacionada com o domínio dos instrumentos de trabalho) no trabalho associado.

O terceiro bloco retoma a COOPEREI e as suas especificidades. Há limites e possibilidades que foram identificadas no decorrer da realização da pesquisa.

Além das já citadas, ao longo da tese, nas análises realizadas sobre a COOPEREI, aparecem com destaque as dificuldades para o exercício da autogestão do empreendimento cooperativo. Os trabalhadores evidenciam uma preocupação com a Cooperativa, mas, muitas vezes, verbalizada com certa indiferença, remetendo a uma terceira pessoa, como “eles ainda acham que é fábrica”, “eles não fazem”, “Então, eles só esperam vir problemas. Camuflam-se aqui as dramáticas, conforme Schwartz nos fala, que são permeadas por saberes e produtoras de saberes, por valores e que resultam nas escolhas. A cooperativa e o trabalhador continuam organizando o processo de trabalho com forte acento no modelo taylorista/fordista. O trabalhador da COOPEREI tem capacidade de trabalho, conhecimento sobre a atividade que desenvolve realizando, portanto, a microgestão de seu trabalho. A ergologia informa que, no exercício da

microgestão, o trabalhador realiza um debate de normas e faz opções, refaz as normas. Aparentemente, pelos depoimentos recolhidos, as normas e valores relacionados à autogestão coletiva da fábrica não aparecem de forma significativa para os trabalhadores, não implicando alguma alteração relevante, ou pelo menos um “debate interno” nas formas de realizar a microgestão do trabalho. Isto é, estabelece-se uma distância, ou talvez uma contradição, entre a positividade revelada de iniciativa e renormalização da relação de cada trabalhador com a sua máquina e sua tarefa e a gestão coletiva que potencialmente teria um espaço aberto para iniciativa e renormalização. Tal constatação abre espaço para se pensar na hipótese de que o desvelamento, para o coletivo de trabalhadores, da capacidade de iniciativa singular – de gestão e de produção de saberes construídos na experiência; ambos centrais para a existência e sobrevivência da cooperativa - pode contribuir para o repensar dos processos mais amplos de gestão e da produção da cooperativa. Uma reflexão disso tem muitas conseqüências. Só para pontuar uma delas: a tecnologia. A cooperativa, como existe hoje, é sustentável e garante a sobrevivência dos trabalhadores e, em parte, de suas famílias. Está embasada em tecnologia aparentemente superada e em saberes dos trabalhadores, produzidos ao longo dos anos. O que fazer? Lutar pela substituição da tecnologia? Com certeza, são reflexões necessárias não somente para a COOPEREI, mas também para outras experiências de trabalho associado.

A terceira hipótese remete, então, aos saberes produzidos pelos trabalhadores da COOPEREI. Estes são partes do processo de trabalho e dizem respeito a uma especificidade do segmento metalúrgico. No entanto, há valores e vivências de micro e autogestão que interessam à economia solidária.

Finalmente, o quarto bloco, que remete ao dispositivo teórico-metodológico, a três polos, que possibilita o desenvolvimento de pesquisa pluridisciplinar sobre a atividade de trabalho e, conseqüentemente, sobre a produção de saberes do trabalho associado, permitindo a aproximação dos conceitos ao local do vivido, buscando aderência. Este dispositivo, formado pelo polo dos conceitos, que comporta os saberes disciplinares ou acadêmicos; pelo polo dos saberes da experiência, gerados na atividade de trabalho; pelo polo das exigências éticas e epistemológicas, que enxerga no outro alguém com quem vai aprender, potencializa conhecer o trabalho associado. No interior deste dispositivo, os conceitos e os saberes da experiência são questionados mutuamente, entre o primeiro e o segundo polo, num processo dialético. Ainda, conforme

abordado em outro momento nesta tese, os princípios deste dispositivo dialogam com os fundamentos da educação popular, favorecendo, assim, um trabalho de pesquisa-formação com um viés emancipatório. Em recente reflexão, Fischer aborda este procedimento, citando-o como um “[...] dispositivo de trabalho cooperativo, de formação” (2008, p. 7). Este mesmo texto traz algumas experiências potencializadoras de investigação-formação no campo trabalho e educação, inspirados na ergologia. São iniciativas que acontecem na Universidade Federal de Minas Gerais, em parceria com o Movimento Sindical e o Departamento de Ergologia da Universidade de Provence e na Unisinos, por meio de jornadas sobre Produção e Legitimação de Saberes para e no Trabalho, já anunciadas anteriormente.

Evidencia-se ainda, a título de considerações finais, que a ergologia coloca em discussão alguns elementos presentes na educação, na administração e em outras ciências humanas e sociais, pois considera o trabalhador como um ser que cria e recria, e não um trabalhador que não possui espaço para gerir o seu trabalho, a não ser aquele que a empresa lhe delega. Na sua experiência de trabalho, o trabalhador produz e acumula muito conhecimento, passível de ser legitimado por iniciativas, envolvendo movimentos sociais e outros atores da sociedade.

A quarta hipótese levantada, conseqüentemente, é a de que o Dispositivo a Três Polos pode subsidiar projetos a serem desenvolvidos entre pesquisadores universitários e trabalhadores da produção, mediante o confronto entre os saberes formais e os informais, permeados pelo princípio de estranhamento permanente a respeito do que é o trabalho.

O diálogo e desenvolvimento de pesquisas, levando em consideração a autogestão, a ergologia e a educação, proporcionam uma ampliação do campo de pesquisa, estudos e intervenção social sobre trabalho e educação. Além disso, a ergologia permite que se conheça, talvez de forma mais complexa, as relações entre concepção e execução no exercício da atividade de trabalho. Esta contribuição é muito importante para o movimento da economia solidária e da autogestão, que tem na sua base a discussão de outra economia, fundamentada, entre outros aspectos, no trabalho associado. A contribuição dá-se, então, não somente para reflexão, mas como uma possível metodologia de pesquisa dos empreendimentos de economia solidária.

Finalizam-se estas considerações, citando Duraffourg, “... qualquer que seja o tempo passado num posto de trabalho, é sempre complexo demais para que um observador, por mais

esperto que ele seja, chegue a compreender tudo” (2007, p. 80), portanto o pesquisador nunca capta tudo o que acontece na atividade de trabalho e o fazer pesquisa é sempre um não esgotar. Isso remete à pergunta, que nas entrelinhas dos depoimentos dos trabalhadores apareceu várias vezes: Quem ensinou quem?

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998. 1014 p.
- ABRAHÃO, Júlia Issy. Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da ergonomia. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 16, n. 1, p. 49-54, jan./abr. 2000.
- ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Autogestão. In: CATTANI, Antonio David. *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 20-6.
- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 9. ed. São Paulo: Cortez; Unicamp: 2003. 200 p.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 7. ed. São Paulo: Boitempo, 2005. 261 p.
- ANTUNES, Ricardo; POCHMANN, Marcio. A desconstrução do trabalho e a explosão do desemprego estrutural e da pobreza no Brasil. In: CIMADAMORE, Alberto D.; CATTANI, Antonio David (org.). *Produção da pobreza e desigualdade na América Latina*. Porto Alegre: Tomo Editorial/Clasco, 2007. 240 p.
- ARAÚJO, Ronaldo. Conhecimento tácito. In: FIDALGO, Fernando; MACHADO, Lucília. *Dicionário da educação profissional*. Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação – FAE-UFMG, 2000. p. 81-2.
- ARRUDA, Marcos. Trabalho emancipado. In: CATTANI, Antonio David (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 260-8.
- ASSEBURG, Hans Benno; OGANDO, Cláudio Barcelos. *A economia solidária no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo: UNESCO/UNISINOS, 2006. 82 p.
- BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Um manual prático. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 189-217.

- BOCAYUVA, Pedro Cláudio Cunca. As metamorfoses do trabalho e da cooperação produtiva: a economia popular e solidária na perspectiva da nova centralidade do trabalho. Rio de Janeiro: FASE, 2007. 182 p.
- BORGES, Maria Elisa Siqueira. Trabalho e gestão de si – para além dos “recursos humanos”. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 7, p. 41-49, 2004.
- BOTTOMORE, Tom. *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Editor, 2001. 454 p.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. *A educação como cultura*. Campinas: Mercado de Letras, 2002.
- CAMPOS, Regina. Experiência de trabalho. In: FIDALGO, Fernando; MACHADO, Lucília. *Dicionário da Educação Profissional*. Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação – FAE-UFMG, 2000. p. 153.
- CARVALHO, Nanci Valadares de. *Autogestão: o governo pela autonomia*. São Paulo: Brasiliense, 1983. 156 p.
- CASTEL, Robert; WANDERLEY, Luiz Eduardo W.; BELFIORE-WANDERLEY, Mariângela. *Desigualdade e a questão social*. 2. ed. São Paulo: EDUC, 2004. 272 p.
- CASTORIADIS, Cornelius. Autogestão e hierarquia. In: CASTORIADIS, Cornelius. *Socialismo ou barbárie*. O conteúdo do socialismo. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983. p. 211-226.
- CATTANI, Antonio David. Emancipação social. In.: CATTANI, Antonio David (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 130-4.
- CATTANI, Antonio David (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003. 306 p.
- CATTANI, Antonio David. Autonomia – emancipação social. In.: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 43-8.
- CATTANI, Antonio David. Processo de trabalho I. CATTANI, Antonio David, HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 207-9.
- COOPEREI. Estatuto Social. São Leopoldo, Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda. – COOPEREI, 2001.
- CORAGGIO, José Luis. Economia do trabalho. In: CATTANI, Antonio David (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 88-96.
- CORAGGIO, José Luis. *América Latina: necesidad y posibilidades de otra economía*. Otra Economía, v. II, n. 2, 1 sem. 2008. Disponível em: <[www.riless.org/otraeconomia](http://www.riless.org/otraeconomia)> Acesso em: 17/01/2009.

CORAGGIO, José Luis. *La Economía social y solidaria como estrategia de desarrollo en el contexto de la integración regional latinoamericana*. Reconstrucción de una parte de la ponencia presentada en el 3er Encuentro Latinoamericano de Economía Solidaria y Comercio Justo organizado por RIPESS en Montevideo, p. 22-24, octubre 2008a. Disponível em: [www.riless.org/otraeconomia](http://www.riless.org/otraeconomia). Acesso em: 17/ 01/2009.

CORRÊA, Maria Laetitia, SARAIVA, Luiz. Cultura do trabalho. In: FIDALGO, Fernando; MACHADO, Lucília. *Dicionário da educação profissional*. Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação – FAE-UFMG, 2000. p. 81-2.

DANIELLOU, François. Questões epistemológicas acerca da ergonomia. In: DANIELLOU, François (Coord.). *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 1-18.

DE TONI, Míriam. Fim do trabalho versus centralidade do trabalho. In.: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 127-131.

DI FANTI, Maria da Glória Correa. *Discurso, trabalho & dialogismo: a atividade jurídica e o conflito trabalhador/patrão*. Tese de Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem. PUC-SP, 2004.

DURAFFOURG, Jacques. O trabalho e o ponto de vista da atividade SCHWARTZ, Yves e DURRIVE, Louis (org). *Trabalho e Ergologia : conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007. p.47-82 (Seção 1: O trabalho se modifica)

DURRIVE, L., SCHWARTZ, Y. Glossário da ergologia. *Laboreal*, v. 4, n. 1, 2008. p. 23-28. Disponível em <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id>. Acesso em: 01/11/2008.

ENDERLE, George set al. *Dicionário de ética econômica*. São Leopoldo: UNISINOS, 1997. 747 p.

EVANGELISTA, Janete; MACHADO, Lucilia. Educação. In: FIDALGO, Fernando; MACHADO, Lucília. *Dicionário da Educação Profissional*. Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação – FAE-UFMG, 2000. p. 118.

FAÏTA, Daniel. Falar do trabalho, trabalhar a fala. In: FAÏTA, Daniel. *Análise dialógica da atividade profissional*. Rio de Janeiro: Imprinta Express, 2005. p. 15-53.

FAÏTA, Daniel. A linguagem como atividade. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.). *Trabalho & ergologia; conversas sobre a atividade humana*. Niterói: EdUFF, 2007. p. 167-88.

FERREIRA, Mário César. Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia. *Revista Alethéia*, Canoas, v. 1, n. 11, 2000. pp. 71-82.



- FIGUEIREDO, Ronise de Magalhães. *Dicionário prático de cooperativismo*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2000. 224 p.
- FISCHER, Maria Clara Bueno. Produção e legitimação de saberes no e para o trabalho e educação cooperativa. *Educação Unisinos*, São Leopoldo, v. 10, n. 2, p. 154-58, mai-ago. 2006.
- FISCHER, M. C. B. O trabalhador no centro de propostas de pesquisa formação para o trabalho associado. *Perspectiva*, Florianópolis, v. 26, p. 95-117, 2008.
- FISCHER, Maria Clara; TIRIBA, Lia. Saberes do trabalho associado. In: CATTANI, Antonio David; LAVILLE, Jean-Louis; GAIGER, Luiz Inácio; HESPANHA, Pedro (coord.). *Dicionário internacional da outra economia*. São Paulo: Almedina, 2009. p. 292-8.
- FISCHER, Maria Clara Bueno. Notas sobre desafios epistemológicos, éticos e políticos na pesquisa sobre o trabalho propostos pela Ergologia. *Pesquisa, educação e inserção social: olhares da região sul*. SOMMER, Luís Henrique; QUARTIERO, Elisa Maria. Canoas: Editora da ULBRA, 2008. p.507-523.
- FÓRUM Brasileiro de Economia Solidária. Disponível em: <[http://www.fbes.org.br/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1)>. Acesso em: 20/12/2007.
- FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A economia popular e solidária no Brasil. In: FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; LAVILLE, Jean-Louis; MEDEIROS, Alzira; MAGNEN, Jean-Philippe (org.). *Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 57-71.
- FRANÇA, Maristela. No princípio dialógico da linguagem, o reencontro do homo loquens com o ser industrial. In: FIGUEIREDO, Marcelo, ATHAYDE, Milton, BRITO, Jussara, ALVAREZ, Denise. (Orgs.) *Labirintos do trabalho*. Interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 115-131.
- FRANCO, Maria Laura P. B. *Análise do conteúdo*. Brasília: Plano, 2003. 72 p.
- FRANTZ, Walter. Educação para o cooperativismo: A experiência do Movimento Comunitário de base de Ijuí. In: SCHNEIDER, José Odelso (org.). *Educação cooperativa e suas práticas*. Brasília: SESCOOP, 2003. p. 59-108.
- FREIRE, Paulo. *Educação e mudança*. 9. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985. 79 p.
- \_\_\_\_\_. *Pedagogia da autonomia*. 18. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996. 165 p.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. A dupla face do trabalho: criação e destruição da vida. In: FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria (org.). *A experiência do trabalho e a educação básica*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 11-27.

- FRIGOTTO, Gaudêncio. *Educação e a crise do capitalismo real*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2003. 231 p.
- GAIGER, Luiz Inácio. Empreendimentos econômicos solidários. In: CATTANI, Antonio David (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 135-143.
- GAIGER, Luiz Inácio. A racionalidade dos formatos produtivos autogestionários. *Sociedade e Estado*, Brasília, v. 21, n. 2, p. 513-45, maio-ago. 2006.
- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 516 p.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 175 p.
- GOHN, Maria da Glória. *Educação não-formal e cultura política*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001. 120 p.
- GORZ, André. *O fim do trabalho assalariado*. *Revista Lugar Comum*, Rio de Janeiro, NEPCOM-ECO/UFRJ, n. 5-6, p. 179-189, maio-dez. 1998. Disponível em [www.unisinos.br/ihu](http://www.unisinos.br/ihu). Acesso em 26/09/2007.
- GORZ, André. Trabalho na saída do capitalismo. A saída do capitalismo já começou. *Revista ÉcoRev' – Revue Critique d'Écologie Politique*, n. 28, outono-inverno 2007-2008. Disponível em [www.unisinos.br/ihu](http://www.unisinos.br/ihu). Acesso em 18/11/2008. (Trad. André Langer).
- GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Trabalho imaterial. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 327-9.
- GUILLERM, Alain; BOURDET, Yvon. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. 229 p.
- GUIMARAES, Sonia Maria. Fordismo e pós-fordismo. In.: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 133-6.
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 2002. 349 p.
- HOLZMANN, Lorena; CATTANI, Antonio David. Taylorismo. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 281-3.
- HOLZMANN, Lorena. Toyotismo. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 314-9.

HOLZMANN, Lorena. Processo de trabalho II. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 209-12.

HORVART, Branko. *Socialismo autogestionário: origens e evolução*. Traduzido por Siemi Matos Campos. Fonte: Self governing socialism. IASP – New York – 1975. CECA/Centro de Cultura Socialista: São Leopoldo-Rio de Janeiro, 1990. 90p.

KLEIMAN, Fernando. *Lições de Catende*. A construção de uma autogestão em Pernambuco. São Paulo: Annablume, 1008. 168 p.

KOSÍK, Karel. *Dialética do concreto*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. 248 p.

KUENZER, Acácia Zeneida; ABREU, Claudia Barcelos de Moura; GOMES, Cristiano Mauro Assis. A articulação entre conhecimento tácito e inovação tecnológica: a função mediadora da educação. *Revista Brasileira de Educação*, v. 12, n. 36, p. 462-473, set.-dez. 2007.

JUVENAL, Thais Linhares. Empresas recuperadas por trabalhadores em regime de autogestão: reflexões à luz do caso brasileiro. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 26, p. 115-38, dez. 2006.

LAVILLE, Jean-Louis ; CHANIAL, Philippe. A economia social e solidária na França. In: FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; LAVILLE, Jean-Louis; MEDEIROS, Alzira; MAGNEN, Jean-Philippe (org.). *Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 57-71.

LOIZOS, Peter. Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. In: BAUER, Martin W.; GASKELL George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Um manual prático. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 137- 55.

LOPES PINTO, João Roberto. *Economia solidária De volta à arte da associação*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. 196 p.

LÜDKE, Hermengarda; ANDRÉ, Marli Eliza. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, Lucília. Competência autogestionária. In: FIDALGO, Fernando; MACHADO, Lucília. *Dicionário da Educação Profissional*. Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação – FAE-UFMG, 2000. p. 57-8.

MAUAD, Ana Maria. Através da imagem: fotografia e história. Interfaces. *Revista Tempo*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, 1996. pp. 73-98. Disponível em: <[www.historia.uff.br/labhoi/?q=node/24](http://www.historia.uff.br/labhoi/?q=node/24)>. Acesso em: 26/12/2008.

MEJÍA, Marco Raúl; AWAD, Myriam. *Pedagogias y metodologias em educación popular; la negociación cultural: uma búsqueda*. Ecuador: Fé y Alegria, 2001. 240 p.

- MENEZES, Scheilla. Educação popular. In: FIDALGO, Fernando; MACHADO, Lucília. *Dicionário da educação profissional*. Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação – FAE-UFMG, 2000. p. 131.
- NAHAS, Valeska Guimarães. Autogestão. In: *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 36-41.
- NASCIMENTO, Cláudio. Autogestão: economia solidária e utopia. *Outra Economia*, v. II, nº 3, p. 27-40, 2º semestre de 2008. Disponível em [www.riless.org/otraeconomia](http://www.riless.org/otraeconomia). Acesso em: 19/01/2009.
- NOGUEIRA FILHO, Paulo. *Autogestão: participação dos trabalhadores na empresa*. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio, 1969. 397 p.
- NOVAES, Henrique T. *O fetiche da tecnologia. A experiência das fábricas recuperadas*. São Paulo: Expressão Popular, 2007. 351 p.
- OFFE, Claus. Trabalho: a categoria-chave da sociologia? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, ANPOCS, n. 10, p. 1-17, jun. 1989.
- OGANDO, Cláudio Barcelos; SCHMITZ, Vera Regina. *Economia solidária. Mapeamento Rio Grande do Sul*. São Leopoldo: SENAES/MTE, 2008. 44 p.
- OLIVEIRA, Paulo Antonio Barros. Trabalho prescrito e trabalho real. In: CATTANI, Antonio David, HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006. p. 329-332.
- PALUDO, Conceição. Educação popular. In: STRECK, Danilo R.; REDIN, Euclides; ZITKOSKI, Jaime José (org.). *Dicionário Paulo Freire*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008. p. 157-9.
- PEREIRA, Maria Cecília Camargo. *Economia solidária: experiências autogestionárias no Brasil e na Argentina*. In: V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, Ribeiro Preto-SP, 19 p., 6 a 8 ago. 2008.
- RIBEIRO, Carlos Roberto. *Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda: a história da COOPEREI*. Texto apresentado ao Secretário da Reforma Agrária e Cooperativismo Vulmar Leite (texto mimeografado).
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. *Pesquisa social; métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 334 p.
- ROMÃO, José Eustáquio. Educação. In: STRECK, Danilo R.; REDIN, Euclides; ZITKOSKI, Jaime José (org.). *Dicionário Paulo Freire*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008. p. 150-2.

ROSENFELD, Cinara Lerrer. A autogestão e a nova questão social: repensando a relação indivíduo-sociedade. In: LIMA, Jacob Carlos (org.). *Ligações perigosas: Trabalho flexível e trabalho associado*. São Paulo: Annablume, 2007. p. 93-126.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2003. 348 p.

SANTOS, Eloisa Helena. Trabalho prescrito e real no atual mundo do trabalho. *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte, n. 1, p. 13-27, fev.-jul. 1997.

SANTOS, Eloisa Helena. Ciência e cultura: uma outra relação entre saber e trabalho. *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte, n. 7, p. 119-130, jul.-dez. 2000a.

SANTOS, Eloisa Helena. A produção do saber e sua legitimação política. In: Outras Falas. *Revista de Formação Escola Sindical 7 de Outubro/CUT*, Belo Horizonte, n. 3, p. 65-9, ago. 2000b.

SANTOS, Eloisa Helena. Trabalho prescrito. Trabalho real. FIDALGO, Fernando, MACHADO, Lucília. *Dicionário da Educação Profissional*. Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação – FAE-UFMG, 2000. 406 p.

SANTOS, Eloisa Helena. Saber prático; saber-fazer, *savoir-faire*. In: FIDALGO, Fernando; MACHADO, Lucília. *Dicionário da Educação Profissional*. Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação – FAE-UFMG, 2000. p. 344.

SCHAFF, Adam. *A sociedade informática*. São Paulo: UNESP/Brasiliense, 1995. 157 p.

SCHNEIDER, José Odelso. *Democracia, participação e autonomia cooperativa*. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 2003. 496 p.

SCHWARTZ, Yves. A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes. *Revista Trabalho & Educação*, n. 7, p. 38-46, jul./dez. de 2000. (Trad. Eloísa Helena Santos e Daisy Moreira Cunha).

SCHWARTZ, Yves. A abordagem do trabalho reconfigura nossa relação com os saberes acadêmicos: as antecipações do trabalho. In: *Linguagem e trabalho: construção de objetivos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Cortez, 2002. p. 109-26.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e saber. *Revista Trabalho & Educação*, v. 12, n. 1, p. 21-34, jan./jun. 2003.

SCHWARTZ, Yves. Ergonomia, filosofia e exterritorialidade. In: DANIELLOU, François (Coord.). *A ergonomia em busca de seus princípios*. Debates epistemológicos. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 141-180.

SCHWARTZ, Yves. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, Fiocruz, v. 2, n. 1, p. 33-55, mar. 2004a.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, Marcelo; ATHAYDE, Milton; BRITO, Jussara; ALVAREZ, Denise (Orgs.). *Labirintos do trabalho*. Rio de Janeiro: DPeA, 2004b. p. 23-36.

SCHWARTZ, Yves. Entrevista. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, Fiocruz, v. 4, n. 2, p. 457-66, 2006.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org). O trabalho se modifica. In: \_\_\_\_\_ *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007. p. 25-36.

SCHWARTZ, Yves. Reflexão em torno de um exemplo de trabalho operário. In: SCHWARTZ, Yves e DURRIVE, Louis (org). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007a. p. 37-46. (Anexo ao Capítulo 1)

SCHWARTZ, Yves. A trama e a urdidura. In: SCHWARTZ, Yves e DURRIVE, Louis (org). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007b. p. 103-109. (Anexo ao Capítulo 3)

SCHWARTZ, Yves. A linguagem em trabalho. In: SCHWARTZ, Yves e DURRIVE, Louis (org). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007c. p. 133-150.

SCHWARTZ, Yves. A dimensão coletiva do trabalho e as Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP). In: SCHWARTZ, Yves e DURRIVE, Louis (Org). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007d. p. 151-166. (Anexo ao Capítulo 5)

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e uso de si. In: SCHWARTZ, Yves e DURRIVE, Louis (org). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007e. p. 191-206.

SCHWARTZ, Yves, DURRIVE, Louis. Glossário da ergologia. *Laboreal*, v. IV, n. 1, p. 23-28, jun. 2008. Site: [www.laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id](http://www.laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id). Acesso em: 01/11/2008.

SCHWARTZ, Yves, (Org). Revisitar a actividade humana para colocar as questões do desenvolvimento: projecto de uma sinergia franco-lusófona. *Laboreal*, v. IV, n. 1, p. 10-22, 2008. Disponível em: [www.laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id](http://www.laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id)> Acesso em: 01/11/2008.

SENNET, Richard. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006. 189 p.

SINGER, Paul. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002. 127 p.

SINGER, Paul. Economia solidária. In: CATTANI, Antonio David (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003. p.116-25.

- STOER, Stephen R.; MAGALHÃES, António M.; RODRIGUES, David. *Os lugares da exclusão social: um dispositivo de diferenciação pedagógica*. São Paulo: Cortez, 2004. 150 p.
- STRECK, Danilo. *Da pedagogia do oprimido às pedagogias da exclusão: um breve balanço crítico*. In: Congress of the Latin American Studies Association, Montreal, Canadá, set. 2007. (Texto mimeografado).
- TELLES, Ana Luiza, ALVAREZ, Denise. Interfaces ergonomia-ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In: FIGUEIREDO, Marcelo, ATHAYDE, Milton, BRITO, Jussara, ALVAREZ, Denise. (Orgs.) *Labirintos do trabalho*. Interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 63-90.
- TIRIBA, Lia. *Economia popular e cultura do trabalho*. Pedagogia(s) da produção associada. Ijuí: Ed. Unijuí, 2001. 400 p.
- TIRIBA, Lia. Ciência econômica e saber popular: reivindicar o “popular” na economia e na educação. In: TIRIBA, Lia; PICANÇO, Iracy. *Trabalho e educação: arquitetos, abelhas e outros tecelões da economia popular solidária*. Aparecida: Idéias & Livros, 2004. p. 75-101.
- TIRIBA, Lia. Cultura do trabalho, produção associada e produção de saberes. *Educação Unisinos*, São Leopoldo, v. 10, n. 2, p. 117-22, ago. 2006.
- TIRIBA, Lia. O lugar da economia solidária na educação e o lugar da educação na economia solidária. MALO, Sylvia Leser; SÍGOLO, Vanessa Moreira; BARBIERI, Estela Maria. *Economia solidária e autogestão*. Encontros Internacionais. São Paulo: Nesol-USP, ITCP-USP, 2007. p. 153-64.
- UNISINOS. I Jornada de Estudos sobre Produção e Legitimação de Saberes para e no Trabalho. *Educação UNISINOS*. São Leopoldo: Unisinos, v. 10, n. 2, p. 91-171, maio-ago. 2006.
- VERENA, Alberti. *Manual de história oral*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 236 p.
- VIEIRA, Marcos Antônio. Autoconfrontação e análise da atividade. In: FIGUEIREDO, Marcelo; ATHAYDE, Milton; BRITO, Jussara; ALVAREZ, Denise (org.). *Labirintos do trabalho: interrogação e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 214-37.
- WAUTIER, Anne Marie. Economia social na França. In: CATTANI, Antonio David (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 109-16.
- WILLIAMS, Raymond. *Palavras-chave; um vocabulário de cultura e sociedade*. Traduzido por Sandra Guardini Vasconcelos. São Paulo: Boitempo, 2007. 464 p.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso; planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.