



Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais

ISSN: 1517-4115

revista@anpur.org.br

Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional

Chedid Henriques, Flávio; Jean-Marie Thiollent, Michel  
EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL E NA ARGENTINA  
Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, vol. 15, núm. 2, noviembre, 2013, pp.  
89-105  
Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional  
Recife, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=513951684007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL E NA ARGENTINA<sup>1</sup>

FLÁVIO CHEDID HENRIQUES  
MICHEL JEAN-MARIE THIOLENT

<sup>1</sup> Este artigo é dedicado à professora Ana Clara Torres Ribeiro, que orientou por quatro anos, com muita dedicação, a pesquisa aqui relatada.

**RESUMO** *Este artigo é resultado de uma tese de doutorado que teve como objetivo identificar inovações no campo da organização do trabalho produzidas pelas experiências de empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil e na Argentina. A tese central defendida é a de que as limitações impostas pela hegemonia do modo de produção capitalista não encerram a possibilidade de construção de novas relações sociais de produção. Os cinco estudos de caso realizados e a experiência de levantamentos da totalidade das experiências de empresas recuperadas nos dois países forneceram elementos que permitiram problematizar em vários aspectos a organização capitalista do trabalho e, por meio de uma crítica prática, como sugere Rebón (2007), propiciaram a reflexão sobre a possibilidade de superação do modelo hegemônico, que não passa apenas pela inovação no interior das organizações, mas também da relação dessas empresas com seus territórios.*

**PALAVRAS-CHAVE:** *Empresas Recuperadas por Trabalhadores; Organização do Trabalho; Autogestão; Estudos Organizacionais Críticos.*

## INTRODUÇÃO

No heterogêneo quadro que compõe o universo da economia solidária no Brasil, um tipo de experiência chama atenção pelo fato de não se tratar da formação de novos agrupamentos de trabalhadores. A recuperação de empresas é uma prática desenvolvida por trabalhadores que, na iminência de ficarem desempregados, negociam ou lutam pelo acesso aos meios de produção de empresas falimentares. Ruggeri (2009) define a recuperação de empresas como um processo social e econômico que pressupõe a existência de uma empresa capitalista anterior cuja falência ou inviabilidade econômica resultou na luta dos trabalhadores pela autogestão.

Há vários exemplos históricos de manutenção dos postos de trabalho por meio da ocupação e recuperação das empresas, como na Comuna de Paris em 1871, na formação dos conselhos (soviets) na Rússia em 1905 e 1917, no Chile de Allende entre 1971 e 1973, durante a Revolução dos Cravos em Portugal em 1974, entre outros. A partir da década de 1990, essa prática ressurgiu como alternativa para um contingente significativo de trabalhadores, sobretudo no Brasil e na Argentina.

No Brasil, há experiências de empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs) desde a década de 1980, como exemplifica o caso da empresa de extração de carvão mineral em Criciúma (Cooperminas). Mas foi a partir da década de 1990, com o

apoio da Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), que aconteceu o crescimento e a consolidação dessas experiências no país. A partir de 1999, a Central Única de Trabalhadores (CUT) passou a apoiar a recuperação de fábricas por meio da Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (UNISOL), transformando a recuperação numa das possibilidades da luta sindical. Em 2002, surgiu o Movimento de Fábricas Ocupadas diante da falência das empresas do grupo CIPLA de Joinville.

Em uma pesquisa realizada no Brasil, no âmbito da pesquisa que gerou este artigo, foram identificados 67 casos de ERTs em funcionamento e 78 casos de recuperação que já foram encerrados. Na Argentina, embora também existam experiências da década de 1990, a explosão do fenômeno se deu com a crise de 2001. Ocupar fábricas tornou-se uma alternativa concreta para 205 empresas,<sup>2</sup> segundo dados do levantamento, feito em 2010, por pesquisadores da Universidade de Buenos Aires (RUGGERI et al., 2011).

Este artigo sintetiza os resultados de uma tese de doutorado em que foram realizados cinco estudos de casos, sendo quatro na Argentina e um no Brasil, que permitiram realizar uma análise qualitativa das inovações produzidas por essas experiências. Durante o percurso da tese foram visitadas mais de 50 ERTs nos dois países, com o intuito de descrever com maior clareza o universo estudado.

O artigo estrutura-se em três sessões: na primeira é apresentada a especificidade da organização capitalista do trabalho, que serve de base para que se evidenciem as inovações das ERTs; na segunda sessão são apresentados dados das ERTs brasileiras e argentinas, além das principais pesquisas já realizadas sobre esses países, que ajudam a traçar um panorama geral das experiências; e, por fim, são relatadas as inovações identificadas em cinco estudos de casos com relação ao modelo capitalista de organização do trabalho.

## 1. A ORGANIZAÇÃO CAPITALISTA DO TRABALHO

No intuito de identificar as inovações empreendidas pelas práticas de autogestão das empresas recuperadas se faz necessário perguntar: Que fatores comuns podem ser identificados nas diferentes escolas de organização do trabalho? Quais desses fatores são especificidades do modo de produção capitalista?

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

Adorno e Horkheimer (2006, p. 11), assim como outros membros da Escola de Frankfurt, se debruçaram na análise da racionalidade vigente no mundo capitalista e no que se transformou a ciência no período que se seguiu ao Iluminismo. Perguntam os autores: “Por que a humanidade, em vez de entrar em um estado verdadeiramente humano, está se afundando em uma nova espécie de barbárie?” Ocorreu uma grande distância entre o esclarecimento idealizado e o realizado e, segundo eles, o pensamento esclarecedor não pode acontecer sem a liberdade na sociedade.

<sup>2</sup> Com a crise de 2010 novas fábricas foram recuperadas e estima-se que ao menos cerca de 50 novas empresas foram recuperadas.

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

O primeiro elemento que pode ser extraído das principais escolas de organização de trabalho, como o taylorismo, o fordismo e o ohnismo, é que a gestão da produção capitalista é um poder de controle que se exerce sobre o outro,<sup>3</sup> ou seja, trata-se de uma heterogestão. Tal poder é exercido de forma coercitiva por uma minoria detentora dos meios de produção ou designada por estes, mesmo nos modelos que reivindicam a participação dos trabalhadores, como no caso do sistema japonês.

O segundo elemento presente nos modelos de organização capitalista do trabalho diz respeito à expropriação do saber do trabalhador. As técnicas desenvolvidas, físicas ou de gestão, buscam eliminar o trabalho vivo. Quando não é possível, tentam restringir ao máximo a possibilidade de haver falha humana. Nesse sentido, convergem a simplificação das tarefas de Taylor e a autonomia toyotista.

O terceiro elemento é decorrente do fato de a força de trabalho ser uma mercadoria. A organização capitalista do trabalho por conta disso caracteriza-se pela tentativa de utilização ao máximo dessa mercadoria, o que é feito por meio da intensificação da atividade de trabalho.<sup>4</sup> Para isso, o próprio conceito de trabalho é ressignificado, ou restringindo, para o trabalho que agrega valor ao capital, como feito por Ohno (1997). Como forma de eliminar desperdícios, os tempos ociosos nas fábricas são vistos como um problema, havendo inclusive um conceito para designá-los, que é o de “porosidade”. Na gestão capitalista a porosidade é um problema a ser enfrentado e o ritmo de trabalho é intensificado de sorte a que todo o tempo do trabalhador na fábrica seja gerador de valor.

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

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

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

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

## 2. ERTS NO BRASIL E NA ARGENTINA

### 2.1 ARGENTINA

As ERTs na Argentina foram objetos de pesquisa de inúmeros livros e teses desde 2001, período de uma das principais crises financeiras da história do país. Além de variados estudos de casos, que ajudam na compreensão das especificidades das iniciativas e dos principais motivadores da recuperação de empresas pelos trabalhadores, houve um esforço sistemático de levantamento de dados, como nos três mapeamentos realizados pela equipe do Programa de Extensão “Facultad Abierta”, da Universidade de Buenos Aires. Além dessas referências bibliográficas, baseamo-nos no trabalho de campo realizado entre março e julho de 2011, no qual foram visitadas 19 empresas argentinas recuperadas.

Foi no fim da década de 1990 que surgiram as experiências que são consideradas antecedentes diretos das ERTs argentinas. Em 1996, o Frigorífico Yaguané foi recuperado por seus trabalhadores, seguindo-se a ele, em 1998, a Indústria Metalúrgica e Plástica Argentina (IMPA) e, mais tarde, no ano 2000, a metalúrgica Unión y Fuerza, a primeira a conseguir uma lei de expropriação. As três fábricas seguiram caminhos distintos e formaram diferentes entidades de representação.

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

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

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

Na Argentina, o principal setor das ERTs é o metalúrgico, com 23,4% das experiências, seguido pela indústria alimentícia, gráfica e têxtil, com 12,6%, 7,8% e 6,3%, respectivamente, segundo Ruggeri et al. (2011). O setor gráfico se organiza em uma rede que agrega 19 gráficas com intuito de comercializar e comprar insumos de forma coletiva, além de ser um importante instrumento político de negociação com o Estado e de apoio à recuperação de novas gráficas.

Os dados apresentados demonstram que há uma forte relação entre a recuperação

de empresas e o período mais agudo da crise, mas também revelam que antes do estopim da crise e depois de seu fim tal ferramenta fez parte das estratégias de luta dos trabalhadores argentinos. Rebón (2007) acha que a recuperação produtiva de empresas é a resultante da alteração das identidades sociais e morais pré-existentes por conta da crise, o que possibilitou a realização de novas articulações. Tais articulações foram possíveis devido a uma total perda de credibilidade nos políticos e em boa parcela do empresariado.

Em parte das empresas que foram recuperadas na Argentina houve tentativas de fraudes no processo de falência. Álvarez (2009), ao analisar o discurso dos legisladores na aprovação da expropriação de uma empresa, identifica haver um apelo à imoralidade dos seus proprietários diante das fraudes cometidas, ao que se contrapõe a moralidade dos trabalhadores que ocuparam as fábricas para manter a produção. Não se tratava, portanto, de uma afronta ao capital. Como bem observou Ruggeri (2009), havia uma situação paradoxal na atitude dos trabalhadores que, ao lutar contra as fraudes, impediam que o capital roubasse a si mesmo.

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

Finalizando esta parte, vale citar que, em uma reportagem no jornal *Página 12* do dia 20 de novembro de 2012, os pesquisadores Julian Rebón e Rodrigo Salgado, da Universidade de Buenos Aires, revelaram dados de uma pesquisa feita com 600 pessoas da área metropolitana de Buenos Aires, na qual 70% dos entrevistados demonstraram conhecer o fenômeno das empresas recuperadas. Destes, 97% apresentaram uma ideia positiva dessa prática como uma forma de preservar fontes de trabalho e 86% consideraram justo que haja ocupação de fábricas para que sejam recuperadas.

## 2.2 BRASIL

Até o fim da década de 1990, as pesquisas publicadas se limitaram a estudos de caso, sobretudo das primeiras empresas que foram recuperadas no Brasil na década de 1980 e início de 1990. Nos anos 2000, foram publicadas as primeiras pesquisas mais abrangentes que a partir de estudos multicase tentaram compreender o fenômeno, ressaltando suas potencialidades e identificando suas fragilidades.

A primeira foi realizada por Candido Giraldez Vieitez e Neusa Maria Dal Ri, entre os anos de 1998 e 2000, a partir de pesquisa de campo com 19 empresas autogestionárias do setor industrial e publicada no ano de 2001. Em 2002, em publicação organizada por Rogério Valle, foi relatada uma pesquisa empírica que ocorreu entre 1997 e 2000, envolvendo nove empresas que passaram por processos de recuperação. Em 2001, em uma parceria entre o Instituto Brasileiro de Análises

Sociais e Econômicas (IBASE) e a ANTEAG, foram entrevistados 367 trabalhadores de 13 empresas filiadas à Associação, dentre as quais oito eram provenientes de processos de recuperação. E, em 2005, foram visitados 27 empreendimentos provenientes de massa falida pela equipe de pesquisa coordenada por José Ricardo Tauile (TAUILE et al., 2005).

Mesmo sem o objetivo de englobar a totalidade das experiências de empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil, os estudos supracitados são importantes pontos de partida para caracterizar a atual situação das ERTs no país. Vieitez e Dal Ri (2001) buscaram compreender a estrutura das relações de trabalho nas empresas estudadas, avaliando o estágio de democratização dessas relações. Identificaram haver “modificações significativas na estrutura empresarial, particularmente na organização do trabalho (VIEITEZ; DAL RI, 2001, p. 19)”, sendo que para eles as principais modificações ocorreram na variável “controle do trabalho”, que nestas empresas passa a ter o significado de “regulação do trabalho”.

Mesmo que Vieitez e Dal Ri (2001) tenham identificado e valorizado os novos espaços criados para participação dos trabalhadores, não deixaram de notar a formação de uma elite político-administrativa, que tende a se perpetuar nas funções gerenciais com relativa autonomia do coletivo de trabalhadores e que podem futuramente representar o retorno das empresas às condições anteriores de funcionamento. Holzmann (2001), por meio de um estudo de caso, identificou que os seguintes fatores prejudicavam a ampla participação dos trabalhadores que recuperaram a Wallig Sul: a timidez e a internalização por parte deles de que são inferiores para dominarem processos que vão além de suas atividades rotineiras.

Foram encontrados, portanto, nesses estudos um bom ponto de partida para a compreensão do universo das experiências de ERTs no Brasil. Entretanto, ainda não havia uma pesquisa com intuito de gerar informações sobre a totalidade de empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil. A partir de um esforço coletivo envolvendo dez universidades, foi realizada uma força-tarefa para analisar dados de livros, teses, artigos, além de bases de dados pré-existentes para definir o número atual de ERTs no Brasil. Em seguida, buscou-se visitar a totalidade das experiências com intuito de realizar uma pesquisa censitária.

Como parte do trabalho de campo desta tese, participamos desse grupo,<sup>5</sup> que conseguiu identificar 67 ERTs em funcionamento no Brasil, envolvendo 11.704 trabalhadores e 78 casos de ERTs que já faliram ou se reconverteram em empresas privadas comuns. Entre as que estão em funcionamento, foram visitadas 52 ERTs. As demais empresas que não puderam ser visitadas forneceram dados básicos por correio eletrônico ou telefone, o que permitiu que fosse traçado um quadro geral das ERTs no Brasil. A seguir, são apresentados alguns dos principais dados dessa pesquisa (HENRIQUES et al., 2013).

Entre as ERTs estudadas, quase a metade (45%) é do ramo da metalurgia. O ramo de atividade têxtil é o segundo mais frequente, com 16%. Em seguida, destacam-se ramo alimentício, com 13%, e a indústria química e de plástico, com 10%. A maioria das ERTs está concentrada nas regiões Sudeste (55%) e Sul (32%). Com exceção da Região Centro-Oeste, onde não foram encontrados casos, também foram localizadas ERTs nas demais regiões: Nordeste (10%) e Norte (3%), onde se encontram apenas 2 casos.

A grande maioria dos casos estudados (81%) revelou que a recuperação da empresa se iniciou com uma crise financeira ou com a falência da antiga empresa,

<sup>5</sup> Que hoje mantém um grupo no CNPq denominado “Grupo de Pesquisa sobre Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPRT)”.

sendo ou não pagamento de salário (43%) e a demissão de pessoal (23%) os principais motivos que levaram os trabalhadores a lutar por seus postos de trabalho. Os períodos que apresentam o maior número de recuperações das empresas ainda existentes foram o de 1995 a 1999, com 31% dos casos, e o de 2000 a 2004, com 29%.

Sobre a existência de conflitos no processo de recuperação, pouco menos da metade dos casos que responderam a esta questão (26 de 53) relataram ter sido necessário algum tipo de medida de força, sendo que em 68% dos casos houve ocupação ou acampamento, com duração média de 52 dias entre 14 empresas que precisaram o tempo de ocupação.

Há uma predominância entre as ERTs que adotaram a forma jurídica de cooperativa (85%), seguido de empresas (10%), associações (3%) e um caso de comissão de fábrica (2%). Algumas ERTs se formalizaram inicialmente como cooperativas e fizeram a mudança legal para microempresa, pois consideraram que a figura jurídica de cooperativa não tem os mesmos incentivos fiscais que as empresas.

Dentre 21 empresas que responderam sobre o perfil dos seus trabalhadores, 23% são mulheres e 77% homens, sendo 67% sócios dos empreendimentos e 37% contratados. A amostragem com relação à idade foi de 17 empresas, sendo que 46,2% estão na faixa etária de 36 a 54 anos, seguidos de 39% na faixa etária de 18 a 35 anos, 12,7% de 55 a 64 anos e 19% acima de 65 anos. O percentual de trabalhadores com Ensino Médio completo é de 26,1% e com Fundamental completo é de 19,5%. O percentual de trabalhadores com fundamental incompleto é de 21,7%. Há uma maior incidência de ERTs entre 0 e 50 trabalhadores, totalizando 28 empresas. De 50 a 100, há 12. De 100 a 500, 22. Com mais de 500, apenas quatro.

Há 16 casos de empresas que possuem mais contratados do que sócios, o que revela uma prática de assalariamento em uma parcela significativa das ERTs. Entretanto, em 39 casos, o número de contratados não ultrapassa 10. Em 19 empresas todos os trabalhadores são sócios ou têm o mesmo poder na empresa. Com relação a diretores ou gerentes da antiga empresa, 40% das empresas que responderam (50) informaram que ao menos um gerente continuou na empresa depois da recuperação, enquanto 60% afirmam não haver a participação desses quadros após o período da recuperação.

Sobre mudanças na organização do trabalho, 43 ERTs (88%) afirmam ter realizado alguma alteração. As principais mudanças citadas foram: descentralização de poder e nível hierárquico; colaboração, comprometimento e motivação; rodízio e polivalência; flexibilidade (horário, função, posto de trabalho); melhoria do diálogo e relacionamento; autonomia e liberdade e acesso à informação. Corroborando o que já havia sido observado por Vieitez e Dal Ri (2001), 52% dos entrevistados compartilham a ideia de que o papel dos supervisores/coordenadores deve ser de orientação, coordenação/organização do trabalhador e das relações interpessoais.

A assembleia geral (AG) é a instância máxima de decisão das ERTs. Quase todas as empresas pesquisadas dizem que realizam AGs. A frequência de realização desses encontros varia bastante, sem apresentar nenhuma tendência predominante: 30% das ERTs realizam AGs uma vez por mês ou mais; 28% menos de uma vez por mês e mais de uma por ano; 28% anualmente; e apenas 6% não responderam.

A jornada de trabalho nas empresas pesquisadas é, quase sempre (85% entre aquelas que responderam a questão), de 8 h/dia ou 44 h/semana, ou bem próximo disso. Ou seja, seguem a jornada estipulada pela CLT. Na maioria das empresas (34 ERTs), todos os trabalhadores trabalham a mesma quantidade de horas por dia.



Quanto à remuneração, 49 empresas (96% entre aquelas que responderam a questão) relataram ter retiradas diferenciadas entre os trabalhadores. A principal justificativa dada pelos entrevistados para a desigualdade de remuneração é a diferenciação por função. Apenas uma empresa (2% do total) informou ter retiradas iguais para todos os trabalhadores – trata-se de uma empresa de pequeno porte que no momento da entrevista contava com apenas sete trabalhadores produzindo. Esse é um dos pontos em que os casos brasileiros de ERTs mais diferem dos casos argentinos. Ruggeri et al. (2011) identificaram que mais de 50% das 205 ERTs argentinas praticam a retirada igualitária. A média da diferença entre o valor mínimo e o máximo no Brasil é de 4,76 (máximo/mínimo).

Dentre 42 ERTs, 71,5% mencionaram que os acidentes de trabalho diminuíram depois da recuperação, sendo que nenhuma empresa mencionou que os acidentes aumentaram. Entre elas, 90,5% disseram que há mudanças com relação à pressão, sendo que em 78% dos casos essa pressão diminuiu. Buscou-se identificar um padrão de respostas do motivo da diminuição ou da intensificação, dado que a pergunta do questionário era aberta. A maior incidência de respostas é de que a diminuição da pressão está relacionada à diminuição do controle e da hierarquia, que pode ser simbolizada em um dos relatos: “Quem determina o ritmo hoje é o próprio trabalhador.”

Com relação aos sindicatos se percebe que não existe um único caminho ou uma única opção tomada. Cada um deles atuou de maneira singular frente aos processos de recuperação das empresas. Por um lado, existem os casos onde o sindicato ofereceu assessoria, apoio e acompanhou os trabalhadores durante todo o processo de recuperação adquirindo, desta forma, um papel fundamental. Também existem os casos onde o sindicato ofereceu apoio só no início do processo de recuperação. Em outros casos, desde o início da recuperação, o sindicato se manteve afastado totalmente do processo, sem prestar qualquer apoio aos trabalhadores, inclusive se colocando a favor dos empresários no momento de negociar as dívidas.

Outro aspecto relevante para se realçar refere-se a pouco frequente relação entre as ERTs e a economia solidária, mostrando certo isolamento das experiências. Boa parte das experiências nunca teve contato com nenhum tipo de organização, fórum ou empreendimento de economia solidária, nem com outras ERTs. Entendemos que o pouco contato existente entre as ERTs limita as possibilidades de estabelecer vínculos solidários e comerciais, que seriam importantes para a implementação de melhorias e avanços no desenvolvimento das experiências, assim como também o incentivo para a constituição de redes. Acrescenta-se que essa falta de laços também se apresenta com o território no entorno das empresas. São muito poucos os casos de ERTs no Brasil que realizam atividades solidárias ou culturais para a comunidade e a vizinhança. O caso argentino de empresas recuperadas contrasta com o brasileiro nesse ponto; enquanto no primeiro há uma relação orgânica com as assembleias de bairro, vizinhos, movimentos sociais (RUGGERI et al, 2011; REBÓN, 2007), no caso brasileiro há pouco relacionamento e quando há, são atividades pontuais.

### 3. RUPTURAS IDENTIFICADAS COM OS ESTUDOS DE CASO

Foram realizados cinco estudos de caso com o intuito de aprofundar sobre a organização do trabalho das empresas recuperadas. Entre os casos, havia o de uma rede de gráficas argentinas (Red Grafica Cooperativa), que envolve 19 empresas deste setor, das quais foram visitadas 11; uma empresa de cerâmica da província de Neuquen (Fasinpat Zanón); uma gráfica da cidade de Buenos Aires (Chilavert); uma empresa que presta serviços de tratamento de solo para o município de Avellaneda (Unión Solidaria de Trabajadores); e uma fábrica de bombonas de Sumaré, São Paulo (Flaskô). Como neste artigo não é possível descrever todos os casos, abaixo apresento uma síntese das inovações identificadas nas experiências analisadas.

#### 3.1 A JORNADA E O RITMO DE TRABALHO E A SEGURANÇA DO TRABALHADOR

Um dos pontos polêmicos relacionado às ERTs é o que diz respeito à jornada de trabalho. Alguns estudos, como os de Fajn et al. (2003) e Novaes (2007), apontam para o risco do que chamam de autoexploração, devido à identificação de casos em que há o prolongamento da jornada de trabalho.

Os resultados dessas pesquisas apontam que não ocorre a intensificação da atividade de trabalho nas ERTs, como tentam afirmar alguns teóricos. Mesmo Rebón (2007), que também chega a falar do risco da autoexploração, identificou que há uma “desintensificação” da atividade de trabalho, que está relacionado ao novo ritmo, com mais tempos mortos e sem a pressão da patronal. Ruggeri (2009), a princípio, relativizou o termo “autoexploração” por ter identificado, assim como Rebón (2007), a existência de uma menor cadência na execução das tarefas. Mas a partir do último levantamento realizado em 2010, em que foi identificado que a média da jornada de trabalho é de 8,6 horas, junto com sua equipe de pesquisa, afirmou que os dados contrastavam com as afirmações catastróficas sobre a jornada de trabalho nas ERTs (RUGGERI et al., 2011).

Em todos os casos estudados, a redução do ritmo de trabalho<sup>6</sup> foi entendida como o principal fator para a diminuição do número de acidentes de trabalho. Essa é uma das principais críticas que os casos apresentados permitem fazer à organização capitalista do trabalho, responsável pela morte de três mil brasileiros e 410 mil acidentes por ano.<sup>7</sup> Sem a característica principal da organização capitalista do trabalho, que é o controle externo da atividade de trabalho,<sup>8</sup> há relatos que indicam haver uma redução significativa de acidentes de trabalho.

#### 3.2 A DIFERENCIAÇÃO SALARIAL

Tanto os levantamentos realizados como os estudos de caso apontam para a existência de uma redução dos salários mais altos e o aumento dos salários mais baixos nas ERTs no Brasil e na Argentina. Embora no Brasil haja uma menor tendência na adoção de retiradas igualitárias, a média é de que os salários mais altos sejam 4,7 vezes maiores que os mais baixos. Na Argentina, mais de 50% das iniciativas adotam a retirada igualitária e quando há diferenciações, como nos casos apresentados, elas não costumam ser superiores a 100%.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Este fato contrasta com o terceiro elemento da organização capitalista do trabalho, identificado na primeira sessão deste artigo, que é a intensificação máxima da atividade de trabalho.

<sup>7</sup> Conforme dados do sítio <[http://www.segurancanotrabalho.eng.br/artigos/acid\\_brasil.html](http://www.segurancanotrabalho.eng.br/artigos/acid_brasil.html)>, visitado em 3 de março de 2013.

<sup>8</sup> Na primeira sessão, este foi o primeiro elemento destacado como uma das características da organização capitalista do trabalho.

<sup>9</sup> Nos três casos argentinos em que houve um maior aprofundamento a diferença entre o maior e maior salário não ultrapassava 30%.

Mesmo nos casos em que há uma diferenciação, como na Flaskô, percebe-se que esta não se define apenas pela lógica de mercado, havendo critérios estabelecidos pelos trabalhadores que não estão relacionados a uma maior valorização do trabalho intelectual em detrimento do manual. Nessa fábrica, por exemplo, o teto salarial é estabelecido de acordo com o maior salário do chão de fábrica, que é o do ferramenteiro.

O que pôde ser verificado é que algumas experiências ajudam a problematizar o tratamento da força de trabalho como mercadoria,<sup>10</sup> mas não superam essa questão por estarem inseridas no mercado capitalista. Nos casos em que a contratação de trabalhadores se tornou uma regra, essa questão não só deixa de ser problematizada como é estimulada para manter os privilégios dos sócio-fundadores, que são, em geral, os responsáveis pela recuperação das empresas, que passam a explorar trabalhadores assalariados.

10 Terceiro elemento da organização capitalista do trabalho, identificado na primeira sessão.

### 3.3 NOVOS SIGNIFICADOS DO ESPAÇO DE TRABALHO

Outra característica marcadamente presente nas ERTs é a alteração do espaço físico, que dá um novo significado ao ambiente de trabalho. A lógica nas mudanças promovidas pelos trabalhadores contrasta com a racionalidade instrumental da organização capitalista do trabalho, que confere a esse ambiente unicamente a função de gerador de lucro.<sup>11</sup>

11 Quarto elemento da organização capitalista do trabalho, identificado na primeira sessão.

Nesse sentido, há uma série de novidades implementadas pelos trabalhadores. Uma delas diz respeito à aproximação entre o chão de fábrica e o setor administrativo. Em dois dos casos apresentados, esse setor foi deslocado para que pudesse funcionar ao lado da produção, simbolizando uma aproximação entre profissionais que tendem a ser separados na organização capitalista do trabalho. Em alguns casos, como na Flaskô, foi ressaltada a ausência de barreiras de entrada no setor administrativo, além da possibilidade de livre circulação dos trabalhadores na fábrica, que ampliou o espaço da empresa para muitos trabalhadores que estavam restritos ao seu posto de trabalho,<sup>12</sup> o que contrasta com as fábricas tayloristas e fordistas onde o contato entre os empregados é evitado.

12 Essa questão ficou muito evidenciada também na Zanón, pois anteriormente os uniformes de setores possuíam cores diferentes para evitar que houvesse circulação entre eles.

Todavia, a alteração mais emblemática está relacionada aos novos significados dados ao espaço de trabalho. Dentro do ambiente de trabalho convivem espaços de cultura, de ensino, acadêmicos e políticos. Foram identificadas em muitas das fábricas visitadas a formação de escolas, projeto de universidade popular, de centros culturais, de teatros, de complexos agroecológicos, de centros de lazer e de esportes, entre outros, que ressignificam o papel das empresas na sociedade. As visitas de escolas para conhecerem os processos produtivos são símbolos da quebra do sigilo fabril e da aproximação entre os trabalhadores e a vizinhança que circunda as empresas, que passam a ter uma relação de outro tipo.

### 3.4 PARA ALÉM DOS MUROS DAS FÁBRICAS – A RELAÇÃO COM O TERRITÓRIO

Além de as experiências de ERTs estarem abertas para receber a sociedade civil, há em muitos casos estudados a atuação para além de seus muros. A iniciativa mais emblemática é a da UST, que destina 25% do seu excedente para investimentos na comunidade que a circunda, o que lhe permitiu implementar uma série de instrumentos públicos que beneficiaram seus moradores – cerca de 85% dos trabalhadores da empresa. Trata-se de uma relação nova com o território vizinho à empresa.

Não menos importantes são os casos da Zanón e da Flaskô, que atuam em parceria com trabalhadores de distintos segmentos, como professores, profissionais da área de saúde, além de movimentos sociais, como o movimento dos trabalhadores desempregados, dos sem-terra, dos sem-teto, na luta por direitos sociais. Essa forma de atuação classista confronta a negação do conflito de classes e toda tentativa de ideologização do trabalhador que busca implementar a organização capitalista do trabalho.<sup>13</sup> A Flaskô apoia a ocupação de parte de seu terreno por mais de mil pessoas que construíram suas casas e os auxilia no processo de urbanização, estabelecendo diálogo com a prefeitura.

A Red Grafica Cooperativa (RGC) também se demonstrou um caso importante para exemplificar ações realizadas entre ERTs, em que a identidade de classe dos trabalhadores superou a de empresários. Sem se preocuparem com a possibilidade de entrada de novos atores no mercado em que atuam, os trabalhadores que compõem a rede ajudaram a recuperar gráficas e passaram a atuar em parceria.

**13** Quinto elemento da organização capitalista do trabalho, apresentado na primeira sessão.

### 3.5 RELAÇÕES ENTRE OS TRABALHADORES

A relação entre os trabalhadores também foi um dos aspectos muito ressaltados nas entrevistas. Há uma clara aproximação entre eles, que está relacionada à lógica de cooperação que passa a ser mais evidente. Muitos relatos ressaltaram que anteriormente eram estimulados a competir entre si, seja por uma estratégia da própria empresa, acreditando ser essa a forma de obter maior produtividade, seja pelo fato real de que um novo trabalhador significava uma ameaça aos mais antigos, que por conta disso buscavam não ensinar a atividade de trabalho aos seus ajudantes.

O caso da UST, por exemplo, é significativo, pois resalta a atuação desta empresa com os trabalhadores desempregados da comunidade de San Lorenzo, seja por meio da incorporação de novos sócios na empresa, seja pela concessão de microcréditos para permitir a formação de microempreendimentos. A UST faz parte da Central de Trabajadores de la Argentina (CTA), uma central sindical que tem longa trajetória de atividades com os desempregados do país.

O que os casos analisados demonstram é que, embora haja a possibilidade de acirramento de ânimos devido à necessidade de tomadas de decisões coletivas, o que ocorre nas experiências de ERTs é uma aproximação dos trabalhadores por haver uma consciência de que a cooperação entre eles não os ameaça e é um fator que traz benefícios para toda a empresa. Se antes um novo trabalhador poderia significar a perda do posto de trabalho para um operário mais qualificado, hoje representa a possibilidade de que esses tenham substitutos em ocasiões em que seja necessário se ausentarem, sem representar uma perda de produtividade para o coletivo.

### 3.6 MUDANÇAS NO PROCESSO PRODUTIVO, NO PRODUTO E NO MAQUINÁRIO

Com relação ao maquinário, foram citadas algumas ideias, como a dos trabalhadores de Chilavert, que pretendiam reduzir o ruído das máquinas para que não precisassem utilizar os protetores auriculares. Entretanto, as alterações no maquinário parecem ter se restringido às adaptações necessárias para que a fábrica voltasse a funcionar e para que se mantivesse sem a necessidade de compra de novos equipamentos.

Em alguns casos, observa-se, por exemplo, que há um prolongamento da vida útil dos equipamentos, o que de certa forma problematiza a lógica predominante de atualização constante dos meios de trabalho, gerando cada vez mais instrumentos obsoletos. O fato de 46,2% das ERTs brasileiras e 70,8% das argentinas terem declarado que suas instalações e máquinas estão em boas condições, contrastando com diversos parques fabris observados, demonstra que há uma percepção distinta desses trabalhadores sobre o que consideram “boas condições”. Certamente não estão se referindo ao fato de terem tecnologias mais avançadas, mas sim adequadas às suas necessidades.

Com relação às inovações no processo produtivo é curioso notar que na pesquisa brasileira 74% das empresas declararam ter realizado inovações em alguma parte ou componente das máquinas ou no processo produtivo. Essa pergunta deveria ter sido formulada de outra maneira, pois algum tipo de alteração evidentemente foi necessário para recolocar a empresa em funcionamento – além de ter sido mal-interpretada, pois muitos, ao citarem as alterações, se referiam a aspectos organizativos, que estavam sendo analisados por outras questões.

De qualquer forma, baseado em algumas respostas que obtive com os estudos de caso, pude concluir que apenas alguns poucos trabalhadores têm a consciência de terem sido realizadas mudanças no processo produtivo. Por exemplo, na Flaskô, embora tenha entrevistado muitos operadores de máquina, apenas um relatou haver uma mudança desenvolvida por eles: “A gente desenvolveu um molde que não tinha, a gente desenvolveu outra maneira de trabalhar mais fácil. A maneira de tirar as peças das máquinas, por exemplo. Foi conversando para pensar em novas formas de produzir.” (Trabalhador da Flaskô, Entrevista Concedida em 17.03.2012).

Essa declaração demonstra que uma pesquisa mais aprofundada sobre a atividade de trabalho, como estudos na área de ergonomia, por exemplo, podem revelar novidades relacionadas às adequações realizadas pelos trabalhadores de ERTs. Se parte das máquinas foi projetada para retirar desses trabalhadores a maior quantidade de mais-valia e se ao mesmo tempo eles afirmam que conseguiram reduzir o ritmo de trabalho, essa é uma pista de que adaptações foram feitas para que pudessem se adequar à nova situação de trabalho.

### 3.7 A DIVISÃO DE TAREFAS E O PAPEL DA MULHER

Nos casos estudados foi identificada a maior possibilidade de realização de tarefas distintas ao longo da vida laboral. Embora em nenhum deles haja um critério definido para rodízio de setores, o desejo dos trabalhadores e, por vezes, a necessidade das ERTs fazem com que seja comum a troca de função. Em alguns casos foram identificadas rotações de funções, como em Zanón, que define que os trabalhadores que atuam no sindicato precisam retornar para o setor produtivo, para que não percam a identidade operária. Verifica-se também nessa empresa a existência de rodízio dos trabalhadores do setor de imprensa e difusão, que atuam mais nas mobilizações e comunicação da ERT. Dessa situação, pode-se concluir que há um esforço para que haja um rodízio nos cargos que têm atuação política.

Esse fato, aliado ao livre acesso a informações e à livre circulação nas fábricas, permite aos trabalhadores um maior conhecimento do processo produtivo, como afirmado por muitos entrevistados. Isso representa um processo de desalienação, que

em contraste com o segundo elemento extraído na primeira sessão sobre a organização capitalista do trabalho devolve o saber expropriado do trabalhador. Ou, seguindo o conceito de Simone Weil (1979), representa um enraizamento da classe operária.

Em todos os casos estudados foi ressaltado que os coordenadores de produção ou encarregados, embora ainda exerçam um papel de organização, não têm a mesma função da empresa anterior de ser um elo entre o patrão com o chão de fábrica. Esses resultados corroboram a tese de Vieitez e Dal Ri (2001), que identificaram haver uma mudança de qualidade nas atividades desses trabalhadores, que deixam de exercer uma função de controle para uma de regulação.

Verificou-se, entretanto, que está mantida a divisão sexual do trabalho nos casos estudados. As mulheres seguem exercendo funções administrativas, de zeladoria, de cozinha e em setores leves da produção. Apenas em Zanón pudemos identificar poucos casos de entrada de mulheres em setores e funções que antes não exerciam, como de coordenação de setor. Também pudemos entrevistar duas mulheres que eram presidentes das cooperativas, sendo uma na Argentina e outra no Brasil. Foi também a Zanón a única empresa na qual identifiquei haver uma luta explícita por direitos iguais entre homens e mulheres, o que se deve à formação de uma comissão de mulheres na fábrica. O mural da Zanón que diz que sem as mulheres a luta vai pela metade simboliza esse processo e ajuda a lembrar a importância das mulheres no período de recuperação, seja no apoio direto na ocupação, seja na manutenção da família dos trabalhadores acampados.

### 3.8 A RADICALIZAÇÃO DA DEMOCRACIA NO INTERIOR DAS EMPRESAS

A democratização das relações sociais no interior das empresas é o último ponto a ser destacado na síntese dos aprendizados obtidos com os casos estudados. Em primeiro lugar é preciso ressaltar a existência de instâncias formais em que há a efetiva possibilidade do conjunto dos trabalhadores associados interferir em decisões estratégicas da empresa, como na eleição do conselho administrativo, na demissão de algum membro, na aquisição de um novo equipamento e na definição das próprias remunerações. Em geral essas instâncias são chamadas de assembleias, embora em Zanón recebam o nome de jornadas.

Entretanto, estudos como o de Vieitez e Dal Ri (2001) alertam sob a tendência de formação de uma elite político-administrativa que tende a se manter nos cargos de direção e de monopolizar os espaços de decisão das empresas. A esse fato, os autores deram o nome de gestão de quadros.

Em algumas empresas ligadas à Red Grafica Cooperativa, na UST e na Flaskô foram levantados problemas relacionados à baixa participação de parte dos trabalhadores nas assembleias e, em geral, foram vinculados à falta de formação dos mesmos, que pela dificuldade de formular suas questões optam por atuar apenas no momento de votação. Casos como o de Chilavert, com número reduzido de trabalhadores, tendem a reduzir o hiato entre esses quadros e os demais, pois é mais comum que haja reuniões do conjunto de trabalhadores, rompendo possíveis barreiras que dificultam que se expressem.

Isso não significa que a democracia no interior das fábricas se limite às pequenas ERTs. A Zanón e mesmo a Flaskô demonstraram que há outras formas de estimular a participação de um maior contingente de trabalhadores. No caso da Flaskô, a existência de um Conselho de Fábrica ampliado, com 13 trabalhadores, e uma alta

rotatividade de membros nessa instância ajudam no processo de formação. Em Zanón, o rodízio implementado entre o chão de fábrica e o setor administrativo é importante para a formação de novos quadros. Além disso, a existência de outros espaços de tomada de decisão, como o Conselho de Coordenadores, que se reúne toda semana, e as reuniões por setores ampliam numérica e qualitativamente a participação dos trabalhadores nas jornadas. A jornada, que tem esse nome por ser levada a cabo numa jornada de trabalho de 8 horas, permite que os problemas políticos e econômicos sejam tratados com cautela.

O quadro das ERTs aponta algumas dificuldades para que essa experiência da Zanón se generalize. Além da baixa formação já citada, há em algumas iniciativas limitações impostas pelo mercado, dado que há um número significativo de empresas na Argentina que produz por facção, o que pode significar uma interferência externa nas decisões da empresa. Ruggeri et al. (2011) afirmam que 49% das ERTs utilizam alguma forma de trabalho por facção, sendo que pouco mais de 30% dependem exclusivamente deste tipo de contrato. No Brasil, a dependência de empresas externas é menor, sendo que apenas 14,3% vendem mais de 80% da sua produção para um mesmo cliente.

Nos casos estudados foram identificados espaços de tomada de decisão que não são meramente informativos, nos quais há uma possibilidade efetiva de reversão de uma proposta do Conselho Administrativo. Entendo esse processo como um germe de radicalização da democracia no interior das fábricas, de fundamental importância para um processo de transição socialista. Não quero dizer que essas práticas irão resultar numa mudança sistêmica, mas que os aprendizados dessas experiências podem ser de fundamental importância para que, num eventual processo revolucionário, não sejam cometidos os mesmos erros do passado, em que o modelo capitalista de organização do trabalho foi transplantado para experiências de economia planificada.

## CONCLUSÃO

A experiência das empresas recuperadas por trabalhadores faz parte da luta do movimento operário. Por um lado, no Brasil e na Argentina representa uma nova estratégia para manutenção de postos de trabalhos em países que viveram crises profundas nas décadas de 1990 e 2000, causadas pela adoção da cartilha neoliberal. Por outro, constitui uma nova etapa do que Nascimento (2005) qualificou como lutas pela autogestão, mesmo que o motivador inicial para a formação de grande parte das ERTs não tenha sido o desejo da prática da autogestão. O fato é que essas talvez sejam as experiências mais longevas em que a classe trabalhadora teve o controle das empresas que antes pertenciam a um capitalista.

É preciso que as ERTs sejam compreendidas dentro de seus contextos e que esteja claro que os objetivos iniciais dos trabalhadores que empreenderam essas lutas não era o de promover uma revolução socialista. Por esse motivo, me parece que boa parte dos pesquisadores que fala em “degeneração”, para se referir aos casos que deixaram de apresentar o conteúdo de uma democracia radical, se esquece de que a autogestão não era o norte buscado por seus protagonistas. Essas considerações têm o objetivo de fazer uma crítica, ao que Santos (2007) chama de razão indolente, que desperdiça as experiências reais por estar presa a soluções pré-estabelecidas para os problemas

sociais. É preciso que as iniciativas concretas permitam a ressignificação dos conceitos e das estratégias de luta para a emancipação social.

Apesar das diferenças explicitadas, Brasil e Argentina apresentam muitas semelhanças com relação às dificuldades encontradas pelos trabalhadores para colocarem de pé empresas, que em geral estavam em condições de desvantagem no mercado globalizado. Os trabalhadores dos dois países também encontraram algumas soluções similares para enfrentarem esse desafio e tanto no Brasil como na Argentina podem ser encontradas inovações nas experiências de ERTs, que são importantes aportes para os estudos da Tecnologia Social, sobretudo os referentes à organização do trabalho.

Destrinchar esse ponto é tentar responder à questão de pesquisa: “[...] que inovações no campo da organização do trabalho se produziram nas experiências de empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil e na Argentina?”

A primeira das inovações diz respeito ao controle externo da atividade de trabalho, que deixou de existir parcialmente nas iniciativas apresentadas. Apesar de se manterem os líderes de setor, coordenadores e encarregados, esses deixaram de ter uma função de controle para ter uma função de coordenação. Ou para citar Vieitez e Dal Ri (2001), uma função de regulação. O profissional responsável por criar o elo entre a administração e a produção parece não ser mais necessário, pois há uma linha direta de comunicação que fica ainda mais clara quando há rodízios entre essas funções. A heterogestão, ao ceder lugar para a autogestão, permite pensar que o que Marx (1978) chamou de “modo de produção especificamente capitalista” é parcialmente alterado nessas experiências, pois o controle do processo produtivo não é mais exercido pelo detentor dos meios de produção. Não se pode, entretanto, ignorar a pressão externa estabelecida por fornecedores e clientes, como nos casos das ERTs que trabalham por facção.

A segunda problematização que os estudos de caso permitem fazer está relacionada à expropriação do saber do trabalhador. Mesmo não havendo um rodízio sistemático nas ERTs, o maior convívio entre trabalhadores de distintos setores, a participação nas esferas de tomada de decisões estratégicas e a possibilidade de diálogo entre os que executam os trabalhos intelectual e manual permitem afirmar que há um maior conhecimento por parte dos trabalhadores da totalidade das ações que ocorrem na fábrica. Com isso seus trabalhos passam a fazer mais sentido dentro do conjunto, sobretudo porque os resultados deles não são apropriados por outra pessoa. Para utilizar a categoria de Weil (1979), trata-se de um processo de enraizamento da classe operária.

A terceira ruptura, que está relacionada com a primeira, diz respeito à desintensificação da atividade de trabalho, tendo sido a questão do ritmo de trabalho a mais citada nas entrevistas realizadas. Como visto, essa característica representou nos casos estudados a redução do número de acidentes e uma maior satisfação dos trabalhadores, que passaram a ser responsáveis por programar suas ações de acordo com suas reais possibilidades.

A quarta inovação que merece destaque é a ampliação do significado do trabalho e consequentemente do espaço de trabalho. Na estrutura organizacional dos casos apresentados sempre esteve presente um setor de mobilização, que estabelece vínculos das empresas com vizinhos e movimentos sociais. O entendimento sobre o que é a atividade de trabalho foi ampliado para ações de solidariedade,<sup>14</sup> que exigiram

**14** Como no caso da Flaskô, em que foi criado um código para definir que o trabalhador não está operando porque está em atividade de mobilização.



modificações no espaço de trabalho, que passou a comportar escolas, centros culturais, teatros entre outros. São provas de que a atuação das ERTs não se restringe ao âmbito econômico.

Não se pode ignorar a dependência que essas experiências têm de agentes do capital, como seus fornecedores, clientes, bancos, competidores, que limitam suas potencialidades, pois há interferências diretas em suas atuações. Também não se deve esquecer que os casos estudados foram escolhidos por já apresentarem previamente indícios de inovações organizacionais mais avançadas, o que não permite a generalização para o conjunto das ERTs.

Há, entretanto, nas contribuições das distintas ERTs, um conjunto de práticas que devem ser sistematizadas, divulgadas e trocadas entre as experiências. Há, por enquanto, uma flor que rompeu o asfalto, o tejo, o nojo e o ódio, como descreveu Carlos Drummond de Andrade (2008), simbolizando a construção de novas relações sociais de produção, materializada por iniciativas de luta de mais de 20 anos da classe trabalhadora. Suas práticas representam o que Ana Clara Torres Ribeiro (2005) chamava de “arte de resolver a vida”.

**Flávio Chedid Henriques** é pesquisador do Núcleo de Solidariedade Técnica (SOLTEC/UFRJ). Doutor em Planejamento Urbano e Regional. E-mail: <flaviochedid@gmail.com>.

**Michel Thiollent**, doutor em Sociologia, é professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIGRANRIO e professor aposentado da Coppe/UFRJ. E-mail: <m.thiollent@gmail.com>.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADORNO, Teodor; HORKHEIMER, Max. *Dialética do esclarecimento*: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.
- ÁLVAREZ, María Ines Fernández. Expropriar la fábrica, apropiarse del trabajo. Procesos de construcción de demandas y prácticas de acción estatal em recuperaciones de fábricas em la Ciudad de Buenos Aires. In: GRIMBERG, Mabel; ÁLVAREZ, María Ines Fernández; ROSA, Marcelo Carvalho. *Estado y movimientos sociales*: estudios etnográficos em Argentina y Brasil. Buenos Aires: Antropografía, 2009. p. 131-156.
- ANDRADE, Carlos Drummond de. *A rosa do povo*. 39. ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- FAJN, Gabriel (Coord.). *Fábricas y empresas recuperadas*. Protesta social, autogestión y rupturas em la subjetividade. Buenos Aires: Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Centro Cultural de la Cooperación, 2003.
- FARIA, José Henrique de. *Economia Política do Poder*: Uma Crítica da Teoria Geral da Administração. 5. reimp. Curitiba: Editora Juará, 2009. Vv.ol 2.
- HENRIQUES, Flávio Chedid et al. *Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil*. Rio de Janeiro: Multifoco, 2013.
- HOLZMANN, Lorena. *Operários Sem Patrão*: gestão cooperativa e dilemas da democracia. São Carlos: EdUFSCar, 2001.
- IBASE/ANTEAG. *Autogestão em avaliação*. São Paulo: ANTEAG Edições, 2003.
- MARX, Karl. *O Capital*: livro I, capítulo VI (inédito). São Paulo: [s.n.], 1978.
- MOTHÉ, Daniel. Autogestão. In: CATTANI, Antônio David et al. *Dicionário Internacional da Outra Economia*. São Paulo: Almedina, 2009, p. 26-30.
- NASCIMENTO, Claudio. *Do “Beco dos Sapos” aos canaviais de Catende*: Os “ciclos longos” das lutas autogestionárias. Brasília: Senaes, 2005. Acesso em: <www.mte.senaes.gov.br>.
- NOVAES, Henrique Tahan. *O Fetiche da Tecnologia*: A experiência das fábricas recuperadas. São Paulo: Expressão Popular, 2007.
- OHNO, Taiichi. *O sistema Toyota de produção*: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- REBÓN, Julian. *La Empresa de la Autonomía*: Trabajadores recuperando la producción. Buenos Aires: Colectivo Ediciones/Picasso, 2007.

- REBÓN, Julián; SALGADO, Rodrigo. La Fuerza del trabajo. *Página 12*, Buenos Aires, 20.11.2012. El país.
- RIBEIRO, Ana Clara Torres. *O desenvolvimento local e a arte de “resolver” a vida*. In: LIANZA, Sidney; ADDOR, Felipe (Org.). *Tecnologia e desenvolvimento social e solidário*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2005. p. 109-120.
- RUGGERI, Andrés (Coord.). *Las empresas recuperadas en La Argentina*: informe del segundo relevamiento Del Programa. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras. SEUBE. Universidad de Buenos Aires, 2005.
- RUGGERI, Andrés (Org.). *Las empresas recuperadas*: autogestión obrera em Argentina y América Latina. Buenos Aires: Editorial de La Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires, 2009.
- RUGGERI, Andrés (Coord.). *Las Empresas Recuperadas en La Argentina*: Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores. Buenos Aires: Ediciones de la Cooperativa Chilavert, 2011.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. *Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social*. São Paulo: Boitempo, 2007.
- TAUILE, José Ricardo et al. *Empreendimentos Autogestionários Provenientes de Massa Falida*. Brasília: MTE/ IPEA/ANPEC/SENAES, 2005.
- VALLE, Rogério (Org.). *Autogestão*: O que fazer quando as fábricas fecham? Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.
- VIEITEZ, Candido Giraldez; DAL RI, Neusa Naria. *Trabalho Associado*: Cooperativas e empresas de autogestão. Rio de Janeiro: DPA, 2001.
- WEIL, Simone. *A condição operária e outros estudos sobre a opressão*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

**ABSTRACT** *This article is the result of a doctoral thesis which aims to identify innovations in the field of labour organization produced by the experiences of companies recovered by workers in Brazil and Argentina. The central thesis defended is that the limitations imposed by the hegemony of the capitalist mode of production do not dismiss the possibility of building new social relations of production. The five case studies and the experience with surveys of all experiences recuperated enterprises in the two countries provided information that allowed questioning in several respects the capitalist organization of work and, through a critical practice, as suggested Rebón (2007), propitiating reflection on the possibility of overcoming the hegemonic model, it is not only about innovation within organizations, but also the relationship of these companies with their territories.*

**KEYWORDS** *Companies recovered by workers; Work organization; Workers self-management; Critical Management Studies*