UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUCCA PÉREZ POMPEU

Autogestão da produção, produção da autogestão: elementos da cooperação na Flaskô a partir de uma análise ergonômica do trabalho

São Paulo

2019

LUCCA PÉREZ POMPEU

Autogestão da produção, produção da autogestão: elementos da cooperação na Flaskô a partir de uma análise ergonômica do trabalho

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências .

Área de Concentração: Engenharia de Produção.

Orientador: Professor Doutor Laerte Idal Sznclwar

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Pompeu, Lucca Pérez

Autogestão da produção, produção da autogestão:
elementos da cooperação na Flaskô a partir de uma análise
ergonômica do trabalho / L. P. Pompeu – São Paulo, 2019.
162 p.

Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica de São
Paulo – Departamento de Engenharia de Produção. Universidade
de São Paulo

Versão original

1. Cooperação. 2. Autogestão. 3. Empresas
Recuperadas por Trabalhadores. 4. Ergonomia da
Atividade. 5. Psicodinâmica do Trabalho. I Universidade
de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção. II.t...

Nome: Pompeu, Lucca Pérez

Título: Autogestão da produção, produção da autogestão: elementos da cooperação na Flaskô a partir de uma análise ergonômica do trabalho

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Engenharia de Produção

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr.	_____	Instituição:	_____
Julgamento:	_____	Assinatura:	_____
Prof. Dr.	_____	Instituição:	_____
Julgamento:	_____	Assinatura:	_____
Prof. Dr.	_____	Instituição:	_____
Julgamento:	_____	Assinatura:	_____

Dedico esse trabalho a todos aqueles e aquelas que cotidianamente constroem um mundo assentado na solidariedade, tanto no âmbito da produção quanto da reprodução da vida. Dedico especialmente à minha filha, Ceci, que chegou com tudo no meio do processo, ensinando coisas que não aprenderia em nenhum artigo ou livro. Por fim, dedico à minha avó-mãe Irene, que partiu com tudo quase ao mesmo tempo em que Ceci chegava, deixando saudades e boas lembranças.

AGRADECIMENTOS

Agradecer a todas as pessoas importantes para a realização desse trabalho não é tarefa mais simples do que o trabalho realizado em si. São inúmeras pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para esse processo, mas não cabe todos nesse espaço...

Agradeço primeiramente, à minha companheira Mayara, que me suportou de diversas formas em diversos momentos desse processo inteiro, muitas vezes trazendo o ânimo já esgotado e reconstruindo o sentido que me motivou a dedicar-me a esse trabalho.

Um grande agradecimento ao meu orientador, Prof. Dr. Laerte Idal Sznclwar, exemplo de postura, diálogo, respeito à liberdade de pensamento e valorização do conhecimento. Também aproveito para agradecer a todos que fizeram parte das bancas: Prof. Seiji Uchida, cujos conselhos permanentes foram muito importantes para esse percurso, ao Prof. Reinaldo Pacheco da Costa, que considero um amigo e companheiro, que participou da qualificação, e ao Prof. Claudio Marcelo Brunoro, que acompanhou boa parte dessa trajetória de diversas maneiras sempre incentivando.

A todas e todos do Grupo de Pesquisas em Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil (GPERT), colegas de trabalho na Flaskô que me aproximaram e me permitirão encontrar uma rede de pesquisadores que pensam e praticam a Engenharia Popular. Vocês me ensinaram muito! Ressalto especialmente Fernanda Araújo, Vicente Nepomuceno, Flávio Chedid Henriques e Tarcila Mantovani, que tiveram um papel central nesse trabalho e na minha formação acadêmica e humana para a vida.

Todos os familiares, parentes e amigos que ajudaram nesse processo, por vezes cuidando da Ceci ou ajudando de diversas outras formas: vocês merecem muitos créditos! Assim como todas e todos do Grupo de Pesquisa em Ergonomia e Psicodinâmica do Trabalho do Departamento de Engenharia de Produção, que ouviram repetidas vezes as apresentações.

Aos colegas da Economia Solidária, especialmente aos da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP-USP), cujas reflexões, ações e convivência foram fundamentais: o que penso é o resultado de tudo que já pensamos juntos! O mesmo se aplica aos colegas da Poli e do Escritório Piloto, que insistem em tentar fazer engenharia para o ser humano.

Por fim, meus especiais agradecimentos a todas e todos trabalhadores da Fábrica Ocupada Flaskô: vocês são exemplo de ousadia e resistência. Tudo que vocês fizeram já entrou para história. Viva a Flaskô!

Tão doloroso quanto impressionante, é ver milhões de homens a servir, miseravelmente curvados ao peso do jugo, esmagados não por uma força muito grande, mas aparentemente dominados e encantados apenas pelo nome de um só homem cujo poder não deveria assustá-los, visto que é um só.

Étienne de La Boétie

RESUMO

A presente dissertação teve como motivação geral aprofundar na compreensão do trabalho dentro da Flaskô, uma Empresa Recuperada pelos Trabalhadores (ERT), devido ao interesse nessas experiências de autogestão. A questão de fundo consiste em entender se seriam as ERT's capazes de possibilitar transformações substanciais no trabalho de maneira a apontar para novas relações sociais e de produção. Questão abrangente que permanecerá por muito tempo. A partir de um recorte um pouco mais específico, buscamos compreender como se configura a cooperação entre os trabalhadores em suas atividades de produção. Para isso utilizamos o referencial teórico da Ergonomia da Atividade. Foi feita uma pesquisa-ação na fábrica seguindo a metodologia Análise Ergonômica do Trabalho (AET), que permitiu que nos aproximássemos da atividade e da organização real do trabalho, podendo observar no processo de mudança e projeto de novas formas organizacionais os interstícios, contradições e lógicas do trabalho na fábrica. A partir das vivências que os trabalhadores deixaram emergir na AET bem como dos relatos, entrevistas e observações realizadas, analisamos a cooperação à luz dos conceitos da Psicodinâmica do Trabalho, tentando construir uma interpretação da deontologia do fazer na fábrica, ou seja, dos processos que permitem o reconhecimento intersubjetivo dos trabalhadores através da discussão, deliberação, criação de acordos, normas e regras que envolvem a capacidade de construir confiança, comunicar-se, coordenar as inteligências singulares através de arbitragem e da legitimação de certo tipo de autoridade fundada no saber e na utilidade, e não na dominação.

Palavras-chave: Cooperação. Autogestão. Empresas Recuperadas por Trabalhadores. Ergonomia da Atividade. Psicodinâmica do Trabalho.

ABSTRACT

The present work was motivated by the general interest to understand deeply the work inside Flaskô, a self-management company which was recovered by its workers during the failure process, due to the interest in these self-management and democracy at workplace experiences. The fundamental question behind all the work is to understand if those experiences are able to produce substantial changes in work leading to new social and production relations. But that is a question that will remain for a long time. In this research, more specifically, we tried to focus on in understanding how the cooperation between the workers in the production activities is configured. For this purpose, we use the theoretical reference of the Activity Ergonomics, following the methodology of Ergonomic Analysis of Work in Flaskô, which allowed us to approach the work activity and the real organization of the work. In the process of designing changes in the organization with the workers we were able to observe the interstices, contradictions and logics of work. The workers brought up a lot of experiences from their lives at the factory. That allowed us, along with the reports, interviews and observations that we made, build an interpretation of the cooperation, using as theoretical framework the concepts of Work Psychodynamics. We tried to understand cooperation from the process of “deontology of work” in the factor: the processes that allow the intersubjective recognition of workers through discussion, deliberation, creation of agreements, norms and rules that involve the capacity to build trust, communicate, coordinate the singular intelligences through arbitration and the legitimation of a certain type of authority based on knowledge and in utility, not domination.

Keywords: Cooperation. Self-management. Work democracy. Activity Ergonomics. Psychodynamics of Work.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução global de desocupados na população economicamente ativa (1981 – 2001).....	14
Figura 2: Evolução de operários e assalariados populares desocupados na população economicamente ativa (1981 – 2001).....	15
Figura 3 – Organograma simplificado da Flaskô.....	21
Figura 4 – A tripla relação entre sujeito, real do trabalho e o “outro”.....	52
Figura 5 – Fases da AET na Flaskô.....	81
Figura 6 – Trecho da Árvore de Problemas.....	84
Figura 7 – Frente da ficha de produção.....	90
Figura 8 – Agregado de horas por código de produção (máquina 105).....	91
Figura 9 – Trabalhador colando relatórios de produção no mural.....	104
Figura 10 – Organograma da Flaskô.....	103
Figura 11 – Fluxograma do processo de PCP na Flaskô: do pedido à entrega.....	114
Figura 12 – Fluxograma do PCP com as modificações.....	117
Figura 13 – Interface de lançamento das informações da ficha de produção.....	118
Figura 14 – Interface de lançamento dos pedidos no sistema.....	118
Figura 15 – Relatório de acompanhamento dos pedidos.....	119
Figura 16 – Relatório de indicadores da produção para a Máquina 106.....	120
Figura 17 – Fluxograma da manutenção na Flaskô.....	122
Figura 18 – Roteiro de manutenção preventiva mecânica.....	123
Figura 19 - Roteiro de manutenção preventiva elétrica.....	124
Figura 20 – Fluxograma da atividade futura de manutenção preventiva.....	125
Figura 21 – Ficha de descrição da manutenção corretiva efetuada.....	126
Figura 22 – Planilha de registro do histórico de manutenção.....	126
Figura 23 – Fluxograma da manutenção corretiva com as mudanças.....	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dimensões e atributos da cooperação.....	74
Tabela 2 – Formas de passagem de um tipo de cooperação para outro.....	74
Tabela 3 – Cronograma de Atividades da 1ª imersão.....	82
Tabela 4 – Entrevistados na construção da demanda.....	83
Tabela 5 – Cronograma de Atividades da 2ª imersão.....	88
Tabela 6 – Resumo da análise global da Flaskô.....	89
Tabela 7 – Cronograma de Atividades da 3ª imersão.....	93
Tabela 8 – Entrevistas e observações realizadas na 3ª imersão.....	94
Tabela 9 – Pré-diagnóstico e propostas de ação.....	97
Tabela 10 – Cronograma de Atividades da 4ª imersão.....	100
Tabela 11 – Cronograma de visitas de acompanhamento.....	101
Tabela 12 – Cronograma de Atividades da 5ª imersão.....	103
Tabela 13 – Resumo das tarefas e atividades dos trabalhadores do PCP.....	109
Tabela 14 – Fontes de informação para programação da produção.....	112

SUMÁRIO

Capítulo 1 – Introdução	13
1.1 Reestruturação produtiva, crise, flexibilização.....	13
1.2 As Empresas Recuperadas por Trabalhadores.....	14
1.3 A Fábrica Ocupada Flaskô.....	15
Capítulo 2 – Economia Solidária e mercado capitalista: as ERT's enquanto organizações não tipicamente capitalistas	24
2.1 Relação entre ERT's e mercado capitalista.....	24
2.2 Economia Solidária enquanto um modo de produção coexistente com o capitalismo.....	25
2.3 EcoSol enquanto mistificação ou degeneração.....	26
2.4 Outra compreensão sobre o capitalismo.....	28
2.5 As organizações não tipicamente capitalistas: aportes da informalidade..	29
2.6 Questões para o debate acerca da EcoSol.....	37
Capítulo 3 – O trabalho	41
3.1 As contribuições da Ergonomia da atividade para pensar o trabalho.....	41
3.2 As contribuições da Psicodinâmica do Trabalho.....	49
3.2.1 Sofrimento e emancipação.....	49
3.2.2 A dinâmica do reconhecimento.....	53
2.3 Alienação vs autogestão.....	56
3.4 Cooperação no trabalho: deontologia do fazer e as possibilidades civilizatórias..	63
Capítulo 4 – A Análise Ergonômica do Trabalho	75
4.1 A metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho (AET).....	75
4.1.1 Análise Ergonômica do Trabalho enquanto Pesquisa-Ação: justificando.....	75
4.1.2 Elementos metodológicos clássicos da AET.....	77
Capítulo 5 – AET na Flaskô	81
5.1 Definição da demanda, grupo de pilotagem e objetos de fronteira.....	82
5.1.1 Definição/construção da demanda.....	82
5.1.2 O grupo de pilotagem.....	85
5.2.3 Objetos de fronteira.....	86
5.2 Análise global, consolidação do grupo de pilotagem, redefinição da demanda e escolha da situação crítica.....	87
5.2.1 Análise global do funcionamento da Flaskô.....	88
5.2.2 Consolidação do grupo de pilotagem.....	89
5.2.3 Redefinição da demanda e escolha da situação crítica.....	92

5.3 Observações, pré-diagnóstico e proposições.....	93
5.3.1 Observações.....	93
5.3.2 Pré-diagnóstico e proposição de ações.....	94
5.4 Interrupção nos trabalhos: o corte de energia.....	97
5.5 Desenho e concepção de artefatos/instrumentos e observações sistemáticas....	98
5.6 Simulações e acompanhamento: reprojetoando os artefatos.....	100
5.7 Validação.....	103
Capítulo 6 – A programação e controle da produção (PCP) na Flaskô	105
6.1 Quem são e o que fazem os trabalhadores envolvidos no PCP.....	105
6.2 O processo do Planejamento e Controle da Produção: quem decide o quê.....	110
6.3 A construção do sistema de suporte ao PCP.....	116
6.4 A Manutenção na Flaskô atualmente.....	121
6.5 A construção do sistema de suporte à Manutenção.....	122
Capítulo 7 – Deontologia do fazer e cooperação: a regulação em oposição ao controle	128
7.1 Deontologia do fazer e cooperação: a regulação em oposição ao controle.....	129
7.2 A identidade do grupo e o viver junto.....	147
Conclusão.....	151
Referências Bibliográficas.....	155

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Reestruturação produtiva, crise, flexibilização

O mundo da produção tem sofrido transformações estruturais, principalmente a partir dos anos 80: a lógica do fordismo, baseada na produção de produtos de massa em larga escala visando o menor custo de produção possível, deu lugar à flexibilização dos mercados, padrões de consumo e processos de trabalho. Alguns autores como Harvey (1992) e Hirata (1998) chamam esse fenômeno de reestruturação produtiva, que ocorre como consequência do aumento da mobilidade global do capital, do estabelecimento das políticas neoliberais de (des)regulação dos mercados e do crescimento da esfera financeira. Segundo Harvey (1992), o mercado globalizado é formado por setores de produção inteiramente novos, novos serviços financeiros e taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. Hirata (1998) pontua que essa flexibilidade ocorre tanto internamente da empresa através de contratos intermitentes, jornadas de trabalho flexíveis, plano de carreira não estável, menos estoques, quanto externamente, entre as empresas, com a produção puxada pelo mercado, promovendo relações flexíveis entre clientes e fornecedores numa cadeia produtiva. Os autores empregam o termo “flexível” com uma conotação crítica em suas obras, entendendo que a flexibilidade traz consequências negativas. Sennett (1998) nomeou alguns desses impactos como “corrosão do caráter”, analisando a perda de estabilidade na carreira dos trabalhadores. Para o autor, a flexibilização gera contradições entre o planejamento do futuro e a vida familiar com a realidade do mundo do trabalho flexível, ajudando a desestruturar as relações sociais e os compromissos de longo prazo.

Além disso, esse mercado globalizado, dinâmico e em grande medida financeirizado acaba acentuando as instabilidades e crises. Atualmente, a integração do capital ao longo do mundo permite rápidas possibilidades de realocação dos investimentos, graças aos desenvolvimentos em tecnologia da informação, como apontam Zilbovicius e Dias (2006). Amaral (2012) aponta que a proporção entre a riqueza financeira mundial em relação ao total do Produto Interno Bruto (PIB) mundial passou de 1,1, em 1980, para 3,3 em 2010. Como consequência desse fenômeno percebe-se que a chamada financeirização da produção transforma as formas de gestão da empresa, que vai se tornando subordinada aos interesses de acionistas externos ao processo produtivo, buscando a autovalorização do capital no curto prazo (ZILBOVICIUS; DIAS, 2006; DAVIS, 2009). As empresas tendem a não priorizar investimentos que imobilizem tanto seu capital e que tenham um longo tempo de retorno, mesmo a altas taxas. Um exemplo disso pode ser visto no fenômeno conhecido como “capital impaciente”, que consiste na redução do período médio de tempo que os investidores retinham suas ações em um mesmo investimento nas bolsas britânicas e americanas: entre 1983 e 1998 essa redução foi de 60% (SENNETT, 1998).

Um dos principais impactos resultantes da reestruturação produtiva foi a perda de empregos, em decorrência de inovações tecnológicas e do fechamento de fábricas por falências ou realocação de recursos, resultante da concentração e centralização do capital. Segundo Coggiola (2011), “o capitalismo acentuou a tendência para a destruição das forças produtivas sociais como nunca em sua história precedente [...] o declínio dos empregos no setor da produção fez parte de uma tendência de longo prazo que tem crescentemente substituído seres humanos por máquinas”. Apenas entre 1981 e 1991 desapareceram mais de 1,8 milhões de empregos na área industrial nos Estados Unidos; na Alemanha, entre 1992 e 1993 mais de 500 mil empregos foram eliminados (COGGIOLA, 2011).

Ao mesmo tempo em que a indústria perde importância relativa, ocorre um processo de “servicialização da economia”, ou seja, transformações qualitativas na forma de produção, extração e acumulação de valor assentadas cada vez mais em serviços, com a importância cada vez maior do trabalho imaterial (HUBAULT; SZNELWAR, 2014). No entanto, embora novos postos de trabalho sejam criados nos serviços, amortecendo um pouco o impacto da redução de empregos no setor industrial, o desemprego estrutural em geral se agravou após a virada neoliberal que ocorreu entre as décadas de 80 e 90 ao redor do mundo.

A reestruturação produtiva ocorreu no Brasil na década de 1990, através da implementação de políticas neoliberais que visavam a abertura do mercado interno, integrando a economia nacional no grande mercado globalizado. O desemprego explodiu nessa década, atingindo patamares de mais de 12% no começo dos anos 2000. A evolução do desemprego entre as décadas de 80 e 90 no Brasil pode ser vista nos gráficos extraídos de Quadros (2003), que apresentam a taxa de desocupados dentro da população economicamente ativa no país¹:

Figura 1 – Evolução de desocupados população economicamente ativa (1981 - 2001)

Fonte – extraído de Quadros (2003)

Essa situação era ainda pior para o operariado e os assalariados médios, com taxas de

1- A metodologia de medição do IBGE mudou em 1992 (e novamente em 2002, indiferente para esses gráficos). Segundo Quadros (2003) “o conceito de desocupado que, na década de 1980, contempla aqueles que procuraram ocupação nos últimos três meses (o período mais longo de busca pesquisado pela PNAD de então) e, na década de 1990, permite estender o tempo de procura para até um ano [...] na década de 1980, apenas eram considerados ocupados os trabalhadores não remunerados com jornada mínima de 15 horas semanais, na década de 1990 o limite é reduzido para apenas uma hora por semana.”

desocupados atingindo quase 15% dessa camada da população.

Figura 2 – Evolução de operários e assalariados populares desocupados na população economicamente ativa (1981 - 2001)

Fonte – extraído de Quadros (2003)

1.2 As Empresas Recuperadas por Trabalhadores

Esse contexto de crise, desemprego e instabilidade gerou episódios onde os trabalhadores ocupam as empresas que estão em processo de falência ou sucateamento antes de sua fusão, venda ou incorporação. Geralmente as ocupações foram impulsionadas por atrasos nos pagamentos de salários e direitos trabalhistas, pela iminência da perda do emprego, levando os trabalhadores a assumirem a empresa e voltarem a produzir nas chamadas Empresas Recuperadas por Trabalhadores (ERTs). No Brasil, durante a década de 1990, cerca de 150 empresas que faliram foram assumidas pelos trabalhadores; na Argentina, em 2001, haviam mais de 10.000 pessoas trabalhando em fábricas ocupadas (VERAGO, 2011).

Esse processo é bastante complexo, sendo que em muitos casos os trabalhadores entram na justiça reivindicando a massa falida da antiga empresa e conseguem, como forma de serem compensados pelas dívidas trabalhistas deixadas pelos antigos donos. Nesse caso, podem abrir uma nova firma, o que em geral é feito no formato de cooperativa. Em outros casos os trabalhadores criam uma associação para gerir a massa falida e continuam utilizando o cadastro de pessoa jurídica da antiga empresa, ainda lutando na justiça para receber os direitos trabalhistas não pagos ou salários atrasados. Os processos de luta são bastante heterogêneos e variam de acordo com as influências políticas em cada ERT, com os representantes da justiça, com as condições da antiga empresa e com o empenho dos antigos donos, que por vezes abandonam e até facilitam a criação da cooperativa, enquanto outras vezes vão até as últimas consequências para manterem o patrimônio (mesmo que para vendê-lo).

Segundo Verago (2011), a principal motivação dos trabalhadores que se engajam na

retomada das fábricas é a defesa do emprego. Portanto, as ERT's se constituíram no Brasil como uma estratégia de resistência e sobrevivência de assalariados que estavam na iminência de perderem seus empregos com o fechamento das fábricas que os empregavam. Esse fenômeno se manifesta em ondas anticíclicas, ou seja, em respostas às crises cíclicas do capitalismo. Por isso as ocupações de fábricas ocorreram com intensidade na década de 90, em resposta aos efeitos da reestruturação produtiva. Duas décadas depois das recuperações das unidades produtivas, muitas dessas experiências se esgotaram, enquanto outras ainda resistem. No entanto, no geral, a maioria das ERT's enfrentam problemas econômicos sérios tais como dívidas, falta de acesso a crédito, pouco capital de giro, maquinário apresentando desgastes e problemas com manutenção, maquinário considerado obsoleto em comparação com suas concorrentes, falta de quadros gestores, entre outros (HENRIQUES et al, 2013).

A busca pela democracia na gestão da empresa é um desafio nas ERT's, e se traduz em um modelo de organização do trabalho que herda muitas características da gestão antiga. Perbellini (2017), estudando ERT's na Argentina, chegou a conclusão de que elas se constituem em híbridos, misturando elementos da organização do trabalho patronal com a tentativa de construção de um modelo novo, autogestionário. Isso gera tensões e conflitos internos específicos. Os trabalhadores adquiriram esquemas cognitivos, competências e conhecimentos tácitos na experiência vivida durante a época em que a empresa era gerida visando os interesses do retorno sobre o investimento dos donos, assim como a construção da identidade profissional dos trabalhadores. A própria luta, em grande medida, ocorre pela valorização desse saber construído e pela permanência dessa identidade.

1.3 A Fábrica Ocupada Flaskô

Histórico: ocupação e o Movimento das Fábricas Ocupadas

Dentre os casos de ERTs, a Flaskô é um dos mais paradigmáticos devido à sua articulação política e significado programático. Sua história inicia-se em 1979 no setor de embalagens plásticas e remonta à Companhia Hansen Industrial S. A., proprietária do grupo Tigre e, antigamente, da Cia. Holding Brasil (CHB), sendo muito importante no setor de plásticos. A CHB se desvinculou do grupo, como uma estratégia para lidar com as crises do fim da década de 90, passando a controlar “apenas” cinco empresas, sendo elas: Cipla, Interfibra, Profioplast, Brakofix (todas de Joinville/SC) e a Flaskô em Sumaré (RASLAN, 2007). Como contam os trabalhadores e diversos estudos (DINIZ, 2007; SÍGOLO et al., 2011; HERNANDEZ, 2013; CASTRO, 2015), com os efeitos da reestruturação produtiva, do plano Collor e da subdivisão do grupo controlador das empresas, os donos passaram a atrasar salários, efetuar demissões e vender o maquinário aos poucos. Aos poucos foi se revelando que a estratégia consistia em sucateamento das fábricas para poder tirar proveito ao máximo dessa situação e vendê-las

para setores do capital financeiro global (VERAGO, 2011). No começo dos anos 2000 o grupo estava entrando em processo de falência, acumulando dívidas que, na época, somavam um montante de 150 milhões de reais apenas na Flaskô.

Esse processo resultou na ocupação da Cipla e da Interfibra em 2002, que começaram a organizar o embrião do Movimento de Fábricas Ocupadas (MFO), esboçando um programa político diferente das demais ERT's. O MFO pautava que as fábricas fossem estatizadas sob controle operário, argumentando juridicamente que isso seria possível devido ao interesse social de manutenção do direito ao trabalho, e alegando também que a estatização possibilitaria regularizar a situação financeira das empresas, bem como conseguir fundos para realizar investimentos. Essa leitura veio na contramão da proposta que as demais ERT's vinham consolidando: constituir cooperativas e brigar na justiça para assumir a massa falida das empresas. Houveram resultados diferentes em cada caso singular, sendo que algumas cooperativas conseguiram a conquista, mas herdaram também as dívidas trabalhistas, ou então conseguiram um pátio fabril deteriorado sem ter capital de giro ou capital para investir no próprio negócio.

Com a referência dos colegas das outras empresas, e após 3 meses de produção parada devido a dívidas trabalhistas e salários atrasados, a Flaskô foi ocupada em 2003. Segundo Pedro Santinho, coordenador do Conselho de Fábrica da Flaskô, os trabalhadores sabiam que a fábrica era viável, mas que tinha sido prejudicada por uma série de fatores da época do dono. A volta da produção se deu em regime de gestão democrática dos trabalhadores (nessa dissertação entendemos como autogestão; para a Flaskô o termo correto seria gestão operária).

Antes de decretarem falência os donos abandonaram a fábrica ocupada, levando o máximo que conseguiram do maquinário e deixando dívidas trabalhistas com o governo federal e com a Companhia Paulista de Força e Luz, fornecedora de energia. Esse é um ponto chave, pois a herança deixada pela época da patronal implica em restrições de crédito para investimentos e capital de giro, além de ameaças e leilões para vender as máquinas como pagamento das dívidas. Ocorreram também nesses 15 anos diversos cortes de energia, que prejudicaram as máquinas, entregas a clientes, pagamento de salários.

O controle operário teve fim na Cipla e na Interfibra em 2007, com a determinação de intervenção estatal nas fábricas: ao invés de estatização sob controle operário houve a imposição de um interventor que destruiu a autogestão nessas empresas, que continuam funcionando até hoje. Isso foi resultado de decisão dos órgãos federais, que decidiram cobrar dos trabalhadores as dívidas adquiridas pelos antigos donos através de penhoras, leilões e finalmente assumindo o controle das fábricas. Chegaram a tentar leiloar as máquinas da Flaskô, mas os trabalhadores se organizaram e impediram os leilões na pressão política,

através de marchas e articulações com movimentos sociais sob o lema “*se comprar não vai levar!*”. A Flaskô, portanto, resta como a última dessas experiências de autogestão dentre as que compuseram o MFO (que chegou a contar com diversas outras experiências que também sucumbiram), resistindo há mais 15 anos e, desde 2007, sozinha e sem horizonte de conquista política da estatização.

Segundo Castro (2015), no auge a planta chegou a operar com cerca de 600 trabalhadores, mas no momento de falência contava apenas com 50. Após a recuperação, chegou a operar com 100 trabalhadores até 2007, mesmo com vários equipamentos e máquinas tendo sido levadas pelos donos (a fábrica conta atualmente apenas com três sopradoras). A partir de 2007 a empresa passa por um novo ciclo, pois antes contava com o apoio não só político, mas também material das outras fábricas do MFO. Muitos quadros técnicos como engenheiros permaneceram na Cipla após a ocupação (a fábrica contava com mais de 1000 trabalhadores), e havia uma relação de solidariedade entre as empresas, que compartilhavam o trabalho especializado desses quadros. Além disso, havia uma logística mais ou menos comum com relação a alguns clientes, dado que as empresas atuavam de forma complementar no mercado de plásticos. No começo da pesquisa, em 2016, o número de trabalhadores havia reduzido para 54, número que vem diminuindo desde 2007. Ao final da pesquisa, depois de um momento crítico de 2 meses com produção parada sem energia, esse número estava em 49 trabalhadores.

Horizonte político: estatização ou cooperativismo

Desde a ocupação que o projeto político da fábrica e do MFO como um todo sempre foi o da estatização sobre controle operário, que ganhou forma na possibilidade de adjudicação, instrumento jurídico que permite o Estado arrematar os bens da fábrica, toais ou parciais, devido às suas dívidas e ao abandono dos antigos proprietários. O MFO chegou a organizar uma caravana para Brasília, para discutir com o então presidente Lula a proposta política da estatização, que chegou a acontecer na Venezuela em alguns casos. No entanto, a resposta do presidente na época é de que isso “não estava no cardápio”. Mesmo assim, a adjudicação chegou a se materializar juridicamente em dois Projetos de Lei (PLS 257/12 e 469/12), que seguem em tramitação. O primeiro foi apresentado pela Flaskô para que ela fosse declarada como interesse social e pudesse ser desapropriada dos antigos donos. O segundo dispõe sobre a desapropriação de qualquer fábrica que for ocupada pelos trabalhadores. A possibilidade de sucesso do trâmite desses projetos praticamente se extinguiu, estando os projetos abandonados.

Desde a ocupação os trabalhadores da Flaskô permaneceram a maior parte do tempo como empregados pelo regime trabalhista vigente. A empresa mantinha o mesmo CNPJ na emissão de notas fiscais, com a gestão organizada pela Associação Hermelindo Miquelace (nome em

homenagem a um antigo e falecido trabalhador da fábrica). No entanto, em 2016 a Flaskô teve que mudar sua estratégia, pois os problemas com o CNPJ estavam prejudicando bastante as relações comerciais. Com isso, os trabalhadores decidiram abrir uma cooperativa, que constitui a atual forma jurídica da empresa, transformando os trabalhadores em cooperados. No entanto, ainda não há uma solução jurídica clara para as dívidas trabalhistas e para a gestão das máquinas.

A leitura política da Flaskô se aproxima do marxismo ortodoxo definido no próximo capítulo, que não enxerga possibilidades de uma cooperativa ou ERT sobreviver no capitalismo e, portanto, eles criticam em grande medida as ERT's do campo da EcoSol. Em todo caso, a Flaskô não deixa de ser uma experiência de Economia Solidária, mesmo que politicamente siga um caminho singular visando a via Estatal, pois independentemente da figura jurídica adotada a fábrica é uma ERT, produzindo e trocando no mercado e sendo gerida e tocada democraticamente pelos trabalhadores. Na própria EcoSol não há uma estratégia política clara, não sendo um movimento social, mas um campo político. Muitas pessoas defendem o papel ativo do Estado nesse campo, até mesmo Singer (2002), que acha que é função estatal financiar e priorizar a produção cooperativista. Portanto, mesmo antes de ser cooperativa, a Flaskô já era considerada uma experiência de EcoSol por diversos autores (CASTRO, 2015; RASLAN, 2007), só que com um projeto político específico. E, como os próprios trabalhadores deixam claro, esse projeto político não mudou com a adoção da forma de cooperativa – foi uma imposição do contexto a mudança da forma, mas mesmo sabendo da pouca probabilidade de ser efetuada, a estatização com controle operário continua sendo considerada o ideal pela Flaskô.

Ao analisar a história da Flaskô e as estratégias traçadas em diversos momentos, é necessário ter em vista o atual momento político e social, bem como entender que os trabalhadores se encontram em um momento de mudança e desânimo na luta, já que vivem em constante insegurança em relação ao seu trabalho e percebem um esgotamento da estratégia assumida. Todos esses aspectos são muito importantes e devem ser considerados no momento de análise desse trabalho, já que afetam e interferem diretamente nas decisões do cotidiano, nos relacionamentos entre áreas e nos conflitos vivenciados por eles a todo momento durante seu trabalho. A estratégia dos trabalhadores tornarem-se cooperados também é algo que muda a relação de trabalho podendo influenciar nas atividades realizadas.

Características gerais

Em condições normais de operação, a empresa processa de 180 a 250 toneladas de matéria prima por mês, ocupando de 65% a 75% de sua capacidade. Os principais clientes da empresa são frigoríficos, indústrias de alimentos e químicas. A produção puxada pelo mercado (a jusante), dependendo da demanda e dos pedidos. Segundo os trabalhadores,

“demanda não falta!”, ou seja, a demanda seria maior do que a capacidade da fábrica. No entanto, a fábrica não consegue atender sempre os pedidos, devido principalmente à falta de capital de giro que faz com que por vezes falte matéria-prima, além de problemas como quebra das máquinas por falta de investimento (mais de uma vez máquinas quebraram durante a pesquisa), má qualidade da matéria-prima que vem dos fornecedores (concorrentes compram a matéria-prima de boa qualidade por terem capital de giro), entre outros. Segundo os trabalhadores do administrativo, a meta mínima de vendas para pagar os custos consiste em 7 mil produtos (na proporção do mix usual) por mês, mas no geral a fábrica tem vendido em torno de 5 mil produtos.

A produção da Flaskô consiste em peças de plástico que são sopradas em moldes formando peças, além de peças de plástico injetado (peças mais rígidas, geralmente tampas). Operam atualmente três máquinas sopradoras, cada qual com uma gama de produtos, e três máquinas injetoras. Em sua história, chegou a ter uma produção diversificada com mais de 50 produtos, fornecendo inclusive peças para indústria automobilística como para-choques. Os produtos atuais são variações da bombona com pequenas diferenças (válvulas, tampas, volumes, e cores) além de galões. Os modelos atuais são: Galão 20l, Galão 25l, Galão 30l, Galão 50l, Galão 50l com tampa diferente, Bombona 70l, Bombona 100l, Bombona 120l, Tambor 200l anelado, Bombona 200l (com rosca ou lacre de metal) Bombona 220l. Desse total, a Bombona de 200l (tampa de rosca e lacre metálico) e o tambor de 200l representam cerca de 90% da produção total da fábrica. O Tambor 200l é feito na máquina da Mauser, uma das três sopradoras, e sua tampa pode ser feita nas máquinas 38 ou 303, duas das injetoras. A Bombona 200l é feita geralmente na Ipê, a principal sopradora devido à produtividade, e a tampa é feita na injetora 503. Os galões e bombonas menores podem ser feitas nas Voith, a menor sopradora.

De uma maneira geral a produção do corpo da bombona ou tambor é puxada pela demanda (sob pedido), e os demais componentes (tampa, lacre) são produzidos pra estoque. Quando há matéria-prima sobrando, situação rara, a produção não para, mesmo que não haja pedido, formando-se em estoques. A matéria-prima para a fabricação dos dois produtos é o Polietileno de Alto Peso Molecular (PAPM) e o Polietileno de Alta Densidade (PEAD). A quantidade de matéria-prima para a fabricação de cada produto equivale aproximadamente ao peso final do produto. Seus fornecedores são indústrias recicladoras de plástico que vendem a matéria-prima, que vem no formato de pellets (grãos de plástico granulado). Os materiais vão para máquinas sopradoras, que modelam a matéria-prima derretida em um molde. Os trabalhadores dão o acabamento final tirando os pedaços e rebarbas de material e inserindo componentes (tampas, arruelas etc), além de gerirem e reaproveitarem os refugos que, junto com as rebarbas, passam por uma moagem em outra máquina para serem reinseridos no processo produtivo.

Estrutura da Flaskô

Os esforços para democratizar a gestão, em termos de estrutura organizacional, se traduzem nas Assembleias Gerais mensais incluídas dentro do plano de trabalho, e no Conselho de Fábrica eleito pelos trabalhadores, sendo ambas as estruturas máximas de tomada de decisão. As Assembleias Gerais funcionam de acordo com o princípio cooperativista de “um voto por membro”, ou seja, cada trabalhador tem o mesmo poder de decisão formal. As pautas são elaboradas e chamadas em geral pelo Conselho, mas qualquer trabalhador pode convocar uma pauta com antecedência. O Conselho se reúne semanalmente para executar os encaminhamentos da assembleia, e conta com trabalhadores de diversos setores (administrativo, produção, mobilização, vendas, etc). Essas reuniões são abertas para todos, com direito de voz inclusive, mas é obrigação apenas dos representantes eleitos comparecer, e só eles têm poder de voto nessas reuniões. No entanto, após o corte de energia a periodicidade e regularidade das assembleias foi implodida, assim como foi desmanchado o Conselho de Fábrica. Na figura abaixo pode-se visualizar um organograma da Flaskô com as estruturas de gestão democrática.

Figura 3 – Organograma simplificado da Flaskô

O maior setor é o de Produção e Comercial, que se subdivide em Programação e Controle da Produção (PCP), Manutenção e ferramentaria, Qualidade, Atendimento ao Cliente e Vendas e o Setor de Compras. As compras e vendas são realizadas junto ao administrativo, ficando a cargo principalmente de um só trabalhador, mas se entrelaçando com os demais trabalhadores do administrativo. A Gerência Administrativa e Financeira, que trabalha em

conjunto com o Comercial, é responsável pelos Recursos Humanos (RH), Logística e Vigilantes/limpeza. Na prática os trabalhadores do financeiro, RH e comercial constituem um coletivo administrativo que conta com 5 trabalhadores.

No chão de fábrica, que responde ao PCP, pode-se observar uma estrutura funcionalista, com uma divisão formal do trabalho rígida, embora a prática transcenda de diversas maneiras essa rigidez. A operação é dividida em três turnos de 6 horas (a fábrica não opera no horário de pico, sendo um 4º turno sem operação), sendo que cada turno possui um líder de produção. O líder é em geral um trabalhador mais experiente, com certas competências técnicas (capacidade de pequenos reparos, regulagem das máquinas, troca de moldes etc) e também certas tarefas de gestão (se atentar para o planejamento feito pelo PCP, informar eventos e garantir o preenchimento das fichas de produção, atualizar os quadros informativos, etc). Além do líder, cada máquina tem o seu operador em cada turno. Os operadores de máquinas são polivalentes, podendo mudar de máquina; no entanto, não deixam de cumprir a função de operador. Há trabalhos de suporte à produção como dos preparadores de matéria prima e dos responsáveis por moer as bombonas refugadas e disponibilizar esse produto para mistura com a matéria prima comprada, transportando esse material por empilhadeiras através do galpão. Há alguns postos de suporte à operação de maior prestígio como o ferramenteiro (que conserta moldes) e os trabalhadores da manutenção (elétrica e mecânica). O Planejamento e Controle da Produção (PCP) é feito por um trabalhador experiente designado para isso, sempre em diálogo com o setor de vendas (que faz parte do administrativo). Há também os trabalhadores de suporte à comercialização, chamados de “expedição”, que preenchem a carga dos caminhões. Por fim, ainda existe o setor de qualidade, que embora não seja chão de fábrica costuma estar muito presente na produção e responde à mesma gerência e é responsável por fazer ensaios na matéria prima e nos produtos, além dos cálculos de mistura da matéria prima.

A estrutura da Flaskô contém ainda dois setores particulares: o Jurídico e a Mobilização e Comunicação. O Jurídico, que contava com 2 trabalhadores no início da pesquisa e no final com apenas um, cumpre a função de encaminhar no cotidiano o projeto político, seja ele o de adjudicação da fábrica, ou a construção da cooperativa, além fazer relação política com movimentos, partidos, parceiros, estudantes, outras ERT's (do Brasil e da Argentina) e, por fim, acompanhar os processos jurídicos no qual a Flaskô está inserida – que não poucos (com os antigos donos, com o Estado, fornecedor de energia, etc). O setor de Mobilização e Comunicação é responsável pela integração com a comunidade do entorno, realização de atividades culturais e artísticas (durante 7 anos a Flaskô organizou anualmente o “Festival de Arte e Cultura da Flaskô”, além de ter construído a “Fábrica de Esportes e Cultura”, galpão destinado para exibição de diversos shows e peças de teatro, contando com a organização de cursos de teatro para trabalhadores e moradores da região, aulas de balé, skate etc),

elaboração e divulgação de um jornal interno (que tinha sido extinto em 2016 com a saída de um dos trabalhadores) e, por fim, pela gestão do Centro de Memória Operária (CEMOP), selo editorial da Flaskô responsável pela publicação de diversos livros (sobre autogestão, luta de classes, direito, pedagogia e poesia), revistas, folhetos e panfletos. Esse setor contou com quatro trabalhadores durante um período, mas quando começamos a intervenção contava com apenas uma trabalhadora e acabou extinguindo-se no fim da pesquisa.

Ocorrem diversas regulagens dessa estrutura rígida, que serão analisadas mais a fundo nas conclusões do trabalho. Um exemplo consiste no suporte e revezamento que os trabalhadores da qualidade, manutenção e PCP dão aos operadores, assumindo as máquinas para eventuais idas ao banheiro, resolução de problemas pessoais, pausas etc. Há uma certa fluidez de funções que permite mais margem de regulação pelos trabalhadores, além de uma lógica de apoio mútuo que coexiste com a herança da estrutura anterior das máquinas e sistema técnico em geral, que influenciam e determinam em grande medida a organização do trabalho, podendo ser verificada a estrutura híbrida encontrada por Perbellini (2017) na ERT's da Argentina.

Algumas diferenças foram pontuadas pelos trabalhadores em entrevistas com relação à época patronal, como maior liberdade de regular seu próprio trabalho “*sem o chicote do patrão*”, e a auto responsabilização dos trabalhadores pelas metas: “*aqui a gente sabe que tem que produzir pra gente mesmo*”. Além disso, outros aspectos importantes são a redução da jornada de trabalho para 30 horas semanais sem redução desde 2008, a grande redução de acidentes de trabalho não tendo ocorrido nenhum acidente grave desde 2003 (HERNANDEZ, 2017) e a constante valorização do emprego e manutenção dos postos de trabalho, mesmo quando desnecessários do ponto de vista da produtividade. Cabe também mencionar que os trabalhadores, em conjunto com famílias da região organizaram a ocupação de um terreno adjacente à fábrica, pertencente à mesma propriedade, e construíram a Vila Operária e Popular com moradia para mais de 560 famílias, sendo que alguns dos trabalhadores moram lá.

Capítulo 2 – Economia Solidária e mercado capitalista: as ERT's enquanto organizações não tipicamente capitalistas

2.1 Relação entre ERT's e mercado capitalista

Este capítulo tem como objetivo discutir e permitir avançar um pouco na compreensão do lugar que ocupa a Economia Solidária (EcoSol) e mais especificamente as ERT's na economia, ou seja, qual a relação dessas experiências com a dinâmica macro-econômica. Isso se faz necessário na análise da atividade, pois permite esboçar uma compreensão das condições de contorno que afetam as ERT's, acabando por determinar em certa medida o trabalho nessas experiências. Algumas das questões importantes para compreender as experiências das ERT's dizem respeito à aspectos como se os empreendimentos seriam viáveis (quais mercados e nichos) ou até mesmo competitivos; se há possibilidade de uma acumulação de capital interna a esse circuito constituindo um maior potencial de força política desses setores, ou se eles se essa acumulação acaba necessariamente sendo drenada para os núcleos dinâmicos da acumulação capitalista (por exemplo, uma ERT situada em um mercado configurado em oligopsônio, como uma indústria que faz componentes para automóveis, que não consegue ditar os preços, tendo o excedente de sua atividade produtiva apropriado pelas montadoras, empresas hegemônicas na cadeia); e, por fim, se essas experiências poderiam se concretizar como uma alternativa viável ao assalariamento clássico ou apenas enquanto uma estratégia sobrevivência e resistência durante os períodos de crise cíclica do capital, sendo portanto delimitadas por essa dinâmica. No entanto, pode-se perceber que essa discussão é bastante complexa, sendo impossível esgotá-la. Portanto, nessa seção iremos apenas apresentar superficialmente um pouco dessa discussão.

Para compreender esse fenômeno é necessário entender as inter-relações entre os diversos setores econômicos dentro das estruturas dinâmicas que se articulam no que Braudel (1996) chamava de Economia-Mundo, ou seja, a articulação dos diferentes estratos que compõe um heterogêneo e interdependente sistema econômico. A recuperação de fábricas foi consequência em grande medida de movimentos de transformação nas relações entre países periféricos e emergentes com os países centrais dessa Economia-Mundo, e seu fracasso ou sucesso são possibilidades em uma arena de relações entre diferentes setores econômicos – inclusive de atividades do setor formal com o informal. Portanto, visando aprofundar, mesmo que pouco, nos movimentos que interferem nas dinâmicas da EcoSol e das ERT's, optamos por fazer dialogar diferentes referenciais teóricos. Tentamos de filiações teóricas rígidas nesse assunto, de maneira a percorrer algumas das diferentes interpretações sobre as possibilidades de relações entre a EcoSol e a economia hegemônica. Com isso, se verá que o resultado do processo foi um debate com diversos autores, levantando mais perguntas do que respostas, mas que podem ajudar a situar um pouco as questões motivadoras em

algumas tradições do pensamento econômico e social. Acreditamos que esse trabalho deve ser continuado e aprofundado em momento posterior.

Nas seções seguintes buscamos apresentar primeiro a visão da EcoSol a partir de seus entusiastas que pensam que ela pode se constituir de forma autônoma dentro do capitalismo; a visão de alguns críticos marxistas; uma reflexão epistemológica sobre o próprio entendimento do capitalismo dentro da Economia-mundo a partir dos aportes de Braudel; uma busca pelo apoio em estudos sobre o mercado informal de trabalho tentando dialogar com essa outra visão sobre o capitalismo; uma breve discussão sintetizando os argumentos que achamos mais importantes e discutindo um pouco o impacto desse debate na análise das ERT's.

2.2 Economia Solidária enquanto um modo de produção coexistente com o capitalismo

Essa visão nos remete ao pensamento de Paul Singer, um dos mais conhecidos teóricos da EcoSol, cuja trajetória de vida até seu recentemente falecimento mistura o lado acadêmico como um importante economista, e como um militante que teve uma atuação grande dentro do Estado, estando à frente por mais de 13 anos da extinta Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES). Ou seja, boa parte de seus escritos contém uma mensagem com caráter de difusão da Economia Solidária e dos ideais do cooperativismo e da autogestão.

Singer defende a ideia de que diversos modos de produção coexistem no capitalismo com certa autonomia, resgatando de certa maneira o ideal proudhoniano de alastramento gradual das cooperativas inseridas no próprio mercado. Ele compreendia que a força de trabalho poderia ser alocada em modos de produção não-capitalistas em ciclos de contração econômicos (SINGER, 1977). Além disso, acreditava que seria possível que os EES's competissem e fossem ganhando fatias mais expressivas do mercado, sendo a expressão material (mas também pedagógica, através da autogestão dentro das cooperativas) de um longo processo de revolução social que poderia legitimar uma revolução política feita de maneira democrática. O autor contrapõe esse processo à “revolução política sem revolução social” da União Soviética, que poderia levar a novas maneiras perversas de dominação (SINGER, 1998)]. Nesse sentido, de fato parece que Singer advoga que, seguindo o princípio da livre adesão do cooperativismo, a preferência pelo trabalho associado deve ser o fator que leva os indivíduos a escolherem se engajar na EcoSol.

Costa (2015) tenta precisar melhor o conceito de “Modo de Produção” e levantar o debate se a EcoSol poderia ser assim considerada ou não. Em um texto que busca as raízes do pensamento marxista desde Hegel, ele retoma a ideia do próprio Marx de que os modos de produção são a combinação das forças produtivas com as relações sociais. Mas ele faz a ressalva de que os modos de produção não são totalizantes. Segundo o autor:

“O capitalismo tem um característico modo de produção, que não é uniforme e estável, pois abriga outros tipos de organização, outras formas de comercialização e de cooperação produtiva. Estas formas estão à margem do sistema econômico capitalista? Interessa ao grande sistema capitalista também explorar novas formas de associação produtiva, como é o caso das cooperativas populares (autogestionárias) de produção, interiorizando-as neste modo de produção? Podemos entender que as cooperativas populares de produção são formas alternativas de resistência, antagônicas e sucessoras no tempo ao modo de produção capitalista dominante?” (COSTA, 2015)

Nesse sentido, ele verá a EcoSol não como um modo de produção autônomo, mas como um possível germe de um novo modo de produção que é gestado dentro do capitalismo e em relação com ele. Há aqui um certo refinamento da visão proudhoniana, mas sem aprofundamento em como se dão as relações entre a EcoSol e os núcleos dinâmicos do capitalismo, se há uma funcionalidade da EcoSol para a acumulação capitalista, ou então se há determinações ou dinâmicas de interações entre ambas, e como elas se constituiriam. Tentaremos avançar em algumas dessas discussões mais a frente.

2.3 EcoSol enquanto mistificação ou degeneração

Rosa Luxemburgo, tratando do projeto cooperativista foi categórica ao postular que, apesar da produção poder até ser socializada nessas experiências, a troca se realiza no mercado e, portanto, é uma troca capitalista. Para Luxemburgo (1976 [1913]) “o capitalismo é a primeira forma econômica com força para propagar-se, uma forma que tende a estender-se a todo o globo terrestre e a eliminar todas as outras formas econômicas, não tolerando nenhuma outra a seu lado.” Como consequência, a cooperativa tende a se degenerar dentro do sistema capitalista, pois ou ela adota técnicas de gestão e de produção semelhantes às suas concorrentes, resultando numa “auto-exploração” dos cooperados para sustentar a competição com as empresas convencionais, ou então ela tenderá a falir, deixando de existir. Dessa maneira, ela rotula novamente o projeto do cooperativismo como utópico. De certa forma, pode-se usar esse raciocínio para explicar grande parte dos insucessos do cooperativismo até hoje: muitas cooperativas quebram por não conseguir implementar técnicas de produção semelhantes às suas concorrentes, principalmente na indústria. Muitas outras vezes a empresa tende a se assemelhar com uma empresa convencional, sem o caráter democrático e emancipatório inicial, como é possível verificar ao acompanhar os trabalhos das entidades de fomento como as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativa Populares Universitárias. Outras vezes as cooperativas são usadas para fugir da legislação trabalhista, o que Benini e Benini (2010) denominam de “funcionalidade” da cooperativa à acumulação capitalista.

Fazendo coro com essa visão, mas abordando outros aspectos, Wellen (2008) ataca a noção da liberdade individual de uso do capital por parte dos indivíduos, colocando o discurso da EcoSol como uma mistificação do que ocorre efetivamente: a vontade humana, para ele, não

pode ser independente das determinações do capital. Ainda mais se compreendermos que estamos numa fase mais avançada do capitalismo do que a fase concorrencial, momento em que foi elaborado o projeto dos “utópicos” de superação gradativa do sistema capitalista se iniciando na esfera da distribuição, passando pela produção e culminando numa confederação de cooperativas nacional. Para o autor, a influência do contexto econômico na época dos socialistas utópicos era bem menos impactante, abrindo maiores possibilidades de sucesso no mercado do que nas fases monopolísticas que se seguiram. Nesse sentido, Wellen (2008) advoga que o capital é uma força ativa na determinação da totalidade social, atribuindo à solidariedade apenas o papel de um slogan de agregação de valor de troca em uma produção que muitas vezes não é competitiva e se realiza apenas enquanto fetiche de setores progressistas das classes abastadas. Ele advoga que “as regras que regem as cooperativas são as do mercado e do salário”, sendo o caráter solidário externo às relações de trabalho, que pode existir na vontade dos trabalhadores engajados, mas não na materialidade das relações de produção. Isso explicaria o desinteresse por esse tipo de empreendimento em momentos de estabilidade e crescimento econômico.

Wellen (2008) também critica a ideia de que os EES's podem extrair vantagens competitivas da motivação, pertença, identidade e engajamento da subjetividade nos EES's. Concordando nesse aspecto com o autor, embora por motivos diferentes, nos parece que o engajamento dos trabalhadores não é exclusivo dos EES's, tampouco uma característica necessária e geral dos EES's e muito menos uma condição suficiente para resultar em bons. Apesar do autor não entrar tanto no mérito e ter uma outra abordagem, podemos pontuar que as relações de produção onde o capitalismo exerce hegemonia não são completamente superadas nas cooperativas, sendo que algumas vezes não se forjam relações de “solidariedade” internamente, mas sim uma falta de respeito à coordenação das atividades (como pode-se verificar em alguns casos por discursos como “aqui não tem patrão, aqui ninguém manda em mim”), com um certo individualismo anti-disciplinar. Por outro lado, mecanismos do *management* moderno podem explorar, mesmo que de maneira perversa, a subjetividade e a capacidade de cooperação dos trabalhadores para auferir resultados em firmas convencionais, ou seja, mesmo que nas cooperativas haja pertença, motivação e engajamento, isso não é algo exclusivo delas. Mesmo que muitas vezes o *management* se utilize de mecanismos perversos e opostos aos das cooperativas para atingir esses objetivos, resultando em grande sofrimento psíquico no trabalho, como aponta Dejours (1999, 2012).

Apesar dessas críticas terem uma relevância explicativa das falências dos EES's e do relativo “desinteresse” dos trabalhadores em se engajar nesses empreendimentos, elas também carecem de teorizações mais aprofundadas. Na nossa visão, dizer que o capital determina a totalidade das relações sociais ou que as trocas no mercado são exclusivamente de caráter capitalista parecem generalizações que, embora expliquem alguns movimentos mais gerais,

não parecem suficientes para explicar inúmeros fenômenos que fogem dessa relação de determinação direta.

2.4 Outra compreensão sobre o capitalismo

Ao contrário da visão dos críticos, nos parece acertado continuar o esboço proposto por Costa (2015), de que o capitalismo não é uniforme. Nesse sentido, o lugar da troca, o mercado, não é monolítico, determinando unilateralmente as formas de organização da produção dos empreendimentos. Se faz necessário aprofundar as dinâmicas de interação existentes dentro das diferentes partes constituintes do modo de produção. Nos parece adequado aqui trazer as contribuições de um outro referencial teórico, calcado na visão de Braudel (1996) do sistema econômico, ou da Economia-mundo em seus termos.

Esse pensador compreendia que haviam basicamente três estratos distintos na Economia-mundo: o capitalismo, a economia de mercado e a economia de subsistência. Esse conceito, Economia-mundo, pode ser compreendido enquanto um sistema que se articula em uma totalidade histórica, social, econômica. Totalidade porque articula e torna interdependentes todas as partes do sistema: os três estratos se articulariam entre si com relações de determinação, ou seja, não é defendida uma ideia aqui de fragmentos autônomos entre si dentro do sistema, mas sim de uma hierarquia de determinações que pode se dar em maior ou menor grau em cada momento histórico, dependendo da forma com que os estratos interagem. Por outro lado, essas relações não são unidirecionais e lineares; tampouco a totalidade seria homogênea em suas articulações e movimentos, mas sim fragmentada, contraditória, com singularidades e diferenças.

O capitalismo seria o lugar do monopólio, do movimento de acumulação do capital e, para Braudel (1996), o centro do capitalismo não é a relação social de produção capitalista, assalariada, entre proprietário dos meios de produção e vendedores da força de trabalho, mas sim a dinâmica de acumulação do capital. Dessa forma, o capitalismo não teria sua essência na produção da mercadoria, mas sim no próprio movimento de autovalorização do capital. Pode-se dizer que a partir de certo volume de acumulação e de sua penetração em cada espaço da Economia-mundo, o capitalismo teria um papel hegemônico na determinação dos outros estratos, buscando se expandir, o que não nega aportes de autores marxistas como o de Rosa Luxemburgo. Mas isso seria apenas um estrato da Economia-mundo. A economia de mercado, por sua vez, seria o lugar onde realmente valem as leis de oferta e demanda, onde há concorrência, um lugar onde a acumulação se limita à reprodução simples nos termos marxistas, ou seja, não há excedentes significativos de capital para além das remunerações e reinvestimentos no próprio negócio, o que se distingue da reprodução ampliada, onde há a geração de um excedente que sobra para ser investido em outros locais ou guardado em poupanças significativas. Portanto, no estrato do mercado não há acumulação,

autovalorização do capital, engendração de monopólios. Por fim, o estrato da subsistência reside na produção para consumo próprio, sem passar pela troca mercantil. Claro que esse estrato se articula com os outros dois, sendo mais determinado por eles do que determinante.

Fica clara aqui uma distinção fundamental com relação aos autores ortodoxos: a troca dos EES's não ocupa necessariamente o mesmo lugar econômico que a troca capitalista. No entanto, numa Economia-mundo que é hegemonizada pelo capitalismo, essa troca não foge das determinações dos movimentos do capital. Nesse sentido, Braudel (1996) possivelmente discordaria da visão de Singer sobre a coexistência autônoma dos diferentes modos de produção no mercado: apesar de ser possível que algumas estruturas de produção possuam certo grau de liberdade entre si durante determinada fase, em um mercado integrado isso não é possível, tampouco é possível que o modo de produção da EcoSol ganhe força e substitua o capitalismo a partir de sua generalização autônoma dentro do próprio capitalismo, devido aos poderes dos monopólios e oligopólios em mercados onde o capital é concentrado e centralizado.

Nesse sentido, uma possibilidade de aprofundar a abordagem das relações entre a EcoSol e as determinações do capitalismo pode se dar aproveitando alguns teóricos que buscaram compreender as diferentes formas de produção dentro do capitalismo e suas interações com o movimento hegemônico de acumulação, situados no período histórico mais ou menos recente. Algumas ressalvas devem ser feitas ao utilizar o pensamento de alguns que analisaram as décadas de 70 e 80, dado que o mercado capitalista passou por um processo de aumento de sua mundialização, conforme pontua Chesnais (2001), com a hegemonia do capital financeiro. Os teóricos analisados a seguir não chegam a pensar propriamente na EcoSol, mas sim na questão do mercado informal de trabalho e nas formas não tipicamente capitalistas de produção. Propomos que uma aproximação entre essas reflexões para pensar a EcoSol pode ser útil, pois há elementos comuns a esses empreendimentos. Esses pensadores escolhem caminhos teóricos diferentes, ainda que todos possuam forte influência de marxistas heterodoxos. Nossa intenção é, após a exposição deles, poder esboçar uma conclusão no fim do capítulo que ajude a aprofundar os questionamentos levantados sobre a questão específica da EcoSol e das ERT's dentro na relação com o sistema econômico hegemônico vigente, usando também os aportes de Braudel (1996).

2.5 As organizações não tipicamente capitalistas: aportes da informalidade

Um dos grandes pensadores que se debruçou sobre essa questão foi o sociólogo Francisco de Oliveira. Em seu clássico “A Economia Brasileira: Crítica à Razão Dualista” (2003; [1976]) ele demonstra como uma corrente do pensamento do subdesenvolvimento que advogava pela tese do “dualismo” se enganava ao supor que a economia rural, em grande parte constituída por agricultura de subsistência, se constituía em um modo de produção atrasado que barrava

o desenvolvimento do capitalismo. Para ele a agricultura cumpriu a função de uma acumulação primitiva, viabilizando a endogenização do capitalismo no Brasil, ou seja, permitindo a penetração desse modo de produção e sua hegemonização interna. Para ele, as culturas que seriam quase de subsistência – e nesse sentido elas não podem ser compreendidas como formas de produção não capitalista – ajudam a baixar o custo de reprodução da força de trabalho nas cidades facilitando a acumulação industrial, pois acabava exportando alimentos baratos para as cidades, pois sua finalidade não era a venda em si, que significava apenas um complemento para poder adquirir certos bens no mercado. Além disso, quando produzido um excedente nas formas de subsistência, este não podia ou não precisava ser reinvestido nela mesma, acabando por ser escoado para os mercados mais dinâmicos e financiando o processo de acumulação, prioritariamente urbano. Em síntese, para o autor um “conjunto de imbricações entre agricultura de subsistência, sistema bancário, financiamento da acumulação industrial e barateamento da reprodução da força de trabalho nas cidades constituía o fulcro do processo de expansão capitalista” (OLIVEIRA, 2003).

Ainda rebatendo a tese da dualidade, o autor pôde constatar que a debilidade do subdesenvolvimento (inchaço metropolitano, atraso na agricultura, legislação do salário mínimo) não eram impeditiva para a acumulação; o obstáculo para a acumulação residia na desigualdade de renda, resultante desses fatores. Com a penetração do capitalismo e sua endogenização, se realizou um processo de expropriação rural e inchaço urbano, central para sua análise: formou-se um exército industrial de reserva (nos termos de Marx) que teve como única saída se ocupar em grande medida em atividades informais. Esse ponto é central: para o autor, esse contingente de trabalhadores exercia uma forte pressão no rebaixamento dos salários urbanos, entendido como custo da reprodução da força de trabalho urbana. Portanto, embora isso limitasse a expansão do processo de acumulação pela ausência de um mercado interno consumidor forte, a questão da superexploração do trabalho viabiliza a acumulação.

Em seu outro ensaio mais recente, “O Ornitorrinco”, autor atualiza a sua análise para o presente. Para ele, a ditadura militar tentou mas não conseguiu resolver a questão do “financiamento interno da expansão do capital, que já havia se mostrado como o “calcanhar de Aquiles” da anterior configuração de forças. O endividamento externo apareceu então como a “solução” e por esse lado abriu as portas à financeirização da economia (OLIVEIRA, 2003). Outro elemento importante são as mudanças na configuração do campo: o agronegócio penetrou nas estruturas rurais, tendo como consequências a redução dos postos de trabalho e da população no campo. Na indústria, temos um setor completo relativo à Segunda Revolução Industrial, porém não adentramos na Terceira Revolução Industrial molecular-digital, sofrendo com isso uma fuga de capitais resultantes das patentes e do controle da tecnologia pelos países centrais no sistema. Grande parte dos trabalhadores está ocupada no setor de serviços, que engloba atividades muito heterogêneas conforme o estrato

social atendido. O sistema bancário ainda seria atrofiado. Nesse sentido, Oliveira (2003) parece fazer coro com Amaral (2012), que ao buscar atualizar as teorias sobre a dependência dos países periféricos para o cenário atual, pontua que a condição dependente de países como o Brasil se dá principalmente via controle de tecnologia de ponta e patentes pelos países do centro, além do fluxo de capitais financeiros, entendendo os países periféricos enquanto plataformas de extração de capital através de mecanismos como dívidas e investimentos de caráter meramente financeiro.

O mais importante da análise de Oliveira (2003) para esse trabalho se dá na caracterização da força de trabalho: “avassalada pela terceira revolução industrial, ou molecular-digital, em combinação com o movimento da mundialização do capital, a produtividade do trabalho dá um salto mortal em direção à plenitude do trabalho abstrato”. Para o autor, conceitos como formal e informal já não têm força explicativa em decorrência da flexibilização. As ocupações se transformam em uma constelação de subcontratados, temporários, entre outros, misturadas com vendedores de bugigangas e vendedores de refrigerantes nas portas dos estádios de futebol. O setor informal perde a característica de um espaço próprio e entra nessa difusão, comandada agora pelos impactos da Terceira Revolução Industrial e da financeirização. Oliveira (2003) pontua que: “a mundialização introduz aumento da produtividade do trabalho sem acumulação de capital, justamente pelo caráter divisível da forma técnica molecular-digital, do que resulta a permanência da má distribuição da renda”. Ou seja, os trabalhadores informais viram sua produtividade aumentada, mas para realizar o valor de suas mercadorias, a forma do trabalho deles é a mais primitiva, “combinam-se, pois, acumulação molecular-digital com o puro uso da força de trabalho” (OLIVEIRA, 2003). A força de trabalho teria um estatuto rebaixado, com dependência externa, consumindo cópias, que chegam até os estratos mais baixos de renda, sendo uma metáfora as “florestas de antenas” nas favelas.

Na visão do autor, o trabalho informal antes era responsável por boa parte das ocupações urbanas e se relacionava com o núcleo capitalista de forma a rebaixar os “custos com trabalho”, podendo situar aí um espaço econômico próprio, embora ainda articulado e funcional à acumulação do capital. Mas nos parece que o autor abandona uma compreensão mais larga desse mercado informal na atualidade, exemplificando sempre esse mercado com os vendedores de bugigangas e outros trabalhadores que usam a força de trabalho em estado puro, sem empregar meios de produção próprios ou socializados e tampouco sem se organizar em redes, movimentos e organizações. Sua análise contribui para compreender que o trabalho informal não é outro modo de produção autônomo, que a economia brasileira não se configurava uma dualidade antes (rural e urbana), e tampouco se configura como dualidade agora (informal e formal). No entanto, se faz necessário entender melhor esse trabalho informal, suas relações e interações. Outro ponto é que, embora o movimento de flexibilização

do trabalho esteja cada vez mais acentuado, não devemos igualar trabalho flexibilizado e precarizado do núcleo capitalista, ou seja, ligado aos setores produtivos oligopolizados inseridos no movimento de acumulação, com o trabalho informal que ocupa o exército industrial de reserva, não empregado em atividades que estão diretamente dentro desse circuito de acumulação. Como pontua Barbosa (*no prelo*), ao se tornar um conceito coringa, abrangendo categorias tão distintas, a informalidade perde seu poder explicativo.

Nesse sentido, outro teórico fundamental para essas reflexões, foi Paulo Renato de Souza, que estudou em seu doutorado a questão da determinação dos salários em economias atrasadas (SOUZA, 1980). Para isso, ele aprofundou a questão do trabalho informal e do que ele chamou de “formas não tipicamente capitalistas de produção”, elaborando uma explicação para a determinação das rendas nesse setor em relação com o a renda do núcleo capitalista. Com isso, ele sustentou uma tese oposta à de Oliveira: as formas não tipicamente capitalistas de produção não determinam os salários do núcleo capitalista, tampouco cumprem um papel de rebaixá-los. Tentaremos expor os traços principais desse pensamento bastante rico para nossa análise.

O autor compreende, se aproximando da abordagem que propomos em diálogo com Braudel (1996), o mercado de trabalho como um quebra-cabeças, onde existem organizações não tipicamente capitalistas. Mas, dado que o processo de acumulação já se tenha endogenizado, esse quebra-cabeças estaria dentro da totalidade do modo de produção capitalista, seguindo com a ideia do não-dualismo (o que pode ser relacionado com o conceito da Economia-Mundo com o extrato do capitalismo sendo hegemônico nas determinações). Seguindo nesse raciocínio, o autor busca compreender o que determinaria os salários em economias com hegemonia do capitalismo industrial. Ao contrário de muitos da tradição dependentista, para ele o exército industrial de reserva nas economias que ele chama de “atrasadas” não é um fator determinante para o rebaixamento dos salários. Isso por que deveria ser feita, a rigor, uma distinção entre os conceitos de superpopulação relativa no capitalismo com o exército industrial de reserva. Os trabalhadores que compõem o último são aqueles já expropriados e que se encontram na busca por trabalho ou com forte disposição a se ocupar em trabalhos nos setores verdadeiramente capitalistas, em relações assalariadas formais. Já a superpopulação relativa inclui o exército de reserva, mas também toda uma gama de pessoas ocupadas nas organizações não tipicamente capitalistas, que é bastante heterogênea, havendo menor disposição e até mesmo resistência em integrar o exército industrial de reserva, de maneira a tentar manter seus estilos de vida. O raciocínio do autor contempla uma mobilidade do trabalho entre esses “espaços econômicos”, que ele irá descrever. Não iremos entrar no detalhe aprofundado da explicação das determinações dos salários, dado que nosso objetivo é compreender mais a interação que se dá entre os diferentes setores e caracterizar melhor as formas de produção não tipicamente capitalistas, mas será necessário para isso

expor brevemente como ele entende a determinação de salários no núcleo capitalista.

Souza (1980) elabora uma explicação para a determinação para os salários no núcleo capitalista a partir das determinações do movimento de acumulação do capital e do nível de organização dos trabalhadores em cada país. Nas palavras do autor, a análise se dá “a partir da dinâmica e da racionalidade do núcleo verdadeiramente capitalista das economias nacionais”, e ele faz questão de pontuar que “não estamos em presença de economias nas quais convivem vários modos de produção. Ao contrário, o modo de produção capitalista comporta a existência de várias ‘formas de organização da produção’ articuladas de acordo com as exigências da dinâmica da acumulação capitalista”. Para isso, o autor parte da ideia de uma taxa de salários de base referente a um mercado geral de trabalho, e uma estrutura de salários com diferenciação para toda indústria, dependendo dos mercados internos de trabalho, da sua produtividade, da organização sindical do setor, entre outras variáveis. Ele defende a ideia de que as indústrias vão formando seus quadros na hierarquia a partir dos trabalhadores já recrutados. Essa ideia, embora coerente com o momento histórico, pode ter perdido abrangência, dada a atual mobilidade dos empregos, flexibilidade do trabalho, valorização dos quadros a partir de seu portfólio enquanto critério de empregabilidade. Mas seguiremos com o raciocínio original. Resumidamente o autor coloca que essa estrutura de salários se articula de forma dinâmica (e não linear, mas sim mediada por diversos fatores) com as estruturas produtiva e de consumo. Os determinantes fundamentais da estrutura de salários são por um lado a organização da classe trabalhadora na disputa pelo excedente da produção e, por outro, as exigências do processo de acumulação, que é dependente do progresso técnico, da produtividade do setor, da concorrência intercapitalista e dos mark-ups das empresas (aqui se articulando com a demanda efetiva e com as estruturas de consumo). Haveria então uma certa primazia da estrutura produtiva e da concorrência, que em determinado ritmo de acumulação, que pode ser flutuante devido a fatores conjunturais, determina um ritmo de crescimento dos salários.

Isso posto, para o autor, o sistema consegue criar seu contingente de trabalhadores através da penetração e destruição dos espaços econômicos ocupados anteriormente por outras formas de produção. Esse ponto é importante e fundamental nessa análise toda: Souza (1980) compreende que o sistema delimita os espaços para a produção não tipicamente capitalista, podendo criar, destruir ou recriar esses espaços econômicos. A variável que define isso é basicamente se o mercado está suficientemente concentrado para que possa ser integrado na dinâmica de acumulação. Dessa forma pessoas que não compunham o exército industrial de reserva são incorporadas ou desincorporadas nele pelo movimento de acumulação, e não por leis de maximização dos ganhos. Portanto, os salários não precisam ser mais elevados necessariamente na economia capitalista, e não há uma relação linear entre a taxa de salários e a renda nas atividades não capitalistas, sempre supondo que é o capitalismo que delimita o

espaço para essas outras atividades, caso contrário a teoria falha. Essa taxa de salários servirá apenas como um “farol” para as rendas das organizações não tipicamente capitalistas, um norteador.

Seguiremos agora descrevendo a caracterização dos diferentes espaços econômicos que o autor faz, que se assemelha muito com a de Braudel. Fica explícita uma compreensão do capitalismo enquanto espaço do monopólio, da separação máxima entre capital e trabalho, da busca pela autovalorização constante, de preferência sem passar pela produção, ou seja, o capitalismo é o espaço em que ocorre acumulação de capital; já as formas não tipicamente capitalistas podem estar inseridas em uma dinâmica de mercado (mas sem acumulação) ou no nível de subsistência. A acumulação capitalista promove a expansão do mercado constantemente. Nesse sentido, podem ser criados espaços para organizações não tipicamente capitalistas e empresas mercantis simples (como por exemplo, na instauração de uma indústria automobilística, formam-se serviços de táxi, mecânicos, etc). Esses espaços podem ser destruídos também através de inovações ou absorvidos pelo capitalismo se suficientemente concentrados (redes de franquias de mecânica, empresas de taxistas que monopolizam certos territórios). A descrição de Souza(1980) se faz primorosa nesse ponto:

“Ao longo do tempo o capitalismo vai penetrando pelo processo de acumulação e expandindo o mercado, desalojando-o de formas empresariais pré existentes. Isso pode se dar através de mecanismos microeconômicos devido a uma maior eficiência ou não: devido ao maior poder de mercado, mesmo que menos eficiente ou com menor qualidade, as organizações capitalistas conseguem ir desalojando as outras formas empresariais. No entanto, isso não significa que o espaço econômico da pequena produção tenda a desaparecer definitivamente ao longo do tempo; embora possa ser destruída pela penetração de estruturas tipicamente capitalistas, ela pode ir se alocando onde o mercado não é suficientemente concentrado [...] Outras vezes a instalação de novos ramos industriais cria um setor de empresas mercantis que orbitam o setor dinâmico capitalista para realizar reparos, manutenção, serviços complementares, etc [...] Ainda, em outras ocasiões, as empresas capitalistas se expandem com uma articulação orgânica com pequenas empresas familiares ou autônomas.” (SOUZA, 1980)

Sobre a mobilidade entre os mercados, Souza (1980) pontua que “da mesma forma que a vivência dos verdadeiros proletários urbanos os condiciona a ser apenas proletários, a experiência de vida dos autônomos e dos trabalhadores familiares os induzem, como ideal, a reproduzir a pequena produção”. Seria uma questão de manutenção de estilo de vida manter o trabalho autônomo ou o assalariado, o que poderia ficar comprometido se os autônomos forem despojados de seus meios de produção ou substituídos em suas funções (por máquinas ou formas assalariadas) e seja impossível mudar de ramo (dados os desafios de conhecimento, de construção de novas competências, etc). Desse modo, a busca por trabalho assalariado, para quem já tinha se estabelecido profissionalmente de outras maneiras, se dá apenas quando se esgotam as possibilidades de sobreviver na pequena produção, desafogando a pressão no exército de reserva. Pode-se acrescentar uma consideração

acerca desse raciocínio: é possível que os trabalhadores ocupados fora do núcleo capitalista toquem ou até desejem mudar seu “estilo de vida” se houverem altas ofertas de salários ou, considerando um fenômeno mais recente, devido ao papel ideológico que ganhou maior força de penetração cultural nos “estilos de vida”, que pode ser verificado no exemplo dos jovens do campo buscando o trabalho urbano mesmo que em condições mais precárias como forma de se “libertar”, mesmo que essa libertação se demonstre uma falácia. Mas também não problematizaremos esse ponto e aceitaremos a tendência de se manter no mesmo tipo de ocupação, o que faz sentido considerando a importância da identidade profissional para os sujeitos.

Barbosa (no prelo), dialogando com Souza (1980), diz que as “empresas não aparecem no setor informal por oportunidades de investimento, mas sim por necessidade de gerar o próprio emprego”, ou seja, elas se configuram com base em uma outra racionalidade, que é a de gerar renda antes de mais nada, e não retorno ao investimento. A partir dessa distinção básica, é possível encontrar especificidades nas racionalidades das empresas não tipicamente capitalistas, que dependem de suas condições, acesso aos mercados, entre outras variáveis. Outra contribuição importante do trabalho do autor é a caracterização das diferentes tipologias de organizações não tipicamente capitalistas, que vão ter faixas de renda distintas. A divisão de Souza (1980) é feita em dois grandes grupos: o primeiro é aquele onde o assalariamento quase não existe e o segundo a relação assalariada é permanente, sendo empresas quase capitalistas.

O primeiro grupo, chamado de formas mercantis sem assalariamento permanente, é constituído por alguns subgrupos. O primeiro subgrupo engloba as empresas familiares ou trabalhadores autônomos que podem ser considerados eficientes e produtivos. Pode-se pensar no pequeno comércio, pequenas indústrias, oficinas, restaurantes, alguns serviços, etc. Sua produtividade deriva do uso de algum equipamento ou instalação ou do acesso a mercados não competitivos. Conseguem ter alguma proteção dentro do mercado. O segundo subgrupo são os trabalhadores por conta que estão subordinados a um só capital, como figuras jurídicas, “freelancers”, etc. A entrada nesse mercado é mais fácil e as rendas são um pouco menores. Por fim, o terceiro subgrupo das empresas que não possuem relação de assalariamento constante é formado por pequenos vendedores de serviços, que não estão protegidos por nenhuma barreira, e tampouco estão subordinados a um só capital; são os biqueiros, camelôs, etc. A entrada nesse mercado é a mais fácil possível.

Já no outro grande grupo, estão as formas quase capitalistas de produção. Estas são semelhantes às empresas familiares, mas utilizam-se constantemente de trabalho assalariado. O comportamento do proprietário é distinto do comportamento da gestão no núcleo capitalista, sendo que ele comumente participa da divisão do trabalho operacional. A taxa de lucro não é

a variável chave do funcionamento dessas empresas, mas sim o rendimento total do proprietário. Sua entrada no mercado seria tão difícil quanto nas empresas familiares. Em geral esses proprietários são trabalhadores que possuem certas competências, uma identidade profissional, um ofício, e empreendem nesse ramo, abrindo empresas para poderem fazer o que sabem.

Os salários e renda nesses espaços econômicos dependem das distintas ocupações, variando basicamente de acordo com o grau de facilidade para entrada no mercado e sua proteção dentro desse mercado. A taxa de salários determinada endogenamente no núcleo capitalista serve enquanto farol para renda das outras ocupações: esses trabalhadores tentam ajustar o preço de seus produtos e serviços conforme a taxa de salários base. Dentro desse universo não tipicamente capitalista muitos são produtores de bens salário. Ou seja, os clientes são assalariados, que conseguem pagar menos ou mais conforme a taxa de salário; se esta for muito baixa e os preços não capitalistas altos, simplesmente não haverá demanda para esses bens e serviços.

Souza (1980) pontua, diferentemente de Oliveira e outros autores, que não há um efeito de rebaixamento do custo de reprodução da força de trabalho, mas sim rebaixamento do salário (ele faz a distinção entre esses dois conceitos, ao contrário de boa parte da tradição marxista). Esse rebaixamento pode se dar por mudanças nos preços dos itens que integram a cesta de consumo dos trabalhadores (tanto os itens que garantem integridade física quanto os historicamente determinados); ou também por alterações nos tipos e quantidades destes itens. No entanto, numa sociedade onde a penetração capitalista é grande, ou o grande capital comercial trataria de ajustar os preços e ficar com as margens (como no caso das compras efetuadas pelos camponeses pobres), ou os próprios trabalhadores ajustariam seus preços, ou em raros casos (como em feiras diretas de produtores rurais) seria possível entrever um pouco desse rebaixamento.

No entanto, isso não quer dizer que a economia não tipicamente capitalista não tenha relações com o núcleo verdadeiramente capitalista. Pode-se perceber que há distintas interações e funcionalidades com o núcleo dinâmico do capital, podendo servir mais, menos ou nada ao processo de acumulação. Uma parte da produção não capitalista está em relação direta com o grande capital, em relação de super-exploração direta (como no caso dos catadores de material reciclável) ou transferência de excedente (caso dos trabalhadores por conta própria, subordinados a um só capital). Nas atividades do comércio e serviços, a dominação do capital passa por subordinação de formas não capitalistas e apropriação de excedente tipicamente mercantil até completa transformação destas em atividades tipicamente capitalistas. Mas pode ocorrer também que ocorra o simples preenchimento de um espaço econômico, sem relação de exploração ou extração do excedente. O espaço reservado para as empresas não

tipicamente capitalistas e a penetração do capitalismo dependem de: tecnologia, tamanho e grau de concentração do mercado de uma atividade.

2.6 Questões para o debate acerca da EcoSol

Ao visitar essas diferentes abordagens, em especial o pensamento que tenta localizar o setor informal dentro da economia hegemonicamente capitalista, algumas conclusões podem ser transplantadas para a EcoSol e para os casos de ERT's. Nos parece extremamente rico o pensamento de Souza (1980), sendo possível analisar esses empreendimentos enquanto empresas não tipicamente capitalistas, especialmente do segundo agrupamento proposto pelo autor, ou seja, onde há assalariamento quase constante. Cabe pontuar uma ressalva aqui: os autores da EcoSol questionam a palavra assalariamento e defendem a ideia de pró-labore, pois defendem que a relação de trabalho em uma cooperativa não é assalariada, de venda da força de trabalho, mas sim associada, ou seja, os trabalhadores são sócio cooperados, que empregam sua força de trabalho em um empreendimento que lhes é próprio, sendo qualquer sobra de excedente dividida entre eles ou reinvestida na produção (SINGER, 2002) – já na Flaskô, a defesa foi oposta, de manutenção dos salários, a partir de uma leitura centrada na ideia dos direitos da classe trabalhadora. No entanto, pensando em termos de preenchimento de mercados e ocupações, podemos entender que as ERT's são a fonte principal de sustento, e muitas vezes a única, dos seus trabalhadores, que contam com o pró-labore ou com o salário para pagar o consumo da cesta de itens de bens salários da mesma forma com que um trabalhador do setor capitalista conta com seu salário. Isso é mais válido ainda para as ERT's, pois tendem a ter rendimentos fixados ao longo dos meses, repartindo ou decidindo reinvestir os excedentes apenas no final do ano. Dessa forma, essa questão não compromete o paralelo com os estudos de Souza (1980) com o setor informal.

Pensamos que se aplicam as ideias de que existe um estilo de vida que busca ser conservado pelos sujeitos que integram esses empreendimentos (bastante heterogêneos também, mas que de certa forma caracteriza uma insubordinação à relação assalariada hegemônica, cada vez mais flexível), a posição em mercados não competitivos ou então a inserção com alguma proteção, relações estabelecidas entre clientes e fornecedores, a propriedade de alguns meios de produção que garantem alguma produtividade do trabalho e são em alguma medida eficientes. Nesses empreendimentos a viabilidade econômica também não é a mesma do capital, baseada na taxa de lucratividade, mas sim a capacidade de geração de renda para os seus participantes. Ocupam os espaços do pequeno comércio, pequenas indústrias e alguns tipos de serviços. Nos parece acertado concordar com uma capacidade grande do capitalismo em destruir, criar ou recriar os espaços econômicos onde os EES's se situam.

Uma especificidade das Empresas Recuperadas pelos Trabalhadores (ERT's) reside na possibilidade de ocuparem espaços econômicos semelhantes às do núcleo dinâmico do

capital. No entanto, ao refletir sobre a literatura da área e pensar nos casos mapeados por Henriques et al. (2013) e no caso da Flaskô, nos parece que o próprio processo de ocupação das fábricas ocorre em três momentos possíveis.

O primeiro momento acontece quando o setor produtivo está passando de um espaço econômico dentro do núcleo dinâmico da acumulação para um espaço mercantil, resultante da recriação de um espaço de uma economia mercantil em um setor onde a acumulação estava deixando de ser dinâmica e vantajosa (possivelmente uma crise), sendo a ocupação pelos trabalhadores uma forma de manutenção de seu emprego, de suas competências e de garantia de renda, o que vai culminando na falta de capacidade de reinvestimento dentro do empreendimento (muitas vezes acelerada por dívidas deixadas pela patronal), redução da produtividade que o empreendimento consegue alcançar, deterioração do maquinário, etc. Nesse caso, se o mercado estiver pouco competitivo, a ERT pode-se manter gerando renda mesmo em condições de instalações físicas precárias. Aqui não tende a haver uma extração direta do excedente pelo capital, pois a ERT não está subordinada a um oligopólio. Se ela for intermediária na cadeia, ela dependerá da proteção que conseguir manter no mercado dela e da falta de competitividade desse mercado se manter. Esse é o caso da Flaskô, que fabrica embalagens plásticas para a indústria alimentícia principalmente. As concorrentes não estão inseridas em setores altamente dinâmicos e oligopolizados, e devido ao alto custo de transporte dessas embalagens (volumosas e pesadas, chegando a 200 L e 10 kg algumas) ela não enfrenta concorrência internacional expressiva.

O segundo momento acontece quando a situação do mercado, mesmo que formal, já se assemelhava ao das empresas informais com assalariamento permanente ou familiares. Muitas ERT's vem de processo de lutas frente a pequenos proprietários ou empreendedores. Nesses casos, com os trabalhadores conseguindo se apropriar das tarefas administrativas e de gestão (o que não deixa de ser uma grande tarefa, ainda mais se houver busca pela autogestão) e mantida a situação de mercado pré-existente, as relações com o capital também tendem a ser as mesmas.

Por fim, quando há ocupação em unidades inseridas no setor dinâmico da acumulação, os conflitos tendem a ser maiores. Se a ERT perder a capacidade de acumulação devido a uma gestão mais solidária, menos voltada para a acumulação, acabará perdendo seu espaço no mercado dominado pelo ritmo das inovações, aumento de produtividade, reinvestimento, etc. Ou então, ela pode sofrer coerção no processo de luta, como foi verificado na intervenção estatal para retomar as fábricas Cipla e Intefibra em Santa Catarina, em 2007. Ambas faziam parte do Movimento de Fábricas Ocupadas (conjuntamente com a Flaskô), e geravam um excedente considerável, empregando mais de 1.000 funcionários na Cipla. No entanto, parece que essa ocupação “incomodou”, sofrendo os impactos da hegemonia política do capital, que

manteve esse espaço econômico para si. Nesse tipo de caso as reflexões dos autores que seguem a linha de Rosa Luxemburgo parecem fazer mais sentido.

Por outro lado, existem onde a própria atividade dos EES cria um mercado, que vai se concentrando e se subordinando funcionalmente ao capital, podendo configurar relações diferentes das mapeadas por Souza (1980). Esse é o caso por exemplo dos catadores de materiais recicláveis, que criaram um mercado a partir da miséria. Anteriormente eles podiam se assemelhar aos vendedores de serviço (coleta e triagem do material) desprotegidos totalmente e, nesse caso, subordinados aos capitais dos atravessadores e indústrias de reciclagem, que existiam em volume pequeno. Com o passar do tempo e organização dos catadores em cooperativas, um setor industrial muito maior se criou, ocupando um espaço econômico agora concentrado, mas mantendo as cooperativas de catadores enquanto subordinadas, dado que a cadeia se configura enquanto oligopsônio. Aqui se faz necessário compreender um outro tipo de relação com o capital, que remete à ideia de Oliveira (2003) de mistura entre informais e precarizados: há setores da EcoSol que servem como trabalho precarizado subordinado ao capital e superexplorado, dado que não há relação empregatícia. É importante pontuar que muitas indústrias financiam equipamentos e cursos para controle de qualidade para os catadores, para auferir melhores resultados econômicos, sem arcar com nenhum custo fixo e tampouco com o custo do trabalho. Os catadores são praticamente empregados terceirizados das indústrias, arcando com quase todo o trabalho vivo da cadeia, o risco, a parte insalubre, e ficando com muito pouco do excedente gerado. Portanto, existem casos onde a analogia com a economia informal perde seu poder explicativo para a analogia com o trabalho precarizado, que explica melhor as relações entre alguns EES e os setores capitalistas. No entanto, os conceitos não devem ser confundidos nem misturados, e utilizados conforme a configuração de cada caso. Não nos parece, em uma primeira reflexão, que as ERT's possam ser compreendidas sempre na chave do trabalho precarizado.

Como fechamento dessa seção, e fazendo uma breve retomada, expressamos o ponto de vista de que o capitalismo, mesmo se articulando hegemonicamente no conjunto de uma Economia-mundo, não é monolítico e tampouco único ou homogêneo. Se por um lado podemos pensar que ele é hegemônico enquanto modo de produção e não permite possibilidades de convivência pacífica com outros modos de produção, por outro o próprio modo de produção delimita espaços econômicos onde a organização da produção não se dá de forma tipicamente capitalista. Em outras palavras, se pensarmos na chave dos modos de produção enquanto a combinação das forças produtivas e relações de produção, existe apenas o capitalismo enquanto hegemônico, pois ele já penetrou em diversas esferas econômicas. Mas essa penetração não é homogênea nem completa, e ela própria cria espaços onde outras combinações de relações sociais e forças produtivas se materializam, mesmo que subordinadas à hegemonia do capitalismo.

Nesse sentido, a EcoSol pode se desenvolver, e de fato se desenvolve, independentemente de uma intencionalidade política (entendendo por intencionalidade desde a orientação à ação dos trabalhadores até políticas públicas como as de reserva de mercado). Resta saber o quanto a organização desses trabalhadores, construindo uma intencionalidade política, pode influenciar nesse processo, dada a subordinação à hegemonia do capitalismo que delimita em grande medida o seu espaço econômico. Um aspecto importante é a disputa da mais-valia social, ou seja, dos fundos públicos, que pode permitir certa acumulação a alguns EES, mas não garante sua viabilização e sustentabilidade a longo prazo. As experiências de resistência e de tentativa de ocupação na marra de espaços econômicos do capitalismo tem mostrado as dificuldades que enfrenta. Além disso, fica como questão para aprofundamento futuro se essa organização na esfera econômica, como por exemplo nas redes de cooperativas ou em cadeias produtivas, consegue ter um impacto aumentando a renda gerada nesse setor. Parece sensato seguir a pista de Cruz (2011) de que se faz necessário, para que a EcoSol logre se desenvolver e ganhar espaços econômicos, que ela internalize todos os momentos da circulação do capital (produção, distribuição, consumo e acumulação), além de poder produzir tecnologias próprias (tecnologias sociais, como a agroecologia). Por fim, seria necessário compreender em que medida as racionalidades presentes nos EES's (no plural, pois com certeza serão distintas ao menos nos diferentes tipos de atividades realizadas) se assemelham às racionalidades descritas nas formas não tipicamente capitalistas de produção, para pensar o seu efeito na eficiência desses empreendimentos e em sua viabilidade econômica.

Capítulo 3 – O trabalho

3.1 As contribuições da Ergonomia da atividade para pensar o trabalho

Em linhas gerais e de forma bastante genérica, pode-se definir a ergonomia como “uma ciência que estuda as interações do homem com seu ambiente de trabalho, considerando os efeitos positivos e negativos desta relação” (DE ALMEIDA, 2011). A ergonomia desenvolvida nos países francófonos, notadamente França e Bélgica, também chamada como Ergonomia da Atividade se distingue em grande medida da ergonomia dos chamados “fatores humanos”, desenvolvida especialmente nos Estados Unidos e Reino Unido. As diferenças entre as duas escolas são bastante conhecidas e objeto de diversas publicações (LIMA, 1994; LIMA, 2000; SZNELWAR; MASCIA, 2010; DE ALMEIDA, 2011). Em suma, pode-se dizer que a escola norte-americana possui um enfoque “voltado para os métodos e as tecnologias [...] o que importa são os aspectos físicos da relação homem-máquina, os quais serão dimensionados, discriminados e controlados” (DE ALMEIDA, 2011). Dessa maneira, a ergonomia dos países anglo-saxões se assenta em conhecimentos de biometria e antropometria obtidos em larga medida a partir de experiências em laboratórios.

Por outro lado, a ergonomia desenvolvida nos países de língua francesa possui um leque maior de interesses, referências teóricas e questões de estudo na interação entre humano e trabalho, buscando desenvolver um olhar mais complexo sobre as interações entre trabalhador e ambiente. Uma característica fundamental dessa vertente é analisar sempre situações de trabalho reais e concretas (WISNER, 1995). Não se busca construir um experimento controlado, o que possibilita se aproximar do trabalho que acontece no cotidiano, com suas variabilidades, interferências, incoerências. Por outro lado, os resultados tornam-se menos generalizáveis, assentados numa base descritiva extensa de casos que são necessariamente singulares. As reflexões proporcionadas por esses casos particulares podem colaborar para entender movimentos mais gerais, ajudando no processo de construção da teoria, mas a replicação e universalização dos resultados dificilmente poderá ser feita partindo dessa abordagem.

Embora não haja uma base epistemológica que seja consenso entre os pesquisadores dessa vertente, o modelo de ser humano adotado considera questões ligadas à saúde mental, à cognição, às relações de poder, à subjetividade, ao sofrimento e emancipação dos trabalhadores (DANIELLOU, 2004; SZNELWAR; LANCMAN; UCHIDA, 2012; HUBAULT; SZNELWAR, 2014). Consequentemente, o trabalho é abordado enquanto atividade humana multidimensional, considerando seus componentes fisiológico, cognitivo, afetivo, social (FERREIRA, 2000). A ergonomia francófona também se preocupa com as consequências do trabalho para os sujeitos em todas essas dimensões: segundo Daniellou et al. (1989), “as características do trabalho real [...] trazem consequências ao estado físico, mental e psico-

afetivo das pessoas que o executam; estas consequências são quase sempre menosprezadas, devido ao fato de serem provocadas por causas que, teoricamente, não existem”. Também são objeto da ergonomia da atividade as consequências sociais, tais como dificuldade de aprendizado, altos custos com qualidade, absenteísmo, envelhecimento precoce, seguridade social, etc (DANIELLOU; LAVILLE; TEIGER, 1989). Desse modo, o objeto da ergonomia da atividade não se limita às fronteiras do posto de trabalho ou mesmo da organização, mas possui um olhar abrangente do trabalhar como atividade humana multidimensional inscrita na vida social – sem perder de vista a situação concreta de trabalho, sempre dinâmica e necessariamente instável, dependendo de um conjunto de fatores que nunca permanecem constantes (ciclos circadianos, ciclos do sono, relações humanas, pressões do mercado, falhas tecnológicas, etc).

Lima (1994) pontua que a “ergonomia de língua francesa tem mostrado que a variabilidade é característica ineliminável do trabalho, mesmo aqueles tidos como 'rotineiros' e 'repetitivos’”. Além disso, é inerente à atividade uma variabilidade dupla: a interna, da própria saúde do sujeito (dependendo de sua idade, experiência, etc), e a do sistema de produção (eventos, disfunções, inovações tecnológicas e organizacionais, crises). Essa segunda se confronta com a necessidade de estabilidade das exigências de produção (FERREIRA, 2000). Teiger pontua que a atividade se constitui enquanto um compromisso “entre uma intenção inscrita numa história e num projeto e as solicitações e exigências, ao mesmo tempo, exógenas (provenientes do ambiente material ou relacional mais ou menos estável) e endógenas (provenientes do estado funcional momentâneo não estável)” (TEIGER *apud* FERREIRA, 2000).

A ergonomia da atividade busca apreender essa variabilidade em sua complexidade, elegendo como categoria central da análise a atividade concreta exercida pelo trabalhador, que está sujeito a diversos constrangimentos relacionados à sua própria história singular, à organização, à tecnologia disponível, aos critérios de avaliação do trabalho, eficiência, etc. Dessa maneira, a ergonomia da atividade parte da constatação, bastante endossada empiricamente, de que a atividade sempre se distingue da tarefa, pois é na atividade concreta que o trabalhador desenvolve suas estratégias de regulação, lida com imprevistos inerentes à prática e, portanto, não considerados na prescrição (DANIELLOU; LAVILLE; TEIGER, 1989; LIMA, 2000). Segundo Rocha, Mollo e Daniellou (2015), existem duas abordagens com relação à aplicação das regras no trabalho: uma mais normativa, que enxerga os procedimentos prescritos como a maneira certa e segura de se realizar a tarefa, sendo dever dos operadores seguir estritamente essas regras; e outra que enxerga as regras e procedimentos enquanto um recurso para os operadores exercerem sua atividade, mas sempre insuficiente para cobrir todas as situações. A ergonomia da atividade desenvolve essa segunda abordagem, entendendo que a capacidade dos trabalhadores adaptem as regras

na situação real é um elemento fundamental para a organização e para os próprios trabalhadores, sendo necessário considerar isso na organização formal e procurar desenvolver essas habilidades.

Esse enfoque na situação concreta é paralelo à compreensão do ambiente de trabalho, que além da organização (com sua hierarquia e relações de poder), diz respeito também “às ferramentas, métodos de trabalho e organização deste, bem como ao homem, que é considerado tanto como indivíduo quanto como participante de um grupo de trabalho” (DE ALMEIDA, 2011). Para a ergonomia, ambiente e indivíduo não são entidades isoladas, mas estão sempre em relação dialética, onde cada um produz ao outro simultaneamente. Carta e Falzon (2017) afirmam que a atividade não apenas não está separada da organização, mas é sua própria essência. Segundo Petit e Coutarel (2016), “os elementos do ambiente de trabalho constituem os principais determinantes das atividades dos indivíduos, mas também são alvos, no sentido de que o meio ambiente é um objeto de transformação para o indivíduo”. No mesmo sentido, De Almeida (2011) pontua que “o ergonomista francófono preocupa-se fundamentalmente com a organização do trabalho. Sua abordagem irá responder às seguintes questões relacionadas ao trabalho: o que faz, quem faz, como faz, e de que maneira poderia fazê-lo melhor”, buscando sempre adaptar as máquinas e o posto de trabalho ao ser humano, e não o contrário.

Dessa maneira, o nível de análise organizacional se desloca assim da morfologia das estruturas organizacionais para os processos dinâmicos, ou seja, as formas que emergem a partir das dinâmicas coletivas no cotidiano organizacional, reveladas na atividade. Segundo Carta e Falzon (2017), a estrutura organizacional seria um estado efêmero, temporalmente situado, que reprojeta a si mesma constantemente. Indo além, pode-se situar que essa dinâmica se relaciona com o ambiente externo à empresa e com as estratégias que a organização constrói para se situar nesse ambiente. Chandler (1962) já afirmava que a estrutura tende a ser mais determinada pela estratégia ao longo do tempo, caracterizando a organização enquanto movimento. A organização deve ser compreendida então de forma processual, como um permanente “organizar” que depende, por sua vez, de um trabalho contínuo de construção de sentido de si própria enquanto estratégia coletiva para lidar com as ambiguidades, incertezas e discordâncias das situações de trabalho experimentadas (CARTA; FALZON, 2017). Ou seja, considerando a atividade e o que emerge dela como elementos fundamentais para a dinâmica organizacional, e não apenas a relação com o ambiente – até por que essas variáveis estão integradas na dinâmica organizacional.

O conceito de atividade, central para essa abordagem, remete à diferentes dimensões, sendo considerada como elemento mediador da inter-relação homem-trabalho. Em um levantamento do tratamento do conceito de atividade por parte de alguns dos principais autores francófonos,

Ferreira (2000) pontua que o termo deve ser apreendido enquanto um processo, cuja análise tem como objetos: a forma de tomada de decisão; como os trabalhadores interpretam as informações; quais estratégias cognitivas de tratamento dessas informações se desenvolvem; como se estrutura a comunicação; como ocorrem as inter-relações e como elas estruturam a ação e as decisões; como se manifesta a relação dialética entre prescrição e atividade; qual o significado da ação para os sujeitos; qual forma de cooperação existe no trabalho; qual grau de autonomia a atividade possui frente a organização; como ocorre a coordenação e planificação das ações como forma de gestão coletiva de riscos e da confiabilidade, entre outros. Em outras palavras, o objetivo é se aproximar do que Lima (2000) chama de “ponto de vista do trabalho”.

Para isso, a ergonomia utiliza a noção de “estratégia de regulação e compensação, mostrando que o trabalhador não é espectador passivo entre o seu estado funcional e o trabalho” (Laville, 1989). Sobre essas estratégias, Ferreira (2000) afirma que:

“o sujeito elabora, de forma mais ou menos consciente, um compromisso (não estável) entre os objetivos da produção, a competência que ele dispõe e a preservação de sua saúde; (b) ele acumula uma experiência das situações de trabalho e um conhecimento do seu próprio funcionamento; e (c) como uma resultante da interação destes dois aspectos ele estrutura as estratégias operatórias.”
(FERREIRA, 2000)

As estratégias de regulação agem como forma de conciliação do conflito entre as dinâmicas econômica e da saúde onde se situa a atividade – entendendo a saúde num sentido amplo, enquanto dinâmica que propicia ao sujeito sua capacidade de agir sobre o mundo (FALZON; MOLLO, 2009; HUBAULT; SZNELWAR, 2012). Em outras palavras, as estratégias de regulação consistem na forma com que o trabalhador mobiliza suas competências de forma a dar conta do que a tarefa lhe impõe, ou seja, atingir os objetivos da produção (qualidade, custo, prazo, etc), ao mesmo tempo em que busca atingir seus próprios objetivos (preservar a sua saúde, construir sua identidade, atingir a auto-realização, além de outros objetivos inconscientes). É importante situar essas estratégias de regulação dentro dos coletivos do trabalho, ao menos para grande parcela dos tipos de trabalho realizados.

Segundo Araújo (2016), em uma organização, os objetivos presentes na regulação da atividade são orientados por diferentes lógicas que coexistem além das lógicas internas e valores próprios dos sujeitos da ação. Para a autora a atividade seria um compromisso construído a partir dos diálogos entre esses diversos objetivos, compromisso esse que pode ser prejudicado pelo não reconhecimento da presença dessas lógicas distintas, comprometendo a eficácia da atividade coletiva. Nesse sentido, Araújo (2016) entende que dois elementos fundamentais para a regulação da atividade são as competências que os

trabalhadores possuem e a capacidade de cooperação dos coletivos de trabalho.

Além disso, a atividade é a maneira pela qual o sujeito experiencia o mundo, se confrontando com o real do trabalho: o irredutível, desconhecido, imprevisto (Dejours, 1999; 2012). Assim, o trabalho nunca é neutro para a saúde dos sujeitos, tendo necessariamente impactos – positivos ou negativos – na construção da subjetividade e promoção da saúde, tema que será explorado mais adiante (DEJOURS, 2012; HUBAULT; SZNELWAR, 2012). E essa própria irredutibilidade da atividade é o motivo pelo qual grande parte da eficiência do trabalho depende da transgressão da prescrição ou, ao menos, do imprevisto sobre situações não previstas e, portanto, onde a prescrição não alcança (LIMA, 1994; HUBAULT. SZNELWAR, 2012; DEJOURS, 2012).

Portanto, se outrora a lacuna entre prescrito e real era vista como consequência da divisão do trabalho que opõe a execução ao planejamento (DANIELLOU; LAVILLE; TEIGER, 1989), Dejours (1999, 2012) pontua que essa divisão é intrínseca à própria natureza do trabalho e à incapacidade de previsão e domínio absoluto da razão sobre o real, sendo que o trabalhar se localiza naquilo que a organização do trabalho não dá conta. A questão que se coloca então é de que forma a divisão social do trabalho, que no modo de produção capitalista efetivamente segrega o planejamento da execução, permite ou obstrui as margens de manobra e a autonomia dos trabalhadores para fazerem uso do corpo visando a superação do real. Em larga medida, a organização do trabalho se desenvolveu historicamente visando o controle da produção pelo capital, lançando mão de mecanismos de padronização e supervisão mais ou menos direta sobre o trabalho, além de formas de manipulação psicológica (HELOANI, 2003). No entanto, a partir do ponto de vista que a ergonomia da atividade sustenta, isso seria contraditório com a própria eficiência do trabalho. Isso faz Lima (1994) afirmar uma natureza anti-padrão do trabalho, dadas as inadequações dos padrões comprovadas por exemplos como as greves de zelo. Seguindo no raciocínio do autor, a ideia de buscar continuamente melhorar a padronização, com o intento de aproximá-la do real, seria irrealizável devido à “inadequação intrínseca do próprio princípio de padronização – a uniformidade – para dar conta da variabilidade imanente às coisas. Por que ainda não se conhece o trabalho em todos os seus detalhes, não se pode estabelecer padrões que lhe correspondam em toda sua extensão” (LIMA, 1994). Ainda segundo Lima (1994):

“a lógica do trabalho é, sobretudo, uma 'lógica prática', contextualizada, sempre mais complexa (e rica) do que os simplismos das regras e padrões deixam entrever. A racionalidade prática é uma união complexa das categoriais contraditórias como universal e específico, causalidade e casualidade, formal e informal. A variabilidade é característica ineliminável do trabalho, mesmo aqueles tidos como 'rotineiros' e 'repetitivos.’” (LIMA, 1994)

Essa racionalidade prática, que Dejours (1999; 2012) chama de inteligência astuciosa (em referência à deusa grega Métis), é também conhecida como saber-fazer e se desenvolve a

partir do próprio confronto com o real, a partir do fracasso ou lacunas das técnicas existentes. Isso leva Dejours (1999) a enunciar que “trabalhar é resistir ao fracasso”. Essa inteligência prática, constitutiva da atividade, depende de fatores como engenhosidade, cooperação e mobilização subjetiva (FERREIRA, 2000). A inteligência do corpo, ao fazer uso de si, inicia a própria construção da solução para superar os desafios, sendo muitas vezes construído um saber incapaz de ser objetivizado no discurso: há um déficit semiótico entre o saber-fazer e a capacidade de representar essa saber pela fala (DEJOURS, 1999; 2012). Essa abordagem é consonante com a perspectiva da ação situada, que entende que as representações mentais e a cognição, embora importantes, são apenas alguns dos elementos que ajudam a construir as estratégias de regulação. Segundo Araújo (2016), para a perspectiva da ação situada também são importantes as percepções, os saberes incorporados, sendo a representação apenas uma parte da ação, um recurso a mais e construído muitas vezes no próprio agir, naquele momento específico. Para Carta e Falzon (2017), a representação da experiência é construída na ação, e o sentido que resulta dessa representação forma a base para a ação seguinte. Portanto, a “inteligência está na ação e na capacidade de usar o corpo em situação e em tempo real. A efetividade dos planos e procedimentos previamente elaborados depende do engajamento corporal do sujeito no momento” (ARAÚJO, 2016).

Por isso, muitas vezes a intervenção do ergonomista permite uma ressignificação do trabalhador sobre seu próprio trabalho, a partir do trabalho de elaboração, de tomada de consciência desse saber-fazer muitas vezes ignorado, ressignificando a própria atividade e o sentido do trabalho ao construir novas representações sobre a atividade. Segundo Teiger uma ação ergonômica opera um “deslocamento de pontos de vista, uma mudança de olhar, uma desmontagem de representações estereotipadas, o que pode renovar a abordagem de concepção dos sistemas técnicos e organizacionais” (TEIGER *apud* FERREIRA, 2000). A construção de uma representação desse trabalho prático também permite sua explicitação, o que pode ajudar a intercompreensão das lógicas operativas dentro dos coletivos do trabalho, colaborando para a resolução dos problemas; se um trabalhador não consegue acessar cognitivamente as representações de suas práticas, incorporadas e situadas, para poder explicar para alguém que parta de uma lógica operativa diferente, dificilmente a comunicação será efetiva.

No entanto, ainda é preciso aprofundar do ponto de vista teórico o caráter mediador da atividade, para que seja possível decompor, definir e caracterizar “os elementos constitutivos desta interação (sujeito-contexto) e [...] colocar em evidência a gênese e o desenvolvimento da interação propriamente dita em situação de trabalho” (FERREIRA, 2000). Na análise prática do caso da Flaskô essa foi uma das tarefas da pesquisa, para poder apreender as formas de cooperação a partir da própria atividade.

É importante lembrar, como pontua Araújo (2016), que a atividade vai muito além do comportamento. O último é apenas a expressão visível da primeira, a forma como que a atividade se materializa nos gestos observáveis aos outros. No entanto, “a atividade inclui ainda o inobservável, o que se pensa, o que se julga, o que se hesita no momento da ação. Para os ergonomistas importa compreender a interação entre percepção, cognição e ação” (ARAÚJO, 2016). O que o trabalhador deixa de fazer também faz parte da atividade, bem como todo o trabalho de elaboração interna da tarefa, incorporada no próprio trabalhador que muitas vezes chega até a sonhar com o trabalho (DEJOURS, 2012). Essas dimensões ocultas interferem no comportamento, na tomada de decisão, nas estratégias de regulação de cada trabalhador.

Portanto, para a abordagem da ergonomia da atividade, o trabalho cumpre um papel mediador entre o homem e natureza, material e/ou simbólica (FERREIRA, 2000). Sendo a atividade a categoria central para o trabalho, cabe ao ergonomista buscar compreender suas determinantes (organizacionais, econômicas, subjetivas) e agir, transformá-lo (GUÉRRIN et al., 2001). Essa natureza propositiva, de promover transformações no trabalho pressupõe um referencial normativo, ou seja, uma visão de como o trabalho deve ser. Após a constatação de que ao trabalhar, o sujeito transforma a realidade ao seu redor e, ao mesmo tempo, transforma a si mesmo, sempre em relação dialética (Dejours 1999; Sznelwar, 2013), e portanto da centralidade do trabalho para a construção da subjetividade e das próprias relações sociais (DANIELLOU; LAVILLE; TEIGER, 1989; DEJOURS, 2012), a ergonomia, juntamente a disciplinas próximas como a psicodinâmica, assume uma perspectiva de que o trabalho deve servir ao desenvolvimento dos sujeitos e à construção de sua saúde, vislumbrando um processo de emancipação, de auto-construção (FALZON; MOLLO, 2009; DEJOURS, 2012).

Segundo Falzon e Mollo (2009), toda atividade é uma atividade também mental e exerce uma carga mental; no entanto esta carga não tem apenas efeitos negativos, devendo ser suprimida ou evitada, mas pode proporcionar efeitos como aprendizagem, prazer, satisfação e realização pessoal. Portanto, o objetivo não é suprimir as dificuldades, mas “propor dificuldades gerenciáveis e interessantes” (FALZON; MOLLO, 2009). Gerenciável significa que é possível o acesso a recursos cognitivos e físicos associados, que o nível de exigência é adequado (caso contrário pode surgir o estresse, que vem da incompatibilidade entre exigência e recursos disponíveis para cumprir uma tarefa); interessante significa que a tarefa mobiliza as competências do operador. Cabe então à ergonomia o desenvolvimento de organizações “capacitantes”, ou seja, organizações que propiciem um trabalho rico em conteúdo, possibilitando o aprendizado e reforçando o processo de construção da saúde (FALZON; MOLLO, 2009).

Essa visão da ergonomia capacitante se inscreve dentro da perspectiva da ergonomia da atividade, e representa o que certos autores chamam de “o retorno da ergonomia aos seus princípios” (FALZON, s/d). Segundo Carta e Falzon (2017), essa abordagem defende uma visão de ser humano como autônomo, criador de soluções e ator de sua própria transformação. Portanto, o aspecto central da ergonomia capacitante é o desenvolvimento permanente dos indivíduos, dos coletivos e das organizações, sendo necessário que a intervenção consiga criar condições para que isso ocorra de forma durável na organização, para além da própria intervenção. Em outras palavras, o próprio “funcionamento da organização deve ser parte do seu processo de desenvolvimento, permitindo a evolução conjunta da estrutura organizacional e das atividades humanas” (PETIT; COUTAREL, 2016). Em suma, uma intervenção capacitante retoma os instrumentos clássicos da ergonomia da atividade, como a construção de espaços de debate para refletir acerca da prática e a ampliação das margens de manobra, decisão e ação dos atores, permitindo a renovação permanente das regras efetivas. Mas tenta inscrevê-los de forma permanente na organização, colocando “em prática uma situação dinâmica de desenvolvimento, de integrar as estratégias das organizações, a fim de permitir um desenvolvimento contínuo e sustentável dos saberes” (FALZON; MOLLO, 2009).

Desse modo, a intervenção capacitante visa promover a concepção de “ambientes capacitantes”, através sistemas de trabalho que favoreçam a aprendizagem e o seu próprio desenvolvimento, sendo a própria intervenção um ato pedagógico (CARTA: FALZON, 2017). Segundo Falzon e Mollo (2009), ambientes capacitantes são aqueles que permitem o aumento do poder de agir das pessoas, com ferramentas que permitam que as pessoas possam progredir, adquirir competências (aumentando assim sua capacidade efetiva de exercer sua liberdade através de suas ações), permitindo “aos operadores margens de manobra sobre os objetivos da tarefa ou sobre os critérios a satisfazer, [...] permitir às equipes que definam a sua própria atividade coletiva”.

Vemos, portanto, uma coerência dentro do campo da ergonomia da atividade (entendendo a ergonomia capacitante dentro desse campo) no que tange à compreensão do que é o trabalho e de um referencial normativo, assentado nos conhecimentos construídos sobre o humano em trabalho. O trabalho é compreendido como atividade viva, processo dinâmico, através do qual o humano constrói a si mesmo, aprende, aumenta ou diminui sua capacidade de agir sobre o mundo e exercer sua liberdade, constrói relações. Desse modo, a possibilidade de construção do próprio trabalho, de seu sentido através da reflexão coletiva, e da capacidade real de intervir sobre a própria organização tornam-se os objetivos da ergonomia no sentido de aproximar o trabalho como está organizado hoje para o referencial normativo de um trabalho saudável e capacitante. Acreditamos que essa visão pode ser equiparada, ao menos no conteúdo, ao que defenderemos como autogestão. Mas antes disso, será aprofundada a

seguir as reflexões a partir de outra disciplina que estuda o trabalho e suas consequências para o ser humano: a psicodinâmica do trabalho.

3.2 As contribuições da Psicodinâmica do Trabalho

Esta seção tem como objetivo aprofundar no referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), disciplina desenvolvida em grande medida por Cristophe Dejours como um desdobramento dos estudos sobre psicopatologia do trabalho. A seção anterior, sobre ergonomia da atividade, esboçou alguns elementos do pensamento de Dejours, sem contudo aprofundar no campo específico da PDT. Portanto, algumas repetições serão inevitáveis no começo do texto, mas espera-se apresentar elementos novos ao aprofundar na dinâmica entre sofrimento e prazer no trabalho, explorando para isso o conceito chave do reconhecimento. Esse aspecto parece fundamental para pensar a cooperação no trabalho, que será analisada na seção seguinte aproveitando os aportes da PDT e da Ergonomia da Atividade.

3.2.1 Sofrimento e emancipação

A etimologia da palavra trabalho está ligada à ideia de sofrer: segundo Antunes (2015), trabalho deriva de “tripalium”, do latim, que era um instrumento de tortura e punição, causador de sofrimento. Enquanto algumas palavras vão sendo ressignificadas ao longo do tempo, outras guardam importantes traços de seu significado original. É o caso do trabalho: o sofrimento é intrínseco ao trabalhar. O sujeito que trabalha sofre, pois está exposto, em diversas camadas, ao conflito entre o real e o prescrito (não apenas tarefa prescrita é confrontada com a atividade, mas também a organização prescrita do trabalho é confrontada com a organização real). Como vimos, para Dejours (1997), um importante aspecto do trabalho é “resistir ao fracasso”. Esse contato com o real se dá através do corpo, sempre de forma afetiva. Por isso que é apenas através do engajamento de si, de sua subjetividade e de seu corpo, que os sujeitos conseguem resistir a esse fracasso.

É nesse processo, de mobilização da subjetividade do trabalhador para a superação dos desafios impostos pelo real, que o trabalho pode transformar o sofrimento em prazer através de uma experiência de sublimação, proporcionando ao sujeito a possibilidade de reforço no processo de construção de sua identidade. Portanto o trabalho pode ser edificante para a subjetividade e importante para a produção da saúde dos sujeitos. É por isso que “o trabalho não pode ser neutro no que diz respeito à saúde mental, ou gera o melhor por intermédio da sublimação, ou então gera o pior, a ponto de poder, via sofrimento ético, conduzir à ruína do amor-próprio e à passagem ao ato suicida” (DEJOURS, 2013).

Dessa forma, o trabalho pode permitir a transformação de sofrimento em prazer que ocorre quando o trabalho permite uma satisfação pulsional. A possibilidade de sublimação, de extrair prazer do trabalho, depende de seu conteúdo significativo. O conteúdo do trabalho depende do nível de qualificação que ele exige (se condiz ou não com as expectativas e aspirações do trabalhador), das competências exigidas, dos sucessos e fracassos, da dificuldade prática da tarefa, do seu papel dentro do desenvolvimento de uma profissão. Já o significado se dá em relação ao próprio sujeito (seu inconsciente, sua história singular, seus valores) quanto na relação com o outro (reconhecimento). Dejours (1987) pontua que “executar uma tarefa sem investimento material ou afetivo exige a produção de esforço e de vontade, em outras circunstâncias suportada pelo jogo da motivação e do desejo”, resultando em maior cansaço e desgaste para o trabalhador. A sublimação do sofrimento no trabalho pode ocorrer em três níveis diferentes: quando o trabalhador competente supera os obstáculos do real, mobilizando sua subjetividade nesse confronto; o reconhecimento do outro pelo trabalho bem feito, a partir de um julgamento profissional (de beleza e utilidade); e quando o trabalho contribui para a construção da cultura, a ação do sujeito reforça os preceitos de sua esfera ética com base na "escala social de valores" (DEJOURS, 2012).

No entanto, entre o sofrimento patológico e a sublimação existe uma aparente normalidade. Atrás desse véu esconde-se uma permanente luta travada internamente pelo sujeito pela manutenção de sua saúde frente aos desafios impostos pela tarefa. Para evitar a patologia entram em cena as estratégias de defesa que os trabalhadores constroem, compensando algumas das pressões recebidas no cotidiano, evitando assim a descompensação psíquica. Porém, ao mesmo tempo em que essas estratégias evitam a doença, contribuem para fechar as possibilidades de sublimação, podendo levar inclusive ao cinismo ou à alienação. Isso ocorre por que, segundo Dejours (1987), “não se trata de evitar a doença, o problema é domesticá-la, contê-la, controlá-la, viver com ela”, ou seja, as estratégias de defesa se constituem em mecanismos paliativos para conviver com o sofrimento infringido ao sujeito pelo trabalho. Mas não se trata de ressignificar a causa do sofrer, tampouco de superá-la, sublimar e extrair dali prazer. Com efeito, essas defesas interferem nas estratégias de regulação da atividade, sendo a justificativa de inúmeras ações que parecem ser irracionais, mas que na realidade estão protegendo a vida mental do trabalhador.

Os mecanismos de defesa podem ser bastante variados, podendo ser desenvolvidos tanto individualmente quanto coletivamente, sendo exemplos desde o uso de substâncias químicas até o desrespeito coletivo aos equipamentos de proteção. Frente a incapacidade

de superar um aspecto do trabalho, eles são a base para um processo de alienação do trabalhador, que vai desenvolvendo um cinismo, uma relação com o próprio trabalho mediada pelas defesas, evitando o engajamento da sua subjetividade. Segundo Dejours (2012), as estratégias de defesa podem tender para a redução dos poderes de pensamento, propulsionar a servidão e dominação na subjetividade e contribuir significativamente para a violência. É importante ressaltar que o processo defensivo ocorre sempre em aspectos do trabalho, não sendo algo binário onde ou se está completamente alienado ou completamente engajado e emancipado.

Ao normatizar o que deveria ser combatido, as estratégias de defesa – muitas vezes construídas por medo ou incapacidade de encarar o real – podem acabar contribuindo para uma certa indiferença às injustiças e ao sofrimento, processo que Dejours (1999) chama de "banalização da injustiça social", podendo prejudicar as interações dentro dos coletivos de trabalho e servindo de alimento para formas de gestão do trabalho que se utilizam do medo como força motriz. Um dos exemplos de consequências da atuação das estratégias de defesa é a "normopatia", que segundo Heloani (2005) constitui-se numa "síndrome em que o sujeito evita qualquer manifestação de sofrimento, construindo uma verdadeira couraça para se blindar, [...] implica a não-elaboração de emoções, leva a uma debilidade do equilíbrio psicossomático, acarretando uma grande variedade de doenças".

Essa relação dialética entre sofrimento e a possibilidade de encontrar a emancipação através do trabalho é um dos pilares fundamentais da PDT, diferenciando-a da antiga psicopatologia do trabalho, cujo foco na patologia limitava o olhar apenas para as consequências negativas (SZNELWAR, 2013). É por isso que a PDT dá lugar de destaque à subjetividade no trabalho, com todos os impactos do trabalho no processo de construção da subjetividade. Cabe lembrar, como pontuam Sznelwar, Uchida e Lancman (2011), que "a subjetividade é, na realidade, uma intersubjetividade, ou seja, aquilo que fazemos é com os outros e para os outros". Ou seja, subjetividade e sujeito não devem ser entendidos como propriedades de um indivíduo isolado, solipsista, por que esse indivíduo está sempre inserido em uma coletividade e em relação com o outro.

Dessa maneira a análise se dirige para uma tripla relação entre o sujeito (Ego), o real do trabalho e o "outro" (a organização, os colegas, os coletivos, a sociedade em geral), que envolve a atividade, as técnicas e a organização do trabalho. O trabalho é uma atividade fundamentalmente coletiva; mesmo em postos de trabalho ou empregos onde o trabalhador está fisicamente só, em geral sua atividade é interdependente com atividades de inúmeros outros. É por isso que outra definição de trabalho é "uma atividade útil coordenada" (DEJOURS, 2012). Dejours (1997) representou essa tripla relação através

da figura abaixo:

Figura 4 – A tripla relação entre sujeito, real do trabalho e o “outro”

Extraída de Dejours (1997)

Nesse triângulo evidencia-se a relação do trabalhador com o real, mediada por um ato técnico e pelos instrumentos empregados (ou seja, pelo sistema técnico), e a relação deste trabalhador com os outros, que julgarão esse ato de acordo com parâmetros baseados na tradição das técnicas que ele domina e que foram construídas historicamente pela sociedade e pela eficácia desse ato. Dessa forma, Dejours (1997) entende que o impacto na produção da subjetividade dos trabalhadores sempre depende simultaneamente de como o real se apresenta a esses trabalhadores e como a organização do trabalho responde a isso, sendo fundamental a cooperação. Aí reside a distinção entre organização prescrita e organização real: os coletivos de trabalho se articulam, através da cooperação, para conseguir dar conta das tarefas, articulando coletivamente novas maneiras de se lidar com o real que transgridem o organograma da empresa. Mas a possibilidade dos coletivos de trabalho de rearranjarem as tarefas e desenvolverem estratégias coletivas pode ser facilitada ou dificultada por aspectos organizacionais. Resumindo, a cooperação é resultante de como interagem a coordenação (organização prescrita do trabalho, sistema técnico) com o real, sempre mediada, ressignificada, redefinida e regulada pela atividade, que depende dos coletivos de trabalho e, em última instância, dos sujeitos. Detalharemos melhor a cooperação em uma seção específica.

Cabe precisar ainda nessa seção o que seria a emancipação para a PDT, dado que essa teoria se desenvolve buscando apreender justamente as possibilidades emancipatórias no trabalho. Em diálogo estreito com a psicanálise, a PDT entende que “a emancipação não é a liberdade, é antes o caminho, o movimento que visa libertar-se da dominação [...] uma luta contra a relação de dominação” (DEJOURS, 2012, p. 171). A emancipação é pensada como ampliação da subjetividade, gozo de si, experiência subjetiva de apropriação de si que leva à liberdade de honrar a vida e se assumir responsável. Essa apropriação de si é entendida

como um trabalho subjetivo individual do sujeito, mas a PDT demonstra que também depende de “condições capazes de autorizar ou arruinar o esforço de emancipação individual” (DEJOURS, 2012, p.55). A emancipação “conota um esforço pessoal e repousa antes sobre o poder de pensar, sem prejudicar o poder do indivíduo em atribuir o comportamento ou a ação sobre o pensamento, em razão justamente desta outra limitação, bem diferente do obstáculo sociopolítico que constitui a resistência do inconsciente” (DEJOURS, 2012, p. 55). Para Dejours

“a referência à emancipação não tem por objetivo apenas o processo pelo qual seria possível escapar da alienação mental. Não diz apenas respeito ao domínio da saúde mental. Pelo termo emancipação designa-se também o processo que permitiria a nossos contemporâneos um retorno à arena do político que têm tendência de desertar sob efeito de um sentimento de profunda impotência diante da força colossal de transformações implantada pelas empresas multinacionais” (DEJOURS, 2012, p. 209)

3.2.2 A dinâmica do reconhecimento

Para Dejours (1999; 2008; 2012), o reconhecimento do trabalho é fundamental para transformar sofrimento em prazer, realização. A importância do reconhecimento se sobressai à questão material no mundo do trabalho, no tange à satisfação e à emancipação. Isso ocorre, como vimos, em decorrência do reforço no processo de construção da identidade, que sempre depende do impacto do julgamento do outro (SZNELWAR; MASCIA; DEJOURS, 2008). Destinaremos alguns parágrafos para aprofundar a dinâmica do reconhecimento, que permite essa aprovação pelo outro.

Heloani (2005), fazendo um resgate histórico das disciplinas que tinham como objeto a saúde mental no trabalho objeto, aponta que, ironicamente, foram justamente os pesquisadores mais pragmáticos e menos filosóficos, os que possuem seu “olhar voltado para a objetivação do mundo, com enfoque epidemiológico, usando uma metodologia positivista quantitativa é que atestaram o poder do 'ser reconhecido', que pode ter tanto ou mais influência na saúde mental que outras questões bem mais palpáveis”. Honneth (2003), um filósofo por sua vez, encontrou referências empíricas para sua filosofia moral no trabalho de Georg Hebert Mead uma base para pensar o papel do reconhecimento no processo intersubjetivo de construção da identidade. Para Mead, a autoconsciência é necessariamente intersubjetiva, dado que a consciência só pode acessar a subjetividade durante o ato de tentar se colocar no lugar de um parceiro de interação, ou seja, de se enxergar como objeto em uma interação. Um sujeito só consegue saber o significado intersubjetivo de suas ações quando ele consegue reproduzir em si próprio a reação que o outro teve como resposta com relação à sua ação. Dessa

maneira, o desenvolvimento da autoconsciência está ligado ao desenvolvimento da consciência de significados, que prepara o caminho para a experiência individual. Mead vai utilizar uma distinção entre um “Eu” e um “Me”. O “Eu” seria a fonte não regulamentada de todas as ações atuais de um sujeito, ou seja, uma fonte espontânea de ação.

Em sua atividade espontânea, o “Eu” precede a consciência que o sujeito tem de si a partir do ângulo de visão de seu parceiro e, ao mesmo tempo, se refere às manifestações práticas mantidas conscientemente no “Me”. Portanto o “Eu” não é objeto na consciência, mas ele é justamente o caráter dialógico de nossa experiência interna. Por outro lado, a capacidade de se colocar em uma perspectiva excêntrica e obter uma imagem de si mesmo, chegando a uma consciência de sua identidade, leva à formação do “Me” a que podem ser referidas as experiências subjetivas acumuladas pelo sujeito. É importante nesse processo a construção da perspectiva do “outro generalizado”, ou seja, quando o sujeito cria um lugar de análise de si a partir da generalização dos olhares dos vários outros com quem se relaciona. Obviamente o trabalho constitui-se em um lugar privilegiado para a perspectiva do “outro generalizado”, dado sua importância na vida e valores de nossa sociedade contemporânea.

Portanto, sempre ocorrem investimentos simbólicos e materiais destinados ao “outro” nas ações de um sujeito, e no trabalho não é diferente. Só é possível saber o significado de sua ação, nortear e possibilitar a formação do “Me” durante o trabalho a partir do julgamento dos outros e de sua aprovação como contribuição (para a organização, como um trabalho bem feito, para a construção da cultura) que se constitui o universo simbólico e se aprende valores (SZNELWAR, 2013).

Isso implica em algumas questões: para que seja possível julgar uma ação, é necessário que ela seja visível, ou comunicada aos demais. Portanto, um pressuposto do reconhecimento é que a ação seja conhecida pelos demais. Esse pressuposto implica, por sua vez, que a ação possa ser dita ou explicitada. Aqui aparece um dos elementos fundamentais tanto para o reconhecimento quanto para as possibilidades de cooperação no trabalho: a comunicação, a racionalidade do agir comunicativo, que permite um processo de diálogo entre os envolvidos com abertura e escuta ao outro (ZARIFIAN, 2002; VIZEU, 2005). Como vimos na seção anterior, nem sempre é possível falar sobre a atividade para um colega por causa do déficit semiótico que existe entre a atividade e a capacidade de criar representações cognitivas acerca dela e traduzi-las em linguagem.

Mas mesmo que consiga-se falar sobre a ação, é necessário que haja um espaço de confiança em que o trabalhador aceite o risco de tornar visível o que fez, pois revelaria sua transgressão do prescrito para superar os limites do real. Essa confiança está ligada a uma construção, à manutenção da palavra e dos compromissos no cotidiano, é um processo de validação de ordem ética e não se trata de uma questão afetiva, de simpatia. É através dos coletivos de

trabalho, onde se produzem as regras de ofício e se compartilha a experiência do real, que o reconhecimento torna-se possível. Nesse sentido, a organização do trabalho prescrita pode facilitar ou impedir essa dinâmica, dependendo de como ela influencia a formação das relações dentro do coletivo de trabalho. A cooperação no trabalho ganha importância, enquanto possibilidade ou subversão da organização prescrita, pois é através dela que os sujeitos conseguem construir condições de se apoiarem no processo de construção de identidade.

Uma vez tornada visível, pela comunicação ou pela sua dimensão explícita, a ação do sujeito passará por um processo de avaliação, que pode ser explícito e formalizado em critérios da organização, ou implícito – até mesmo a não avaliação acaba sendo uma forma de julgamento, de não reconhecer a atividade daquele sujeito. Essa avaliação ocorre em duas dimensões: a contribuição para a organização constitui o julgamento de utilidade, onde os clientes, superiores e/ou subordinados reconhecem essa contribuição para a organização. Por outro lado, existe o julgamento de beleza, que resulta da avaliação feita por quem conhece as artes do mesmo ofício, por quem sabe como se revela o real daquela profissão, que reconhece a qualidade (beleza, elegância) do trabalho realizado. Por compartilharem a mesma experiência do real, o julgamento de beleza feito pelos pares acaba tendo maior peso nesse processo.

Como Dejours pontua, o julgamento é feito sempre sobre o trabalho, e não sobre o sujeito; no entanto, em um segundo momento, o sujeito que tinha expandido sua subjetividade a partir de seu sofrimento no confronto com o real, se apropria do reconhecimento para a construção da imagem de si, resultando em um reforço de sua identidade (DEJOURS, 2012). A identidade pode ser compreendida como a “armadura da sua subjetividade” (SZNELWAR, 2013), sendo de suma importância para a saúde e para a capacidade de ação dos sujeitos no mundo.

Há uma relação estreita entre a organização do trabalho e as possibilidades de reconhecimento. Inclusive, a necessidade de reconhecimento pode ser explorada de formas perversas pela própria organização. Por isso a questão da emancipação é importante; sujeitos mais emancipados conseguem negar executar atos dos quais não concordam eticamente, mesmo que isso implique em ausência de reconhecimento. Quanto mais liberdade os trabalhadores dispuserem para a construção das regras de ofício e rearranjarem a organização prescrita do trabalho, mais capacidade de sublimação e emancipação. Por outro lado, se não houver liberdade e o medo for um dos motores da ação, os sujeitos enfraquecidos podem recorrer a atitudes eticamente condenáveis (por si próprios) para sobreviverem, mobilizando os sujeitos a agirem de acordo com os valores da organização em detrimento do que acreditam (DEJOURS, 2012).

Sobre esse tópico, Fabres (2016) apresenta uma tese interessante. Ele argumenta, assim como Dejours (1999), que a organização atual do trabalho, inserida no contexto do

neoliberalismo, através das formas individuais de avaliação, das metas inatingíveis, da imposição de uma sobrecarga de trabalho constante, acaba levando prioritariamente à consolidação dos mecanismos de defesa nos sujeitos, e não à construção de sua identidade. Fabres (2016) afirma que “a luta pelo reconhecimento é precedida por uma luta pela não descompensação nos locais de trabalho”, resultando em uma eticidade precária dada a importância do trabalho para a estima social na sociedade civil-burguesa. Isso leva a uma “anestesia moral” que inviabiliza a ação política coletiva, fazendo com que o sofrimento no trabalho seja uma experiência silenciosa. Com isso corre-se o risco de que a racionalidade moral se submeta às exigências da racionalidade prática. Dejours (1999) já falava em “sofrimento ético”, a partir da experiência de que tudo vale na concorrência generalizada, levando o sujeito a mentir, enganar, a agir contra o que acredita. Isso levaria a um desrespeito de si próprio.

3.3 Alienação vs autogestão

O sofrimento ético e a ideia de que a alienação do trabalho é consequência da prevalência dos mecanismos de defesa sobre os processos de emancipação dialoga com o conceito marxista de alienação. A PDT entende que “a alienação pelo trabalho remete às incidências de despersonalização do trabalho sobre a subjetividade daquele e daquela que consente em dobra-se diante de uma organização do trabalho pensada, decidida e controlada por outro.” (DEJOURS, 2012, p. 187). Sem controlar o próprio trabalhar, sem poder construir o sentido de sua atividade e regular os modos operatórios, o sujeito que trabalha trava uma luta contra o sofrimento. O impedimento da sublimação do sofrimento leva aos mecanismos defensivos (individuais ou coletivos), que impedem a expansão da subjetividade no contato com o real, dado que eles visam justamente defenderem o sujeito desse contato. Nessa aparente normalidade, ou normalidade sofrente, o melhor dos resultados é uma relação alienada com o trabalho, que impede o desenvolvimento e emancipação do sujeito que trabalha. Se essa luta pela normalidade fracassa, o sofrimento pode levar à descompensações diversas.

O jovem Marx (2004 [1844]), nos “Manuscritos Econômico-filosóficos”, entende a alienação como exteriorização, transferência, remeter para fora, passar de um estágio para outro qualitativamente, momento de exteriorização humana no trabalho, que levam a uma redução da experiência do sujeito com relação a si mesmo e com o próprio gênero, ou seja, com o outro. Segundo Marx

“O trabalhador se torna uma mercadoria tão mais barata quanto mais mercadorias cria. Com a valorização do mundo das coisas, aumenta em proporção direta a desvalorização do mundo dos homens. O trabalho não produz somente mercadorias; *ele produz a si mesmo e ao trabalhador como uma mercadoria* [...] o objeto que o trabalho produz, o seu produto, se lhe defronta como um ser estranho, como um poder independente do produtor” (Marx, 2004 [1844], p. 80, griso nossos)

Marx entende o trabalho como uma forma de se apropriar da natureza sensível, do mundo objetivo externo, o que na linguagem da PDT (de origem lacaniana) seria o contato com o real. Nesse sentido, o trabalho alienado teria como consequência a redução do poder do sujeito de agir no mundo, pois “quanto mais o trabalhador se desgasta trabalhando, tanto mais poderoso se torna o mundo objetivo, alheio que ele cria diante de si, tanto mais pobre se torna ele mesmo, seu mundo interior, e tanto menos pertence o trabalhador a si próprio” (Marx, 2004 [1844], p. 81). Ele segue mais adiante examinando outros aspectos da alienação, do estranhamento do trabalhador, com relação ao conteúdo do trabalho: “o estranhamento não se mostra somente no resultado, mas também, e principalmente, no *ato da produção*, dentro da própria *atividade produtiva*” (MARX, 2004 [1844], p. 82, grifos originais). É por isso que a “troca entre o patrão e o assalariado é desigual: não apenas devido ao capital, mas ainda porque o que oferece de fato o trabalhador para produzir um trabalho de qualidade passa por um envolvimento total, psíquico afetivo e corporal, enquanto o empregador investe tão só o seu dinheiro” (DEJOURS, 2012, p. 198).

Sobre as consequências do trabalho alienado, Novaes (2011) pontua que “sintomas podem ser vistos na insatisfação, nas doenças e na depressão gerada pelo trabalho alienante, na solidão no meio da multidão das grandes cidades, na arte, literatura, etc”. Segundo Marx (2004 [1844]) isso aconteceria por que o trabalhador nega a si mesmo no trabalho alienado. Novaes (2011) retoma o pensamento de Mészáros para analisar o tema, que resume muito bem como Marx entende alienação:

“a alienação da humanidade, no sentido fundamental do termo, significa perda de controle, sua corporificação numa força externa que confronta os indivíduos como um poder hostil e potencialmente destrutivo. Quando Marx analisou a alienação nos seus manuscritos de 1844, indicou os seus quatro principais aspectos: a alienação dos seres humanos em relação à natureza; à sua própria atividade produtiva; à sua espécie, como espécie humana; e de uns em relação aos outros. E afirmou enfaticamente que isso não é uma ‘fatalidade da natureza’, mas uma forma de auto alienação [...] quaisquer que sejam as melhoras advindas das taxas de salários, condições de aposentadoria, as condições de trabalho enquanto tais, isto é, o controle do ritmo, a concepção e o status do trabalho estão fora do controle dos trabalhadores.” (MÉZSÁROS apud NOVAES, 2011, p. 34)

Nesse sentido, alienação não é uma questão apenas de trabalhar para outra pessoa, ou seja, resultante da relação assalariada onde uns vendem a força de trabalho para os proprietários dos meios de produção. O trabalho alienado tampouco se restringe à fragmentação do processo produtivo, na qual o trabalhador desconhece a totalidade do processo produtivo. Para além disso, a alienação se constitui em um processo de objetificação do ser humano, que leva à sua redução do poder de agir sobre o mundo, à estranheza na relação com a realidade, com o outro e consigo mesmo. A produção leva o trabalhador à condição de “perda do objeto e servidão ao objeto” (MARX, 2004 [1844], p. 80). Esse processo é fruto de um trabalho despossuído de sentido, que não é controlado pelo sujeito, que não propicia sua

emancipação. A alienação é responsável pelo empobrecimento das relações sociais, bem como da própria subjetividade (através das estratégias defensivas). A questão do controle sobre o trabalho tem muito mais a ver com a possibilidade de agir, de ter margem de manobra sobre a tarefa, de reorganizar conforme as próprias características, do que apenas com a propriedade privada dos meios de produção (MURPHY, 1993). Em outras palavras a alienação tem mais a ver com o conteúdo do trabalho e com a capacidade do trabalho propiciar um desenvolvimento do sujeito, ou então com a imposição de formas de dominação que impedem esse desenvolvimento.

Embora boa parte dos teóricos marxistas tenham focado a análise da alienação a partir de um ponto de vista quase que jurídico, centrado na propriedade dos meios de produção, fica evidente nas passagens anteriores que o próprio Marx e diversos outros autores analisam a alienação a partir de um ponto de vista multidimensional, considerando o sujeito e as relações sociais a partir do trabalhar. No entanto, a questão da propriedade dos meios de produção é duplamente importante para essa discussão.

Primeiramente por que a relação do trabalhador com o produto do seu trabalho é diferente se ele se compromete com essa produção e se expressa nela, ou seja, se há a possibilidade de construção do sentido do trabalho. Essa construção do sentido pode ser maior fora de uma relação assalariada, onde a produção serve primeiramente ao objetivo de valorização do capital, que foi colocado na empresa sem qualquer vinculação com a sua materialidade concreta, mas apenas pelo objetivo de autovalorização permanente. É possível haver construção de sentido em formas de trabalho assalariadas, mas há mais restrições e condicionantes. Em segundo lugar, muito dificilmente empresas capitalistas propiciarão que os trabalhadores controlem seu próprio trabalho; por mais que a nova fase do capitalismo considere a subjetividade (parcelada) no trabalho, ela o faz visando o controle e o governo dessas subjetividades para seus objetivos (LAVAL; DARDOT, 2016). Nesse sentido a autogestão surge como uma luta histórica contra a alienação e exploração do trabalho, pautando o controle da empresa e do próprio trabalho pelos trabalhadores. Processo esse que, como toda luta, não garante o seu sucesso, pois se insere na complexidade das relações humanas (sendo possível que ocorram novas formas de dominação que levem à alienação no seio das experiências autogestionárias) e de uma economia interdependente que não garante livrar as experiências dos imperativos de autovalorização.

Vimos nas seções anteriores que dentro de um mercado globalizado e cada mais integrado, as próprias cooperativas são obrigadas muitas vezes a auto-explorar sua força de trabalho para se manterem rentáveis. No entanto, isso não anula a tentativa de resistência dos movimentos que pautam a autogestão da produção e que, ao retomar as empresas sob essa égide acabam construindo através da prática, mesmo que nem sempre positivamente e de

maneira não linear, acúmulos e alternativas a certas formas de alienação existentes. Nesse processo, se deparam com novos desafios, contradições e diferentes formas de alienação.

É importante deixar claro que não se trata de idealizar essas experiências, ou de misturar análise teórica com vontade ideológica. Além de encontrarem limites estruturais e sistêmicos, essas experiências possuem em seu seio contradições próprias de suas formas de organização. Meira (2012), se amparando na psicologia social de Eugène Enriquez, retoma aspectos da dinâmica pulsional dos grupos para mostrar que outras formas de alienação podem ocorrer dentro das cooperativas, para além das condicionantes capitalistas. Para Enriquez:

“O movimento auto-gestionário [...] acredita que a exigência de igualdade, de autoinstituição contínua, de confrontação de palavras livres [...] só pode ter como consequência uma gestão democrática, em que cada um demonstrará sua competência e sua responsabilidade. A servidão voluntária, o medo da liberdade e a sede do poder jamais são tomados em tal concepção. No entanto, aí se encontra, e não somente nos aspectos repressivos da sociedade capitalista, a origem do fracasso da maioria das tentativas autogestionárias.” (Enriquez *apud* MEIRA, 2012)

Mesmo com essas ressalvas, é importante apreender na dinâmica contraditória dessas experiências autogestionárias os elementos que existem de superação de formas de dominação. Para Novaes (2011), as Cooperativas de Resistência “mostram alguns dos elementos do que seria uma forma superior de produção, baseada no trabalho coletivo, com sentido social, onde já existem elementos que nos permitem observar a superação parcial da alienação do trabalho”. Nesse sentido, é importante esclarecer em qual sentido se compreenderá o termo “autogestão”, devido à polissemia desse termo.

Segundo Verago (2011), o termo autogestão possui duas origens distintas. Uma é a expressão russa *samupravleni*, utilizada na Revolução Russa pelos anarquistas. A outra é o vocábulo servo-croata *samoupravlje* (*samo*, equivalente ao prefixo grego *auto*; *upravlje*, podendo ser entendido como gestão), que designa o controle da gestão das fábricas pelos próprios trabalhadores, um processo concebido e comandado pelo Estado e que ocorreu na década de 1950 na Iugoslávia. Esse sentido de retomada de um socialismo emancipador da dominação, crítico à experiência da União Soviética, se dissemina rapidamente pela esquerda europeia não-estalinista, especialmente na França durante a década de 60. No entanto, é possível encontrar experiências que podem ser vistas como autogestionárias desde muito antes, como na 1ª Aliança Internacional dos Trabalhadores, Comuna de Paris, Revolução Espanhola, e inclusive em certos períodos no Quilombo dos Palmares.

Alguns autores defendem que o termo autogestão não se aplica, pois ela existe no máximo de forma “parcial” no capitalismo (FARIA, 2009). Verago (2011) propõe o uso da expressão “Controle Operário”, pois o uso do termo autogestão geraria uma ilusão de controle político

das empresas onde de fato não existe esse controle. A autora advoga ainda que, mesmo numa eventual superação do capitalismo, o termo autogestão não é adequado, pois na necessidade de divisão técnica do trabalho para suprir as necessidades sociais é necessário haver coordenação da produção com o uso de formas de controle e direção da produção. Por fim, a autora pontua que se em momentos anteriores a pauta da autogestão já esteve associada a movimentos questionadores da ordem social, atualmente ela se relaciona mais a situações de administração dos trabalhadores que são proprietários dos meios de produção, reforçando uma ideia de autonomia da unidade empresarial dentro da economia-mundo que serve mais à apropriação pelo capitalismo da resistência das lutas dos trabalhadores.

No entanto, assim como Novaes (2011), acreditamos que “autogestão democrática não quer dizer que todos decidam sobre tudo. Certas decisões podem ser tomadas no nível do posto de trabalho, da fábrica, do bairro, regionalmente, nacionalmente, mundialmente”. Ou seja, é possível existir mecanismos de coordenação e direção das complexidades da produção que sejam autogestionários. Também concordamos com López (2001), que pontua que autogestão é diferente de inexistência de relações de poder, mas sim construção de outras formas de poder.

Será impossível evitar entrar no debate do conteúdo do conceito de autogestão. No entanto, é preciso deixar claro que (i) não se trata de chegar a um conceito idealista que sirva para classificar as experiências de resistência, muito pelo contrário, esboçaremos alguns princípios do conceito que sempre estarão inseridos em um movimento dinâmico dialético e contraditório com outras forças sociais e relações de poder hegemônicas; e (ii) não é apenas uma questão semântica que torna necessário entrar nesse debate, mas sim a necessidade de explicitar as diferenças entre projetos políticos distintos (que implicam em diferentes estratégias) agrupados em um mesmo.

Ressalvas feitas, podemos definir autogestão, ao menos no sentido dessa dissertação, como um movimento dinâmico que busca a construção de outras formas de relações de poder. Nesse sentido, autogestão é princípio, meio e fim (FAU, 2004). É um processo, que adota certos princípios e visa certos objetivos. Segundo Corrêa (2015), o objetivo da autogestão é um tipo ideal de poder completamente oposto à dominação, outro tipo ideal de poder. Partindo do pensamento de Alfredo Errandonea, sociólogo e militante anarquista Uruguaio, Corrêa (2015) estabelece que a dominação é uma relação social hierárquica que ocorre nas esferas econômica, cultural e jurídico/político/militar, institucionalizando-se de maneira a concentrar o poder de decisão nessas esferas nas mãos de poucos, enquanto todos são atingidos por essas decisões, ou seja, pautada no monopólio político. Existe uma forte doutrinação ideológica heterogestionária em vários espaços sociais, que constroem relações entre os sujeitos assentadas na dominação e, atualmente, cada vez mais na competição generalizada

e individualista (LAVAL; DARDOT, 2016). Nesse sentido, a dominação acaba moldando as estruturas sociais e se reproduzindo no tempo. Exemplos de formas de dominação são a exploração de classe (econômica), mas também o racismo e a opressão de gênero (ou seja, a dominação vai muito além de uma estrutura econômica). Para López (2001), o objetivo da autogestão seria uma relação social de poder antítese da dominação, alicerçada na participação na decisão na medida em que se é afetado por ela. As relações de autogestão também devem se estruturar nas três esferas sociais. Corrêa (2015) pontua que, por serem tipos ideais de poder, há diversos matizes de dominação e poder autogestionário em determinado momento histórico. Para o autor, deve-se falar em sistema de dominação quando preponderam as relações de dominação, e em sistema de autogestão quando predominam as relações autogestionárias.

Enquanto processo, a autogestão pode ser entendida como uma luta pela autogestão, uma luta pela emancipação das relações de dominação (especificamente a alienação no mundo do trabalho). Isso é coerente com o entendimento da PDT de que “a emancipação não é a liberdade, é antes o caminho, o movimento que visa libertar-se da dominação [...] uma luta contra a relação de dominação” (DEJOURS, 2012, p. 171). Ou seja, a emancipação estaria “entre a servidão e a liberdade [...] visa um deslocamento na ordem das relações entre dominação e servidão” (DEJOURS, 2012, p. 174). De certa forma, podemos entender esse processo como uma “dialética da autogestão”.

Desse modo, a autogestão é a tentativa de construir dentro de um sistema de dominação meios coerentes de se aproximar de um sistema de poder autogestionário. Portanto, estratégias pautadas unicamente em racionalidades instrumentais, onde os fins justificariam os meios, estariam fora do referencial autogestionário. E aqui há uma distinção fundamental entre controle operário e autogestão. No processo autogestionário de luta as estratégias adotadas visam ao máximo a democratização dos processos decisórios, as formas de poder onde as bases das organizações adquirem protagonismo. Segundo a Federação Anarquista Uruguia (2004):

“A autogestão, em seu início, surge como descendente do socialismo, mas nem todas as correntes dessa ideologia consideraram-na prioritária, algo que deve ser levado a cabo coerentemente. Isso ocorre por motivos de prioridades estratégicas, pela consideração de que ela deveria ser precedida por ciclos de etapas, ou pelo estabelecimento enfático de que meios e fins não precisam manter relações de coerência. Sobre isso, estudiosos do tema vêm afirmando o contrário: são de primeira ordem as implicações “pedagógicas” de nossa ação política e social. O que fizermos será o que acabaremos sendo. Se aceitarmos pautas de ação nas quais se ausentam os processos de libertação e a participação efetiva das pessoas, só poderemos pensar, magicamente, que estaremos nos aproximando de um objetivo libertador. Essa problemática já não parece necessitar de discussão. Concordarmos que meios e fins constituem dimensões distintas; porém, a necessidade, ainda que complexa, de articulação entre uns e outros, não deixa dúvidas. Supomos que está claro que não afirmamos que os princípios

podem ser aplicados, absoluta e completamente, aos processos sociais concretos. Referimo-nos a um modelo, e portanto a uma orientação de trabalho militante.” (FAU, 2004)

Nesse sentido, o que distingue a autogestão de outras estratégias de luta seria a preocupação com o processo, com os aspectos pedagógicos, de evitar construir novas relações de poder perversas na busca pela emancipação (algo recorrente na história das lutas sociais e revoluções). No entanto, não se deve buscar verificar na realidade atual dos movimentos se eles são ou não autogestionários de forma pura, pois isso nega a própria dialogicidade do conceito e nega nossa inserção dentro da atual estrutura de dominação social, afinal a autogestão é construção. Se colocada de forma idealista, a autogestão corre o risco de ser um conceito puramente abstrato, esvaziado de poder de ação, com a utilidade de fazer sonhar os ingênuos. Nesse sentido, Joyeux (1975) – que de certa maneira iguala autogestão e gestão operária – escreve que:

“É preciso tirar rapidamente algumas ilusões à juventude para quem a autogestão se recita como um credo. Todo o trabalho coletivo necessita dum certo número de coações. Quem determina estas coações? Qual será a sua duração? Como se estabelecerá a ordem das operações necessárias à fabricação? Quais são os organismos que decidirão da escolha dos operários susceptíveis de a efetuarem? Qual será a estrutura dos organismos verticais que permitirão a ligação entre o gabinete de estudo e o fabrico? Quais serão as ligações horizontais que, em cada escalão, permitirão a harmonização das tarefas que forçosamente permanecerão parcelares. Qual será o mecanismo que determinará o preço de custo de fabrico bem como o preço de venda do objeto fabricado? Os descontos necessários aos investimentos na empresa, os que são consentidos aos serviços exteriores que a empresa utiliza? Quais serão os organismos que permitirão o abastecimento em matérias primas e o escoamento dos objetos fabricados? Quem determinará e por meio de que critérios, o fabrico da empresa e o seu ajustamento com a economia global? Qual será a parte consentida na empresa, à liberdade de escolha da tarefa a realizar? Como é que o operário intervirá no escalão onde se tomam as decisões globais? Quais serão os seus direitos e deveres? Onde passará exatamente a linha que delimita a liberdade e a coação coletivas? Eis um certo número de pontos técnicos que será necessário definir dispensando os ensinamentos que nos deixaram os “grandes antepassados” e aos quais vai ser necessário dar respostas precisas se se quer que a gestão operária deixe o domínio das doces e inocentes manias para se traduzir numa realidade concreta.” (JOYEUX, 1975, pg. 5, grifos nossos)

Sem se inscrever na realidade concreta a autogestão seria apenas uma ilusão idealista. Desse modo, nos parece interessante falar em “dialética da autogestão”, ou seja, um movimento onde as condicionantes da estrutura socioeconômica e a vontade dos trabalhadores, muitas vezes contraditórios entre si, vão se constituindo mutuamente de forma a cavar novas possibilidades (nem sempre positivas). Essa construção se aproxima muito da ideia de ética discursiva: é processual, seguindo necessariamente condições (princípios de horizontalidade que valem para o processo, e não apenas para os objetivos finalistas) que validem o processo independentemente dos conteúdos decididos.

Estamos concordando portanto que no mundo do trabalho a autogestão se constitui

principalmente enquanto enfrentamento da alienação, em um processo de controle sobre o próprio trabalho (ritmo, forma, produto, conteúdo, meios de produção), permitindo abrir espaço para a construção de sentido da atividade pelos seus sujeitos, capazes de interferir e transformar o seu fazer dentro das possibilidades que as condições de contorno da produção permitem (prazos, concorrência, faturamento, tecnologias etc.). Ou seja, nas experiências de autogestão as formas de organizar a produção estão passíveis de serem alteradas pelos sujeitos dessa produção, existe algum espaço para a construção das regras e normas pelos sujeitos que as vivenciarão, reduzindo a dicotomia “concepção” e “execução”. Não necessariamente essas alterações, mesmo quando realizadas coletivamente, terão um caráter emancipatório, mas essa possibilidade nos parece ser uma importante condição (necessária e insuficiente) para que a organização possibilite um trabalho “capacitante” como dizem Falzon e Mollo (2009), no qual os sujeitos possam se desenvolver e construir a si mesmos. Isso pode se materializar de diferentes formas em diferentes contextos, dependendo das restrições, do processo sociotécnico, da convivência dos membros do coletivo ou organização, do objetivo da organização, da cultura e diversidade cultural presente no local, etc. E em todos esses contextos haverá contradições e limitações devido à inserção numa estrutura de dominação, assim como avanços e respostas.

O centro da dialética da autogestão está na cooperação no trabalho. Sem cooperação a autogestão torna-se impossível, ao mesmo tempo em que a luta pela autogestão torna possível outras formas de cooperação. A cooperação abre espaço para o “exercício da deliberação na vida ordinária de trabalho que está no princípio mesmo da aprendizagem democrática” (DEJOURS, 2012, p. 176). A próxima seção dedica-se a analisar brevemente a cooperação no trabalho.

3.4 Cooperação no trabalho: deontologia do fazer e as possibilidades civilizatórias

Christoffoli e Azerêdo (2016) afirmam a “práxis da cooperação enquanto elemento fundamento para a autogestão e desalienação do trabalho”. Os autores buscam retomar a história da cooperação no trabalho desde as guildas e sociedades de artesãos na idade média, entendendo que as forças capitalistas teriam desenvolvido a cooperação e a estendido por toda a sociedade, mesmo que por constrangimento e imposição. Nesse sentido, foi Adam Smith um dos primeiros a pontuar o poder da cooperação no trabalho, que pode aumentar extraordinariamente a produtividade dos processos ao dividir as tarefas. Para o autor, a união de esforços dos trabalhadores na divisão do trabalho, que requer necessariamente alguma forma de cooperação, produz um resultado maior do que a soma das partes individuais, ou seja, através da cooperação a força de trabalho entra em sinergia (SMITH, 1983).

Dessa maneira, a cooperação é definida “como a forma de trabalho em que muitas pessoas trabalham em equipe, de forma planejada, no mesmo processo de produção ou em processos

de produção diferentes, mas conexos” (CHRISTOFFOLI; AZERÊDO, 2016). No entanto, essa seria uma visão de apenas alguns aspectos da cooperação, limitada aos gestos técnicos e à dimensão instrumental do trabalho. Os autores chegam a criticar a cooperação “implantada pelo capital” que “não surge no sentido de promover a emancipação humana e, sim, como elemento de alienação, de exploração” (CHRISTOFFOLI; AZERÊDO, 2016), mas não excluem de sua definição esse tipo de cooperação.

A PDT também enxerga a cooperação como central para a luta contra a alienação e para as possibilidades de emancipação no trabalho. Dejours (2012) chega a entender que a cooperação no trabalho é um dos pilares das possibilidades civilizatórias da humanidade, podendo fazer frente a violência e possibilidades de barbárie de que a humanidade é capaz, dado que “o trabalho ordinário é a oportunidade de formação entre os membros de um coletivo, dos elos que não são apenas de regulação quanto à eficiência do trabalho, mas presidem também à estruturação do viver junto e da comunicação orientada ao entendimento” (DEJOURS, 2012, p. 58). Além disso, a “cooperação permite com que vivam juntos indivíduos movidos por interesses egocêntricos, contrabalancear as tendências individualistas por causa da possibilidade de compartilhar a experiência coletiva da participação em uma obra comum” (DEJOURS, 2012, p. 101).

A cooperação traz essas possibilidades graças ao que Dejours (2012) chama de “deontologia do fazer”, que consiste num processo de negociação intersubjetiva de deliberação e formação de acordos normativos, estabelecendo de referências comuns e estáveis que valem para todos os membros do coletivo em relação aos modos operatórios e ao trabalho coletivo. A deontologia do fazer torna possível o reconhecimento, que acontece dentro desse processo, sendo fundamental a confiança e a possibilidade de tornar visível o que se faz perante o outro. Sem saber o que e como o outro faz não há como haver nem reconhecimento (como explicamos na seção sobre a dinâmica do reconhecimento) nem negociação sobre os modos trabalhar. Por isso que o medo e a competitividade tendem também a empobrecer a deontologia do fazer, sendo características desfavoráveis para a cooperação no trabalho. Mas além de ser reconhecido ou reconhecer o outro em seu fazer como algo útil ou como algo belo, bem feito, elegante (julgamentos de utilidade e beleza), existem outras dimensões no processo deôntico.

A deontologia do fazer é um processo em que distintas inteligências, cada qual com sua singularidade, devem convergir para objetivos comuns. “Um trabalho coletivo só é possível se se obtiver a reunião das inteligências singulares para inscrevê-las em uma dinâmica coletiva comum” (DEJOURS, 2012, p.79). Portanto além de avaliar o outro, devem ser construídos acordos normativos. Primeiramente é necessário que existam coletivos de trabalho, nos quais as ligações entre os indivíduos são fundadas na experiência dividida do real do trabalho. “O

coletivo aparece como um elo capital e o ponto sensível da dinâmica intersubjetiva da identidade no trabalho” (DEJOURS, 2012, p.109).

É preciso ainda que os sujeitos decidam mobilizar sua inteligência e subjetividade na discussão coletiva, participando ativamente desse processo: “a referência comum que está no fundamento da deliberação coletiva constituída pelo real supõe a formação de um espaço no qual se está autorizado a proferir críticas contra as concepções e prescrições de enquadramento do trabalho” (DEJOURS, 2012, p. 176). Isso implica em um risco que provém de dois aspectos do processo: a fala e a escuta. Falar supõe o risco de ser contestado ou contrariado no argumento, mesmo quando existe confiança (sem confiança haverá o medo de revelar o modo de trabalho devido a retaliações ou à perda de vantagem comparativa frente ao colega/inimigo). Ouvir, por sua vez, traz o risco de sair da zona de conforto e ser levado a rever posições ou estratégias de ação que são caras para o sujeito, ter suas certezas e pressupostos desmoronados. Portanto, é necessário que haja uma relação de equidade entre quem fala e quem escuta, pois se as relações de dominação e hierarquização colonizarem o coletivo a capacidade de deliberação coletiva fundada na experiência compartilhada do real se empobrece, dado que alguns falarão e outros apenas escutarão.

Na prática da deliberação ocorrem confrontos de opiniões distintas, o que é agravado pelo fato de que muitas vezes elas ainda nem foram formuladas ou elaboradas antes da discussão. Por isso que a capacidade de comunicação, expor ideias, formulá-las rapidamente acaba sendo fundamental no mundo do trabalho. Mas nem sempre é possível chegar num consenso dentro do tempo disponível, afinal as pressões instrumentais pela produtividade continuam operando. Isso traz à tona duas questões fundamentais da atividade deôntica: a renúncia e a arbitragem.

A renúncia pode ser entendida como a decisão de parar de sustentar uma posição pessoal pensando no coletivo. Nesse sentido, “consentir em cooperar supõe, pelo menos em parte, tolher sua inteligência e sua própria subjetividade” (DEJOURS, 2012, p. 38). A importância da renúncia para a cooperação pode ser evidenciada pelas relações entre renúncia pulsional e sublimação, sendo a renúncia é “das mais difíceis provações psicológicas do viver no trabalho [...] estar capacitado a autolimitar-se, restringir voluntariamente suas habilidades, controlar sua inteligência para que cada um possa encontrar o seu espaço por inteiro no coletivo e trazer sua contribuição singular à cooperação” (DEJOURS, 2012, p. 125). A renúncia só é impossível “se a identidade estiver estabelecida em bases suficientemente sólidas” (DEJOURS, 2012, p. 128), de maneira a impedir que sentimentos como inveja, ciúme, rivalidade e ódio do outro prevaleçam na posição. Para Dejours (2012) a renúncia possui 3 dimensões essenciais:

- está atrelada à compreensão da subjetividade do outro;

- pertence à mobilização de uma virtude intelectual;
- é a abertura para a sublimação no sentido restrito do termo.

No entanto, mesmo que os sujeitos estejam aptos à renúncia, existem ocasiões em que simplesmente as divergências não deixa de existir: cada um realmente acha que sua posição é a correta. Em outros casos simplesmente não há tempo suficiente para se chegar a um consenso, ou as pessoas não conseguiram exercer a renúncia. Nesses casos é importante que o coletivo tenha a capacidade de arbitrar entre as distintas opiniões. Quem poderia arbitrar em um trabalho cooperativo? Alguém que possua autoridade para tal. E nesse ponto é importante diferenciar autoridade de autoritarismo.

A autoridade é algo que diferencia o árbitro dos demais. Em um coletivo onde prevalece a cooperação a autoridade pode ser construída legitimamente. Por exemplo, um sujeito que possua mais experiência em um determinado assunto, ou então um sujeito que tenha desenvolvido um saber-fazer específico da arbitragem envolvendo mediação das distintas opiniões, ponderação e comunicação. Nesse sentido, arbitrar pode ser algo diferente de exercer um poder de dominação. Por isso, a “autoridade fundada na competência profissional é um meio importante de ampliação da harmonia e do poder de ação do coletivo de trabalho. Ela se distingue da autoridade outorgada por estatuto [...] assentida de cima” (DEJOURS, 2012, p. 133). Podemos entender que essa autoridade fundada no reconhecimento da capacidade do outro não leva necessariamente à obediência, submissão ou servidão. O que não quer dizer que essa autoridade legítima não possa ser utilizada em projetos de poder que visem, mesmo que inconscientemente, a dominação. Existe inclusive certa margem para confusão entre autoridade e amor. O próprio sujeito que encarna a autoridade pode se utilizar de certa sedução para estabilizar a autoridade, evitando a constante provação e o risco do fracasso. Essa mistura pode ser perigosa e levar à “fascinação e a submissão, que são formas deletérias da alienação” (DEJOURS, 2012, p. 138).

Um elemento central para que a autoridade mantenha sua legitimidade sem se transformar em autoritarismo é que ela possa ser contestada e que os sujeitos de fato se sintam capazes de contestá-la quando julgarem necessário. Em uma autogestão, a autoridade legítima pode ser exercida de forma descentralizada, ou seja, cada pessoa possuir certa autoridade em algum assunto específico, ou então por um mediador que se prove (e seja provado) alguém hábil no exercício da arbitragem (mediando as opiniões e conduzindo para decisões). A autogestão deixaria de existir quando se cristaliza a dominação, de maneira que os sujeitos não conseguem mais expressar discordâncias sem com isso sofrer represálias em termos de poder disciplinar (ameaça do cargo, punições, etc). Nesse sentido, as relações de cooperação são “construídas a partir da negociação das relações de poder” (DEJOURS, 2012, p.97), ao contrário de um poder imposto. Mesmo em uma heterogestão, um bom chefe é aquele que se deixa ser provado, que exerce a autoridade somente quando é necessário, que ouve as

distintas opiniões invés de sempre sustentar a própria, que cede. Em ambos os casos, autogestão ou heterogestão, é preciso que a organização crie condições favoráveis para o questionamento da autoridade, sem obstruções. Mas é preciso questionar em momentos oportunos, que não travem os encaminhamentos. Se questionada antes de um encaminhamento, a autoridade deixa de resolver a questão da arbitragem, atrapalhando o andamento da produção.

Portanto, a autoridade na cooperação aparece como fruto da atividade deontica, negociada, e não de uma imposição de um organograma, ou de um título externo ao coletivo de trabalho. A autoridade deve estruturar as condições para a atividade deontica, evitando que ela imploda por conflitos extensos, e não o contrário (decidir de cima pra baixo, impor). É importante para os sujeitos sua participação e envolvimento na construção das regras e da própria organização, pois “contribuir com a deontologia institucional proporciona em geral um forte movimento de interesse por parte dos assalariados [...] por permitir transcender a experiência ordinária do trabalho, conferindo-lhe um recurso na elaboração coletiva de dispositivos objetivando o interesse comum” (DEJOURS, 2012, p. 195). Ou seja, além de regular a própria atividade, “a cooperação passa por uma mobilização que se deve considerar como uma contribuição específica e insubstituível dos trabalhadores na concepção, no ajuste e na gestão da organização do trabalho” (DEJOURS, 2012, p.103). O processo de negociação intersubjetiva e a construção de regras e valores que integram as técnicas, que por sua vez estruturam de sentido o trabalho, sendo fonte importante de combate à alienação. A isso, regular a própria atividade, ter possibilidade de construir as regras e a organização do trabalho e se contrapor ao trabalho alienado, chamamos de autogestão na seção anterior.

Isso não impede a existência de dificuldades na atividade deontica, pois a autoridade traz consigo o atestado da desigualdade entre os membros do coletivo. A desigualdade de capacidades, sentimentos, possibilidades é uma condição humana desde o nascimento na relação com os cuidadores, mas isso não implica em justificar a desigualdade política e de direitos inclusive no interior do mundo do trabalho. De qualquer maneira, outras dificuldades como a possibilidade de sedução pelo poder da autoridade de um lado, e pela sedução pela submissão à autoridade de outro, podem abrir margens para dominação emergir e com ela o autoritarismo. Um sujeito que exerce sua autoridade de forma democrática, ou seja, que pode ser contestado, está sempre correndo riscos. A possibilidade de estabilizar essa autoridade através de algum estatuto ou sedução pode ser até mesmo uma defesa contra o sofrimento que esse trabalhador vivencia em sua atividade. Se faz então fundamental que a organização tenha mecanismos para lidar com a arbitragem evitando a desestabilização dos sujeitos envolvidos e possibilitando margem para questionamentos sem atrapalhar a produção.

A atividade deontica, como vimos, pressupõe um espaço de deliberação que garanta que os “trabalhadores podem formular e defender suas concepções sobre os modos de trabalhar”

(DEJOURS, 2012, p.83). Ocorre que “o trabalho não é apenas uma atividade, é ainda uma relação social, pois ele se expande em um mundo humano caracterizado pelas relações de iniquidade, de poder e de dominação [...] o real do trabalho não é apenas o mundo real objetivo, é ainda o real do mundo social” (DEJOURS, 2012, p.36). Portanto “a cooperação supõe um compromisso que é a um só tempo técnico e social” (DEJOURS, 2012, p.37), ou seja, os próprios critérios técnicos que operam nas negociações da atividade deontica não são neutros com relação aos valores éticos, morais, às normas sociais, às possibilidades da linguagem, ao que é socialmente aceito. Intrinsecamente aos critérios técnicos estão atrelados valores que são discutidos na atividade deontica. E, mesmo externamente aos critérios técnicos, há critérios puramente éticos, morais, sociais em discussão na atividade deontica. Discussões sobre o que é certo e o que é errado, sobre a conduta ética no trabalho povoam a atividade deontica, além das discussões sobre como operar, produzir, atingir resultados. Dessa maneira, “o espaço de deliberação específico da cooperação é assim *estruturado como um espaço público*. A atividade de deliberação que conduz à formação de regras de trabalho e que está no princípio mesmo da cooperação é uma atividade deontica” (DEJOURS, 2012, p. 83, grifos do original).

Segundo Daniellou (2004), Dejourns (1997) e Sznclwar (2013), existem ao menos 4 racionalidades que estruturam as formas de agir no mundo do trabalho:

- instrumental: ligada à eficácia da ação com relação aos fins, orientada aos objetivos, assentada no cálculo maximizador, entende o outro como um instrumento para alcançar determinado fim;
- axiológica: ligada ao critério de justiça da ação com relação aos valores dentro do mundo social, propicia o entendimento do outro como portador de valores e julgamentos morais;
- páthica: desenvolvimento do trabalho no mundo subjetivo, onde ocorrem os processos de construção da identidade a partir das experiências vividas e das relações intersubjetivas;
- comunicacional: assentada na dialogicidade e reciprocidade nas relações, na busca da verdade na relação com o outro.

É, portanto, necessário considerar em uma análise da cooperação todas essas dimensões do trabalhar, que estão na base da estruturação das relações sociais no trabalho. Justamente devido à dimensão axiológica, relativa aos valores, que “a organização do trabalho incide muito além do mundo do trabalho e extravasa por toda a polis” (DEJOURS, 2012, p. 209), sendo basilar para a experiência democrática, para a construção da esfera política e para a possibilidade de ação coletiva. Segundo Dejourns (2012) “no trabalho residem os maiores expedientes para a geração do político” (DEJOURS, 2012, p. 191). Por isso a cooperação se assenta na liberdade para a construção da deliberação e do viver junto dos sujeitos que formam o coletivo.

Por isso, tudo que descrevemos acerca da atividade deontica não faz sentido se a cooperação

for imposta. De fato, é impossível impor ou prescrever a cooperação legítima no trabalho. A prescrição, no âmbito do trabalho coletivo, é a coordenação, formal, planejada. A cooperação é algo que emerge, influenciado pela coordenação formal, mas que parte da experiência coletiva de distintos sujeitos frente ao real do trabalho, que é também o real do mundo social como vimos. Nesse sentido, Dejours e Molinier (1994) pontuam:

“a cooperação não é um produto mecânico da organização. Ela comporta irredutivelmente o que não pode ser imposto. Ela não se decreta e não se prescreve, principalmente entre colegas de um mesmo nível hierárquico [...] e de baixo para cima [...]. A cooperação depende, portanto, da vontade dos sujeitos. Uma primeira condição é que os agentes possam estabelecer relações intersubjetivas de confiança. [...] A confiança repousa na visibilidade dos ajustamentos singulares para responder satisfatoriamente às exigências da organização prescrita.” (DEJOURS; MOLINIER, 1994)

Perbellini (2016), em seu estudo em ERTs na Argentina, entendia que a cooperação era uma prescrição das cooperativas, algo que a própria opção por recuperar uma empresa e pautar uma gestão coletiva já pressupunha e ditava que deveria ser feito. No entanto, a cooperação é uma dinâmica viva, não basta desejá-la, mas sim construir condições favoráveis para que os trabalhadores cooperem. Essas condições passam pela atividade deôntica e tudo que ela implica: confiança, comunicação, visibilidade da atividade, deliberação coletiva, fala, escuta, renúncia, arbitragem. Essa cooperação, legítima, assenta-se na livre vontade dos sujeitos, que cooperam não por uma imposição material, mas por mobilizarem-se na atividade, por zelarem pela qualidade do trabalho. A pressão material pode no máximo levar o sujeito ao trabalho, mas cooperar, dar de si à obra comum, depende de sua vontade.

Há trabalhadores que não se engajam, que “fazem de má vontade”. Mas a grande maioria se engaja na atividade, mesmo que as condições não sejam ideais para a cooperação. No mundo do trabalho, com grandes doses de alienação, encontramos sujeitos zelosos e engajados. Isso acontece justamente pela dinâmica do reconhecimento estar atrelada à atividade deôntica. Os sujeitos se engajam pois “a cooperação é indissociável da economia da identidade e da saúde mental no trabalho” (DEJOURS, 2012, p. 109). Os trabalhadores em geral se mobilizam confrontados com as necessidades da organização, em uma dinâmica espontânea, porém frágil. A atividade deôntica é dispendiosa para o aparelho psíquico, se opondo ao princípio do prazer e estando orientada à dessexualização da pulsão, ou seja, à sua sublimação. Os indivíduos se engajam não para satisfazer diretamente suas pulsões, mas esperando obter resultados no registro da proteção de si e da realização de si mesmo.

É necessário o reconhecimento enquanto retribuição simbólica às contribuições dos sujeitos para a organização. Aparece aqui a conotação social da sublimação, como possível a partir de “atividades socialmente valorizadas”, termo utilizado por Freud para descrever trabalhos como do artista ou do gênio, mas que pode ser aplicado também para a valorização das atividades nos coletivos existentes no trabalho comum através dos julgamentos de beleza e

de utilidade: “a sublimação necessitaria passar pela deontologia do fazer, ou seja, pela implicação do sujeito na elaboração e no ajuste das regras que organizam a cooperação” (DEJOURS, 2012, p.112). E antes do reconhecimento, é necessário que “não se rejeite de forma sistemática as suas iniciativas e o seu desejo de contribuir [...] que não se o considere um 'estrito executante', confinado à obediência e passividade” (DEJOURS, 2012, p.104). Ao ser desconsiderado, ou ao não alcançar as retribuições simbólicas, o sujeito acaba por desmobilizar-se, algo que pode resultar em consequências negativas para a saúde mental.

Existem, contudo, outras formas de cooperação, para além dessa que estamos chamando de legítima. Em organizações assentadas na competição, nas exigências de altas performances, a mobilização dos sujeitos pode ser alcançada pelo medo (de perder o emprego, de não ser reconhecido, de ser inferiorizado frente aos demais). Dejours (2012) escreve que “o medo gera formas qualificadas de 'cooperação defensiva' [...] o medo no trabalho catalisa a formação de tipos de coletivo que não são os mesmos que aqueles fundados sobre a referência de uma obra comum.” Essa “cooperação defensiva” pode andar junto à “cooperação maquínica”, ou seja, na busca por compatibilidades entre as diferentes instâncias e na concentração da inteligência na relação com os objetos técnicos, o que a circunscreve à inteligência individual. Pode ainda existir formas de “cooperação submissa”, nas quais os sujeitos estão com a identidade tão comprometida e dependente da dinâmica de reconhecimento no trabalho que acabam incapazes de negar ações que contrariam seus princípios éticos ou sua própria vontade. Essas modalidades podem ser exploradas pelas formas de gestão de maneira a obter o máximo do engajamento do sujeito para resultados dos quais ele não concorda em princípio, levando-o a distintas possibilidades como a elaboração de um cinismo defensivo, ou ao sofrimento ético, ou até mesmo à mudança dos próprios valores e adaptação ao ambiente. Se por um lado podem ser vislumbradas possibilidades emancipatórias pela deontologia do fazer, por outro “o trabalho possui em si um poder de desdobramento da razão instrumental que pode proporcionar a depravação de qualquer democracia ao abafar o pensamento ético e político nas estratégias de defesa que os trabalhadores empregam no combate ao medo” (DEJOURS, 2012, p. 185).

Mas se “constrangimentos e liberdade coexistem no seio de toda cooperação [...] como avaliar a dinâmica entre constrangimento e liberdade em uma organização” (DEJOURS, 2012, p.92) se torna uma questão. Não existe uma escala gradativa entre esses opostos que permita medir. Essa dinâmica é um pouco mais complexa do que isso. Além de tentar apreender como a atividade deontológica ocorre, como são negociados e estabelecidos os acordos e de que maneira os sujeitos podem construir as normas coletivas, uma importante pista está na convivência em um coletivo de trabalho:

“se a cooperação assenta-se na mobilização livre da vontade, então o que se deveria avaliar em prioridade é, de um lado, a liberdade efetiva no interior da

organização do trabalho e, de outro, a maneira como os indivíduos empregam essa liberdade. Seria assim necessário avaliar a *autonomia* vis-à-vis a organização do trabalho (sem cair nas armadilhas dos discursos padrão sobre a 'dita' autonomia no trabalho) que reflete em nível individual, a liberdade de participar da produção de normas e a convivência que espelha com bastante fidelidade o nível coletivo da liberdade de participar de uma atividade deontica" (DEJOURS, 2012, p. 86, grifos do original)

Isso não simplifica as coisas, pois tampouco a convivência é mensurável e não há critérios exatamente objetivos para uma análise da convivência em um coletivo. Outro aspecto que dificulta a análise diz respeito às singularidades: coletivos favoráveis à cooperação podem ser prejudicados por sujeitos gananciosos, invejosos ou simplesmente reclusos e demasia. De qualquer forma, a experiência dos pesquisadores permite revelar alguns aspectos do viver junto que são captados durante os trabalhos. Sem dúvida, não é algo fácil de descrever e justificar:

"O encaminhamento da avaliação (sobre a convivência e cooperação) é com certeza pesado, uma vez que, para julgar a cooperação é necessário passar pela análise da experiência do trabalho até em sua parte invisível, para então apreciar a forma como os membros de um coletivo são capazes de fazer com que essa experiência chegue até o espaço de deliberação coletiva, de torná-la inteligível e de justificá-la para os demais; a maneira pela qual eles são capazes também de escutar o ponto de vista dos demais; a forma, por fim, como respeitam os acordos e as arbitragens que marcam os tempos de deliberação coletiva" (DEJOURS, 2012, p.93)

É preciso apreender a realidade vivida para entender a cooperação, ou seja, apreender a racionalidade páthica, que emerge nas falas, em alguns gestos, nas dinâmicas do trabalho e na atividade deontica. O pesquisador precisa chegar à compreensão da questão do sentido do trabalho, se há uma perspectiva de enxergar o trabalho como contribuição para a humanidade, para a cultura. Para a PDT "descrever um trabalho coletivo representa prioritariamente expor a cooperação; em seguida, descrever as condições que a tornam possível" (DEJOURS, 2012, p. 79).

O entendimento da PDT de que a cooperação surge a partir de um objetivo instrumental é construído em diálogo e crítica ao pensamento de Freud, que acreditava que as ligações em uma massa seriam libidinais necessariamente, e que "o interesse da comunidade de trabalho não seria capaz de manter essa coesão, as paixões pulsionais são mais fortes que os interesses ditados pela razão" (FREUD *apud* DEJOURS, 2012, p. 114). A PDT parte da tese da centralidade do trabalho, que toda organização "em razão do objetivo instrumental que é o seu, o trabalho, uma vez que requisita a cooperação, faz surgir necessidades éticas e deonticas" (DEJOURS, 2012, p. 194). A atividade deontica seria capaz de propiciar laços humanos não pautados pela libido, mas pela obra coletiva. Isso permite explicar o motivo de alguém conseguir trabalhar com um colega que lhe desagrade, mas cuja confiança profissional torna o convívio possível. A PDT parte, portanto, da ideia de que a deontologia do fazer é orientada pelo objetivo instrumental de permitir produzir junto. Mas as ligações entre

os indivíduos são úteis para a formação de um coletivo, que pode transcender esse objetivo o instrumental.

Nesse sentido, Dameron (2005) tenta esboçar o que seria uma teoria da cooperação baseada na “dualidade do trabalho cooperativo”. A autora busca mostrar que tanto os comportamentos identitários quanto os pragmáticos são indissociáveis do cooperativismo, constituindo uma dualidade. Para isso ela desenvolve duas categorias teóricas de cooperação que são desenvolvidas mutuamente no trabalho: a cooperação complementar e a cooperação comunitária. Enquanto a primeira se baseia no cálculo, na racionalidade instrumental, a segunda se baseia no pertencimento a uma comunidade, na construção da identidade, que podemos associar com as racionalidades pática, comunicacional e axiológica.

A autora afirma que a competitividade das empresas depende da capacidade de desenvolver e explorar a cooperação externa e internamente (DAMERON, 2005). Nesse sentido, a capacidade das empresas de sobreviver no mercado, inclusive as ERT's, pode depender da capacidade de cooperação entre os trabalhadores. Para Dameron (2005), a cooperação pode se iniciar por necessidade de atingir um resultado, mas uma vez consolidada uma rede social a cooperação se estende para além dos objetivos mais instrumentais, mesmo que não existam interesses imediatos. Na cooperação complementar são aproveitadas as diferentes competências dos indivíduos, os diferentes recursos disponíveis como fonte para o cooperar. Assentada na racionalidade estratégica, essa forma de cooperar durará enquanto os ganhos excedam os custos (para Taylor, essa seria a cooperação entre operários e a gerência, baseada no aumento dos ganhos do trabalho). Os recursos complementares são avaliados pela diminuição das incertezas de uma zona da organização (ou dos indivíduos que cooperam), em seu objetivo de aumentar o exercício de seu poder. Por isso que a congruência dos interesses individuais é fundamental, é o núcleo dessa modalidade de cooperação.

Já a cooperação comunitária é ligada ao pertencimento e à identidade. Identidade aqui pode ser entendida enquanto identidade social, a partir da posição social que o pertencimento a grupo ajuda a definir na identidade de um sujeito. É um processo identitário distinto do analisado pela PDT, que mostra que através da avaliação do trabalho e do reconhecimento existem também processos identitários na cooperação complementar, a partir da apropriação pelo sujeito sobre o julgamento efetuado em cima de seu trabalho.

Ao contrário das diferenças, é a semelhança entre os membros do grupo, a reciprocidade, que funda as bases da cooperação comunitária. Esse tipo de relação fornece uma identidade social, alicerçada em mecanismos cognitivos de auto-categorização e comparação social. A identidade depende do lugar social, dos grupos de pertença e dos espaços de interação de cada indivíduo. Para Dameron (2005), a unidade de análise para essa comparação identitária seriam os grupos, e não o sujeito. A autora afirma que os grupos menores são espaços

possíveis de potencializar as relações de reciprocidade. O grupo tem uma tática comum, restrita aos indivíduos que se reconhecem mutuamente como participantes, sendo que essa co0eltividade possui o objetivo de auto-preservação e auto-desenvolvimento enquanto grupo.

Dameron (2005) identifica três dimensões das duas formas de cooperar: a finalidade da cooperação, a interdependência e o engajamento dos sujeitos. No entanto, cada uma dessas dimensões teria atributos distintos para cada uma das duas formas de cooperação. A finalidade da cooperação complementar é atingir os objetivos dos sujeitos, buscando relações “ganha-ganha” onde houver congruência dos objetivos. Já na cooperação comunitária os objetivos são compartilhados pelos membros do grupo. O que torna os sujeitos interdependentes numa cooperação complementar é divisão do trabalho, ou seja, é a dimensão da cooperação considerada por Adam Smith. Já na comunitária é o pertencimento ao grupo. Por fim, o engajamento dos sujeitos na cooperação complementar vem das motivações de cada sujeito, de seus objetivos internos para agir. Já na comunitária, os grupos se definem no confronto com os grupos externos. As definições dos perímetros da equipe e das relações entre interno e externo são sempre dinâmicas, se abrindo (para dar conta das mudanças, adaptações necessárias), e se fechando (para preservar a identidade do grupo), sendo guiadas pela lógica da construção de uma identidade coletiva que engaja os sujeitos na ação. A tabela 1 abaixo resume as dimensões e atributos para cada forma de cooperação:

Tabela 1 – Dimensões e atributos da cooperação

Dimensões	Atributos	
	Cooperação complementar	Cooperação comunitária
Finalidade	Congruência dos interesses individuais	Objetivos partilhados
Interdependência	Divisão do trabalho	Pertencimento ao grupo
Engajamento	Engajamentos internos dos sujeitos	Interação com os grupos externos

Fonte: adaptado de Dameron (2005)

Dameron (2005) também analisou situações de passagem de uma cooperação para outra. Um resumo dessas passagens pode ser visto na tabela 2 abaixo:

Tabela 2 – Formas de passagem de um tipo de cooperação para outro

	Passagem da cooperação comunitária para a complementar:	Passagem da cooperação complementar para comunitária:
Finalidade	tradução e reinterpretação dos objetivos coletivos em objetivos individuais	tradução dos objetivos locais/individuais em globais
Interdependência	interfaces limitadas entre os diferentes atores, facilitando regulações individuais	reconhecimento de um membro do grupo pela sua contribuição específica
Engajamento	dificuldades internas reveladas na relação com os grupos externos	regras construídas internamente a partir da relação com o externo

Fonte: adaptado de Dameron (2005)

Dameron (2005) pontua que os objetivos individuais e coletivos dependem da expertise do membro do grupo. Há sempre margem para diferentes interpretações dos objetivos prescritos pela organização que são condicionadas pela bagagem e expertise de cada membro. Por mais clara que seja a definição inicial dos objetivos prescritos, eles podem ir se redefinindo e se hierarquizando conforme o trabalho se desenvolve.

Podemos concluir, associando o conceito de dualidade do trabalho cooperativo ao referencial da PDT e da ergonomia, que a cooperação é um fenômeno emergente nas organizações, resultante da necessidade instrumental de fazer junto, que leva à atividade deôntica. A partir daí, a cooperação vai se redefinindo ao longo do tempo, conforme vão se constituindo as estratégias operativas de cada trabalhador, suas bagagens e experiências de vida, a partir do confronto com o real (da atividade singular e o real do mundo social). Os sujeitos que cooperam estão envolvidos em uma dinâmica identitária de reconhecimento sobre o fazer, que ajuda no processo de sublimação, de expansão da atividade após o confronto com o real e no reforço da identidade. Desse modo, a cooperação permite o viver junto. Assim, através desse viver junto, a cooperação pode ganhar uma outra dinâmica identitária, com certa independência do fazer no trabalho, fundada no pertencimento a um grupo que ajuda a definir o sujeito, que possui interesses comuns e fronteiras.

Capítulo 4 – A Análise Ergonômica do Trabalho

4.1 A metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho (AET)

Apesar de toda essa discussão sobre o trabalho assentada na PDT, a metodologia adotada não consiste na clínica da atividade, mas sim uma Análise Ergonômica do Trabalho (AET). Nessa seção iremos buscar justificar o por que essa metodologia é adequada aos propósitos de compreender as outras racionalidades presentes na Flaskô. Devido à proposta de cooperativa em que se configura a Flaskô, queremos compreender a dinâmica de cooperação existente na fábrica, o que engloba as racionalidades presentes no trabalhar, as formas de mediar os conflitos, etc. Historicamente, a fábrica não se constituiu enquanto cooperativa meramente como forma jurídica, mas a partir de um processo de reapropriação coletiva do trabalho, com forte ênfase no discurso para a gestão operária e coletiva. Ou seja, foi construído um discurso e uma intencionalidade de inclusão e explicitação da dimensão política na gestão fábrica (e, conseqüentemente, das outras racionalidades do mundo do trabalho), construindo-se ferramentas para propiciar espaços de discussão como as assembleias gerais e outras reuniões periódicas.

4.1.1 Análise Ergonômica do Trabalho enquanto Pesquisa-Ação: justificando

Como Dejours (2012) coloca, existe sempre uma organização real do trabalho em contraposição ao organograma e à coordenação. É apenas do ponto de vista da atividade que podemos ver como isso tudo se expressa no fazer dos trabalhadores, nas suas estratégias, na sua comunicação efetiva (Lima, 2000). Segundo Thiollent, "os aspectos estruturais da realidade social não podem ficar desconhecidos, a ação só se manifesta num conjunto de relações sociais estruturalmente determinadas" (THIOLLENT, 2011). Mas sem entrar na ação coletiva e mediada pela linguagem, junto com os trabalhadores no caso dessa pesquisa, ficamos apenas na abstração das condicionantes, sem entender o que se passa ali, como se fosse uma caixa preta com inputs e outputs. Portanto, para compreender a cooperação existe na Flaskô não basta analisarmos a configuração das estruturas e funções organizacionais, ou seja, parar na abordagem organizacional (instâncias, organograma, sistemas de apoio como sistema de informações, etc). Nem mesmo as estruturas democráticas como o Conselho de Fábrica eleito e as Assembleias Gerais, espaços que *podem* (em potencial) materializar uma qualificação dos espaços deônticos formais e de interações comunicativas, são suficientes para que possamos compreender a organização, a cooperação que ali ocorre e suas peculiaridades.

A única forma de chegar na minúcia que queremos e que entendemos que pode nos aproximar do trabalho real e revelar, por consequência, a cooperação, é através de um procedimento interacional, que considere as posições dos atores envolvidos e, mais do que

isso, que seja feito na mediação com os atores envolvidos. Se precisamos chegar a entender algo que o próprio trabalhador não consegue transformar em linguagem e criar representações para entender (decorrência do déficit semiótico que comentamos mais acima), algo que é do seu conhecimento tácito, de sua inteligência corporal, isso não será feito sem duas condições: (i) que seja fruto de um processo coletivo, não só com validações, mas construído conjuntamente mesmo com os trabalhadores; e (ii) que faça sentido para os todos os atores envolvidos, e não só para os pesquisadores, se engajar nesse processo de desvelamento e representação do real. Pensamos que esses aspectos justificam a AET como melhor método para chegar a esses objetivos.

Entendemos, antes de mais nada, que a AET é um tipo de Pesquisa-Ação (PA), e por consequência carrega as propriedades desta modalidade de pesquisa. Enquanto PA, visa necessariamente atuar sobre uma situação. Isso é fundamental para distinções epistemológicas entre nossa perspectiva e as convencionais: compreendemos que, somente considerando que a realidade pode ser diferente do que é, sem alimentar ilusões utópicas do que ela deva vir a ser, mas sem a resignação de naturalizar a realidade como dada, que podemos compreender a própria realidade profundamente; caso contrário acabamos sendo cegados por esses pressupostos “naturalizantes” (Horkheimer, 1975 [1937]). Nessa mesma perspectiva, Hubault e Sznclwar (2012) afirmam que a ciência só é capaz de objetivar completamente o que existe quando ela consegue “criar o que é possível: objetivar o trabalho é abri-lo para mudanças de perspectivas: imaginar é uma necessidade científica. Fazer ciência, portanto, é também construir modelos hipotéticos para mundos possíveis”.

Segundo Thiollent (2011), a PA surge em contraposição às técnicas convencionais positivistas, que concebiam o usuário (“objeto”), enquanto pesquisado como apenas um informante, e como agente como um mero executor. Para o autor, nas pesquisas convencionais seriam priorizados os aspectos individuais tais como opiniões, atitudes, comportamentos, etc. Estes seriam captados como se fossem uma foto, estática, através de instrumentos como questionários e entrevistas. A proposta da PA é estudar dinamicamente os problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorrem entre os agentes (e pesquisadores) durante o curso da transformação de uma dada situação. Thiollent (2011) pontua que existem riscos de subjetivismos e manipulações, inclusive políticas da pesquisa, mas que isso não é exclusividade da PA, tampouco da pesquisa qualitativa, e que esses riscos podem ser superados em uma boa pesquisa feita com rigor. Nesse sentido, a PA articula os sujeitos em torno do compromisso comum, a ação. Além disso, outras duas dimensões da PA parecem fazer sentido para chegarmos aos resultados esperados: na PA “não parece haver dedução do geral ao particular nem indução do particular ao geral, [...] trata-se de estabelecer um constante vaivém” (Thiollent, 2011). Obviamente que sem os quadros de referência teórica a pesquisa ação não faz sentido, mas ela é necessariamente

interativa e tem que estar aberta para se transformar a partir do empírico. Por fim, a PA possui uma “natureza argumentativa ou deliberativa dos procedimentos, ao contrário dos rígidos critérios lógico-formais ou estatísticos” (Thiollent, 2011), ou seja, depende de um processo interacional, intersubjetivo, mediado pela linguagem, de construção coletiva. Aachamos que essa perspectiva da PA dá conta dos requisitos que foram colocados acima para conseguir realizar a pesquisa. Vamos portanto, ao método da AET, como um tipo de PA voltado “compreender o trabalho para transformá-lo” (Guérrin et al., 2001), e, acrescentamos: compreender o trabalho *no* engajamento coletivo para a sua transformação.

4.1.2 Elementos metodológicos clássicos da AET

A Análise Ergonômica do Trabalho (AET) é uma metodologia que surge na década de 60 na França, no contexto pré Maio de 68. Nessa época, reivindicações como enriquecimento do conteúdo do trabalho e maior controle dos trabalhadores sobre a produção voltaram a ganhar força, depois de terem caído em certo esquecimento no movimento sindical (ao menos após a generalização do taylorismo), burocratizado e preocupado apenas com pautas salariais. Segundo Boltanski e Chiapello (1999), a crítica social visava maior autonomia, liberdade e auto-realização no trabalho, impulsionando uma série de greves e lutas que tiveram como efeito uma grande mudança no “espírito do capitalismo”, colaborando para a posterior construção e legitimação subjetiva da ideologia da flexibilidade. A queda das taxas de lucro devido ao ambiente instável do mundo do trabalho levou os grandes empresários a se articularem na busca por soluções (BOLSTANKI; CHIAPELLO, 1999), sendo que várias estratégias foram construídas (desde algumas mais críticas e amigáveis aos trabalhadores até outras focadas apenas no aumento da taxa de lucro).

A AET pode ser considerada como uma demanda social colocada pelos trabalhadores e seus representantes que acabou sendo aceita devido à pressão, se legitimando e institucionalizando. Segundo Jackson e Lima (2015), em seu surgimento a AET visava “a melhoria das condições de trabalho, o reconhecimento da inteligência dos trabalhadores, a antecipação de problemas de saúde durante a introdução de novas tecnologias, os problemas musculoesqueléticos, os riscos psicossociais, dentre outras questões”. Com o tempo sua institucionalização se concretizou se apoiando na legislação vigente, “em especial nas leis Auroux (promulgadas em 1982 na França), logo no início do 1º mandato do governo socialista de Mitterrand” (JACKSON; LIMA, 2015). Segundo os mesmos autores, a introdução da AET no Brasil ocorreu no final da década de 60, no inicialmente ligada à engenharia de produtos e, já na década de 70, voltou-se para a questão das condições de trabalho em decorrência do elevado número de acidentes, que consistia em uma forte demanda social. No processo de seu desenvolvimento no Brasil a ergonomia da atividade encontrou, portanto, condições diferentes das francesas, tendo como base outra demanda social (os acidentes do trabalho,

o “risco” oriundo das condições de trabalho), resultantes do desenvolvimento industrial em um país periférico “emergente”. Entre outros motivos, as fraquezas do movimento sindical em um período de grande repressão e a falta de representação dos trabalhadores nas empresas fazem com que no Brasil a AET seja uma técnica de reparação, tendo como objetivo principal evitar perdas econômicas das empresas garantindo o atendimento de normas (JACKSON; LIMA, 2015). As condições e valores nos quais a tecnologia se desenvolveu foram determinantes para seu desenvolvimento no nosso país. Como pontuam Jackson e Lima (2015), “as técnicas de análise são conformadas, bem como qualquer outra tecnologia, por determinações sociais, como o reconhecimento do papel dos trabalhadores ao longo de toda a intervenção e análise do trabalho, da expressão da demanda à validação das recomendações”.

Na França, a AET consistiu em uma grande inovação metodológica, ao adotar e desenvolver o “uso de métodos de observação e de verbalização aliados a uma construção social (envolvimento de sindicalistas ou de delegados dos trabalhadores), pela qual se respondia à demanda de controle social e de participação dos trabalhadores nas intervenções “ (GUÉRIN et al., *apud* JACKSON; LIMA, 2015). Esse controle social das intervenções, através do envolvimento dos trabalhadores e seus representantes, permitiu o desenvolvimento de uma “etnografia do trabalho”, ou seja, da descrição do mundo do trabalho pelo olhar de quem seria “o outro”, o próprio trabalhador. Isso permitiria “compreender o uso do corpo, do pensamento, das emoções nas situações de trabalho, os determinantes que pesam sobre as ações dos trabalhadores, as estratégias utilizadas para atender às exigências a eles colocadas” (JACKSON; LIMA, 2015). Essa situação não é a mesma do Brasil, com outro ambiente institucional, outras demandas sociais, outros graus de desenvolvimento das forças produtivas e padrões de organização dos trabalhadores, salários, etc. No geral, o sindicalismo aqui não construiu com força a pauta da transformação do conteúdo do trabalho, salvo raras exceções, e o empresariado tampouco possui características de negociação e preocupação com o desenvolvimento dos trabalhadores. Jackson e Lima (2015) levantam três questionamentos sobre o uso da AET no Brasil:

“Como colocar a etnografia do trabalho a serviço dos trabalhadores sem a devida construção social necessária à sua proteção, validação e apropriação dos resultados? Como praticar AET sem fundá-la em análises da demanda legitimadas pelos diversos atores sociais, momento-chave de negociação do escopo e objeto de análise? Diante dos processos de intensificação e precarização do trabalho, como contribuir para a melhoria das condições de trabalho, quando forças sociais e econômicas atuam em sentido contrário?” (JACKSON; LIMA, 2015)

Acreditamos que a realização da AET em uma ERT como a Flaskô, com forte participação histórica nos movimentos sociais e no movimento operário, permite resolver a primeira questão, pois a intervenção ocorre em uma empresa controlada pelos próprios trabalhadores, gerida a partir de seus próprios interesses – não sem conflitos. Dessa maneira, a atuação junto aos movimentos de trabalhadores parece resguardar o potencial crítico e emancipatório

da AET. A segunda questão depende da especificidade de cada processo: há demanda do movimento para uma intervenção? Em caso afirmativo, há clareza sobre essa demanda? Alguns elementos sobre essa questão serão explorados ao longo da dissertação. Já a terceira questão acompanhou toda a intervenção, com alguns esboços de resposta que geram novas perguntas. Mais especificamente, podemos perguntar: dada a ausência de capacidade de investimento para realizar mudanças nos sistemas técnicos da organização, foi possível contribuir para a melhoria das condições de trabalho? Dada a inserção na concorrência capitalista, o pouco poder de barganha e controle sobre o mercado, o que poderíamos concretizar de melhoria efetiva na organização? Também serão abordadas essas questões no decorrer da dissertação, sem necessariamente chegar a uma resposta definitiva.

Em sua práxis, a AET se fundamenta na análise da atividade, ou seja, na observação dos comportamentos dos operadores em situação real de trabalho, na situação concreta. A ideia é compreender os determinantes da atividade, como as estratégias e objetivos estabelecidos pelo operador, as características dos materiais e das ferramentas utilizadas, as características próprias do operador ou usuário, contexto da produção, ocorrência de acidentes, os coletivos de trabalho, etc (SZNELWAR; MASCIA, 2010). Ou seja, a simples constatação que existe uma “ficção e uma realidade do trabalho” (Daniellou; Laville; Teiger, 1989), de que atividade e tarefa são distintas, é apenas o ponto de partida para chegar à compreensão da chamada de lógica interna da atividade, como afirma Lima (2000). Entendemos “a atividade enquanto algo próprio ao sujeito, mas definida, permitida e constrangida pela tarefa e seus determinantes, confere singularidade a este tipo de abordagem” (Abrahão et al., 2009), sendo inclusive função da tarefa estruturar as condições para o desenvolvimento da atividade.

Para compreender a lógica da atividade, podem ser utilizados para além das observações outras fontes de coleta de dados como entrevistas e documentos secundários tanto externos quanto internos à empresa como balancetes, planilhas, artigos e outros materiais acadêmicos, etc. O uso de cada fonte depende da demanda. Segundo Sznelwar e Mascia (2010), a AET tem características de um método clínico, se inicia a partir de uma determinada demanda que dá sentido para a construção de um diagnóstico referenciado em diferentes conhecimentos e, com isso, vai tomando forma ao longo do seu desenvolvimento. Segundo Abrahão et al. (2009), não há um modelo pré-determinado de ação, mas sim princípios comuns, que vão se inserindo no processo de “vaivém” da PA, se constituindo enquanto um conjunto de etapas e ações que mantém sua coerência interna.

A partir dos aportes de Guérin et al. (2001), Abrahão et al. (2009) e Nepomuceno et al. (2015), pode-se constatar no geral uma separação de cinco as etapas da AET (obviamente podem existir derivações e variantes mais ou menos próximas dessas etapas “clássicas”), do seguinte modo: (i) análise e reformulação da demanda; (ii) coleta de informações sobre a

empresa/entendimento do contexto global, (decidiu-se incluir aqui o levantamento das características da população, dados de saúde e segurança, etc), levantamentos de hipótese de base e escolha das situações de análise; (iii) análise do processo técnico e da tarefa e observações globais e abertas da atividade, com elaboração de um pré-diagnóstico com hipóteses explicativas mais aprofundadas; (iv) observações sistemáticas e análise dos dados validando ou não o pré-diagnóstico e (v) entrega e validação de proposições. Pode haver uma sexta etapa de implementação das proposições. Como já citado, as etapas não são estanques, podendo ser necessário voltar a uma etapa já realizada a partir das revelações da etapa seguinte.

Pode-se visualizar na descrição da metodologia a diferença epistemológica da racionalidade da AET de outras metodologias convencionais, que ao ser fundamentada em uma lógica discursiva e dialógica se aproxima da abordagem do agir comunicativo (VIZEU, 2005). A especificidade da AET reside no fato de que as hipóteses são construídas, validadas e/ou refutadas ao longo do processo com os envolvidos. É durante o processo de intervenção/construção do conhecimento, que ocorre a transformação das representações sobre a atividade das pessoas, do ergonomista, do pesquisador, dos outros atores sociais envolvidos e, também, dos próprios trabalhadores. Dessa forma, é possível construir um “espaço” na empresa/instituição para transformações efetivas no conteúdo das tarefas e na organização do trabalho (ABRAHÃO et al., 2009). Segundo Sznelwar e Mascia (2010), a “participação dos operadores tem um papel de extrema importância para o método, pois ele têm conhecimento de sua situação de trabalho, de suas anomalias, dos riscos que podem prejudicar sua saúde”. Os autores parecem concordar com os pontos que foram colocados na justificativa da AET enquanto método, dizendo que existem condições para que a participação seja possível, entre elas de que o objetivo da análise para os operadores e para os pesquisadores conflua, e de que princípios éticos sejam respeitados, como anonimato e participação voluntária. Assim, em toda a pesquisa os trabalhadores são considerados enquanto sujeitos do seu trabalho, pré-requisito para conhecer o máximo possível do trabalho real (SZNELWAR. MASCIA, 2010).

Capítulo 5 – AET na Flaskô

O modelo canônico da AET exposto brevemente no capítulo anterior serviu como referência, mas o trabalho desenvolvido na Flaskô acabou enveredando por caminhos diferentes, ao contexto (principalmente econômico), e também às opções teórico-metodológicas definidas pela equipe. Este capítulo se dedica à descrição desse trabalho realizado, ou em outras palavras, à descrição das atividades efetivamente realizadas pelo grupo de pesquisadores em conjunto com os trabalhadores, enquanto o capítulo anterior consistia nas prescrições que nortearam essas atividades.

Optamos por aprofundar a discussão teórico-metodológica na dissertação junto da descrição da intervenção, explorando aspectos mais específicos de cada etapa da AET para que a discussão de método não ficasse muito extensa, descontextualizada e abstrata. A própria lógica iterativa da AET, de construção indutiva-dedutiva do conhecimento, leva reconsiderar e modificar constantemente as etapas descritas no capítulo anterior. Acreditamos que ir expondo as reflexões metodológicas feitas junto com o caminho percorrido ajuda a explicar por que escolhemos certa direção ao contrário de outra.

As análises da atividade serão desenvolvidas em capítulo posterior para evitar que esse capítulo fique demasiadamente extenso e confuso. No entanto, cabe ressaltar que essa é uma exposição *a posteriori* de um conhecimento que foi construído iterativamente ao longo de todo o processo. Alguns elementos foram aparecerão brevemente ao longo deste capítulo para permitir a compreensão do desenvolvimento da intervenção. A AET foi realizada em 5 grandes imersões, além de 7 pequenas visitas de acompanhamento na fase de implementação das propostas, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 5 – Fases da AET na Flaskô

Na sequência, descreveremos detalhadamente o que foi realizado em cada etapa, tentando ao mesmo tempo justificar teoricamente as escolhas metodológicas realizadas. Os nomes dos trabalhadores foram alterados, de forma a preservá-los.

5.1 Definição da demanda, grupo de pilotagem e objetos de fronteira

5.1.1 Definição/construção da demanda

A primeira imersão da intervenção após uma visita anterior de articulação e confirmação do trabalho. Já existiam demandas na Flaskô por assistência técnica, ainda que genéricas: a fábrica demonstrou anseio por qualquer forma de contribuição. Desse modo, a primeira imersão serviu para construir propriamente a demanda a partir da interação do grupo de pesquisa (com as suas competências) com os trabalhadores. A tabela abaixo resume as atividades da primeira imersão:

Tabela 3 – Cronograma de Atividades da 1ª imersão

	2ª	3ª	4ª	5ª
Manhã	Integração da equipe com trabalhadores da fábrica (administrativo), reconhecimento do espaço, primeiro contato com processo produtivo, equipamentos etc	Entrevistas	Entrevistas	Finalização da Árvore de Problemas
Tarde	Planejamento das entrevistas para construção da demanda; contatos com Conselho de Fábrica para reunião formal	Entrevistas	Entrevistas; sistematização na Árvore de Problemas	Reunião com Conselho de Fábrica; esboço do Grupo de Pilotagem
Noite	Discussões metodológicas: árvore de problemas e formação de um grupo de pilotagem	sistematização e socialização dos resultados e alinhamento	Sistematização na Árvore de Problemas	Avaliação da imersão, planejamento e divisão do trabalho futuro
Objetivos do dia	Primeiro contato, planejamento do processo de construção da demanda e consolidação da intervenção	Entrevistas com trabalhadores para construção da demanda	Entrevistas com trabalhadores para construção da demanda	Finalização da árvore de problemas, construção dos próximos passos

Como aponta Teiger (2015) “a escolha das situações resulta tanto da importância social do problema colocado, como das competências dos investigadores ou interventores”. Segundo Teiger (2015):

“as questões colocadas pela situação problemática são em geral 'globais', daí a necessidade de uma fase exploratória consagrada ao 'trabalho do pedido' (entrevistas com todas as partes, [...] observações não sistemáticas, na medida do possível). As manifestações do problema são também, frequentemente, inesperadas e incompletas. O problema terá, desde logo, de ser construído.” (TEIGER, 2015)

Para essa construção procuramos uma metodologia que permitisse superar os olhares fragmentados sobre a fábrica e que, ao mesmo tempo, partisse da atividade dos trabalhadores. Araújo (2016) e Nepomuceno (2016) tinham realizado algo parecido em uma intervenção anterior, que consistia na construção de uma “Árvore de Problemas” em um processo indutivo, partindo de entrevistas individuais com diferentes trabalhadores. Foram feitas 15 entrevistas com trabalhadores de diversos setores. O resumo dos entrevistados com suas funções

exercidas na fábrica pode ser visto na tabela a seguir:

Tabela 4 – Entrevistados na construção da demanda

Trabalhador	Setor da Fábrica	Função
Alice	Administrativo	RH, compras e finanças
Pedro	Administrativo/conselho de fábrica	Presidente do conselho de fábrica, finanças
Solano	Expedição/conselho de fábrica	Carregar caminhões
Jana	Mobilização/conselho de fábrica	Operária
Orcy	Portaria	Porteiro
Elzio	Produção	Líder de turno e manutenção elétrica
Luciano	Produção	Operador de máquina
Marta	Produção	Operadora de máquina
Tuim	Produção	Ferramentaria
Carlinhos	Produção	Programação e Controle da Produção (PCP)
Maurício	Produção	Operador de empilhadeira
Tião	Produção	Operador de máquina
Lalo	Qualidade	Técnico de qualidade
Marcelo	Setor jurídico/conselho de fábrica	Advogado
Dodô	Vendas/conselho de fábrica	Gerente e vendedor

O centro da entrevista consistia nas perguntas “Qual(is) problema(s) afeta(m) sua atividade cotidiana na fábrica? Quais são as causas desse(s) problema(s)? E a(s) consequência(s)?” Tomou-se o cuidado de ir direcionando sempre para o que cada trabalhador fazia de concreto em sua função, pois era natural que muitos comesçassem a falar dos problemas de nível macro da empresa (contas de eletricidade, falta de capital de giro, maquinário obsoleto, etc). Tentamos focar mais na atividade que cada entrevistado desenvolvia.

Através da sistematização das entrevistas foi possível elencar uma série de problemas (ou questões, dificuldades, desafios) enfrentados nas atividades, sendo que alguns são transversais a diversos setores, enquanto outros mais específicos de uma ou outra função. Tentamos construir um encadeamento lógico que permitisse entender as relações entre esses problemas, articulando os problemas de determinada atividade que viriam a ser causa de novos problemas de outra atividade. Obviamente esboçamos apenas uma interpretação dentro de muitas possíveis, dado que as relações de causa e efeito não são lineares nem unidirecionais nesse, podendo haver inclusive relações de circularidade (o efeito acaba virando causa). Mas essa interpretação nos permitiu sistematizar um olhar global e relacional para os desafios enfrentados pelas atividades na fábrica, ao menos naquele momento, sendo uma foto, ainda sem conseguir captar muito bem a dinâmica, a evolução das tendências e movimentos nessas relações. A “Árvore de Problemas” consiste na representação gráfica resultante desse processo. Esse produto foi apresentado para os trabalhadores para que pudessemos poder discutir e ir construindo a demanda.

A “Árvore de Problemas” foi apresentada em reunião com o Conselho de Fábrica de maneira a validá-la em alguns aspectos, refazê-la em outros ali mesmo, pontuando as próprias

limitações dessa abordagem gerando muita discussão. A primeira finalidade dessa discussão era chegar coletivamente a uma definição da demanda. Por mais que esta não seja estanque, sendo redefinida à medida em que o estudo avança, seria necessário saber em qual direção a intervenção deveria seguir. Foi escolhido o “Alto custo operacional”. As falas dos trabalhadores sobre esse assunto foram bastante recorrentes nas entrevistas, esse é um tema chave na fábrica e, por fim, era adequado às competências dos pesquisadores. Dentro desse tópico, os custos com matéria-prima, manutenção e energia chamavam atenção. A figura abaixo mostra um trecho da árvore de problemas (esse trecho engloba as questões que acabaram sendo escolhidas enquanto demanda).

Figura 6 – Trecho da Árvore de Problemas

5.1.2 O grupo de pilotagem

Deixamos sempre claro para os trabalhadores que não conseguiríamos necessariamente resolver os problemas, tampouco transformar completamente as situações de trabalho. Essa é uma tarefa que cabe primeiramente à organização e ao engajamento dos trabalhadores,

sendo o ergonomista apenas um mediador do processo. Portanto, a segunda finalidade da reunião, a partir da definição da demanda, consistia na formação de um grupo de trabalhadores que seria responsável por construir a intervenção conosco: o grupo de pilotagem (GP). Como a AET se fundamenta em uma lógica discursiva e dialógica, o GP é o espaço de construção, validação e refutação coletiva das hipóteses, guiando e direcionando a intervenção.

O GP também consiste em um espaço de discussão sobre o trabalho. Rocha, Mollo e Daniellou (2014) defendem que nesses espaços é possível aproximar as diferentes lógicas de operação dos coletivos de trabalho, engajando-os em práticas reflexivas. Esse engajamento é fundamental para construir soluções de compromisso entre as diferentes lógicas. Segundo Garrigou et al. (1995), a intervenção dos ergonomistas deve ser construída simultaneamente em duas frentes:

- Construção social, na qual hajam espaços de negociação entre as regras entre todas as partes envolvidas;
- Construção técnica, onde são definidos os métodos que serão utilizados para permitir que a confrontação dos diferentes tipos de conhecimento ocorra de forma positiva.

Os mesmos autores pontuam uma série de problemas enfrentados pelas abordagens participativas, como não alcançar os resultados com relação à produção, qualidade, etc; não conseguir melhorar realmente as condições de trabalho; operadores se sentindo espionados e não vendo nenhum benefício em sua participação (GARRIGOU et al., 1995). Por isso que o GP é um espaço muito importante, onde deve ser possível construir um sentido compartilhado da intervenção entre todos ali presentes: os trabalhadores de diferentes áreas e os pesquisadores. Se a construção da confiança entre pesquisadores e trabalhadores é bem sucedida, podem emergir vivências profundas dos trabalhadores nos debates em decorrência de seu engajamento, levando-os a se abrirem mais, afinal, o GP é muito diferente de uma simples entrevista, pois compartilha-se um período longo de convivência e um sentido comum, assentado na expectativa de ação para a mudança das situações de trabalho.

Na intervenção realizada, o GP ficou responsável pela co-construção do processo, enquanto o Conselho de Fábrica ficaria responsável pelo direcionamento político e estratégico da intervenção, de forma semelhante à distinção feita por Garrigou et al. (1995). Com a demanda voltada para o setor da produção, foram indicados alguns trabalhadores que exerciam funções no chão de fábrica, mas o GP ainda seria consolidado na imersão seguinte.

5.2.3 Objetos de fronteira

Para Garrigou et al. (1995), uma dificuldade inicial para acessar o conhecimento dos

trabalhadores fora da situação concreta de trabalho consiste na necessidade de reconstrução dos elementos do contexto onde se situa esse trabalho; colocar o trabalhador na situação de trabalho pode iniciar e guiar a interação entre aprendizado memorizado e as questões pertinentes à discussão sobre o trabalho na reunião. O acesso a esse conhecimento, geralmente construído a partir em fontes heterogêneas de informação e assentado na racionalidade prática, pode ser especificamente difícil em reuniões, como na discussão da intervenção ergonômica, por exemplo.

Outra dificuldade diz respeito à dificuldade de diálogo entre a diversidade dos saberes especializados dos trabalhadores de diferentes setores. Para Garrigou et al. (1995), a intervenção ergonômica deve possibilitar o confronto e a negociação dessas lógicas. Nesse sentido, o uso de um objeto de fronteira pode auxiliar a estabelecer uma linguagem comum entre os diferentes saberes. Segundo Hall-Andersen e Broberg (2014), os objetos de fronteira facilitam a colaboração entre diferentes domínios de saberes, sendo um jeito útil de gerir a tensão resultante dos diferentes grupos de atores envolvidos ao estabelecer um contexto comum sobre o objeto em questão. Os objetos de fronteira devem ser simultaneamente abstratos e concretos, específicos e genéricos, de modo a representar os diferentes tipos de conhecimentos envolvidos, propiciando um aprendizado mútuo a partir da intercompreensão do saber do outro.

É por isso que durante a discussão é interessante utilizar estratégias como a “Árvore de Problemas”, o objeto intermediário que propiciou que criássemos um espaço de reflexão sobre o trabalho com os trabalhadores da Flaskô colocando em diálogo distintas lógicas operativas. Esses objetos devem ser abertos, ou seja, permitirem que os atores envolvidos no processo os modifiquem, sendo ressignificados e transformados (HALL-ANDERSEN; BROBERG, 2014). No caso da “Árvore de Problemas”, nós apresentamos nossa interpretação e, após isso, fomos mudando algumas relações conforme os trabalhadores colocavam suas visões, tendo um resultado construído coletivamente. Outras características dos objetos de fronteira foram listadas por Broberg et al. (2011):

- Desenvolvem a capacidade de planejamento dos participantes, forçando-os a explicitar os motivos que levaram ele a dar uma sugestão;
- São objetos flexíveis e maleáveis, que permitem refletir sobre as situações futuras em diferentes cenários ao mesmo tempo;
- Precisam de regras coletivas para serem usados, para poder estabelecer uma intercompreensão mútua;
- Usualmente há pessoas atuando como facilitadoras;

O processo de interação com os objetos de fronteira ocorre de forma discreta, em distintos momentos voltados para aprendizagem na organização. Os objetos ajudam que esse espaço

temporário dissolva o cotidiano, os cargos, conflitos, hierarquias, políticas da organização, promovendo a capacidade de planejamento e design do trabalho futuro ao invés de reforçar as lógicas de negociação existentes na organização. Desse modo, ocorre um processo de aprendizagem entre as diferentes comunidades de prática. A localização dos objetos é importante (se estão situados em um local mais familiar a um grupo de trabalhadores, como na sala da administração, ou a outro, como o pátio de produção, por exemplo). Os próprios objetos podem ser considerados como saídas do processo de design, podendo circular a organização com as reflexões. Eles materializam em si os compromissos construídos entre os grupos de trabalho.

Para manter o diálogo entre as diferentes lógicas operativas, foram utilizados outros objetos durante a AET em momentos posteriores. Levando em conta a dificuldade de acessar os saberes do trabalhador (GARRIGOU et al., 1995), mesmo quando não haviam diferentes saberes em questão, continuamos utilizando os objetos com a finalidade de mediar a representação cognitiva que o trabalhador cria sobre seu próprio trabalho com a construção de sua narrativa discursiva, possibilitando assim reavivar memórias e estimulando um aprofundamento nessa representação. A complexidade da atividade de um trabalhador necessariamente escapa ao discurso, e nas próximas sessões será retomado o tema de objetos que representam a mediação da atividade com o discurso.

5.2 Análise global, consolidação do grupo de pilotagem, redefinição da demanda e escolha da situação crítica

A segunda imersão de trabalho tinha como objetivos gerais a análise global da organização e a redefinição da demanda, apontando para uma atividade crítica. Para isso seria fundamental consolidar o GP. Conseguimos acordar reuniões diárias entre pesquisadores e GP pelas manhãs com aproximadamente 1,5 horas de duração. Também foi acordada uma reunião com o Conselho de Fábrica no último dia. Houve permissão para gravar o áudio em todas as reuniões. Entre as imersões elaboramos o primeiro relatório, que resumia o que tinha sido feito na primeira visita em linguagem simples, com a intenção de compartilhar as conclusões dos pesquisadores com os trabalhadores para validação, permitindo a constante troca e validação, além de sistematizar os trabalhos de cada imersão. Essa prática virou rotina até o fim da AET.

A demanda inicial, resultante da imersão anterior, era bastante genérica: contribuir para a redução dos custos operacionais, focando em manutenção, energia e matéria-prima. Foi necessário trabalhar junto ao GP para refinar essa demanda, dado que ela envolvia diversas atividades que não poderiam ser ao mesmo tempo objeto das observações. Os trabalhos durante a semana então consistiram em três tipos de atividades, divididas pelos períodos do dia (embora às vezes uma atividade avançasse no período da outra):

Tabela 5 – Cronograma de Atividades da 2ª imersão

	2a	3a	4a	5a
Manhã	Reunião com Grupo de Pilotagem	Discussão com GP sobre a "Árvore de Problemas" e sobre análise global; coleta de dados	Discussão e validação dos dados da análise global com o GP; coleta de dados	Definição da situação crítica junto ao GP; preparação de apresentação para Conselho de Fábrica
Tarde	Socialização das coletas de dados de cada área realizadas antes da imersão	Coleta de dados	Levantamento e coleta de dados	Reunião com Conselho de Fábrica
Noite	Planejamento da agenda da semana: quais dados ainda coletar em quais áreas	Sistematização e troca dos avanços nas coletas de dados e replanejamento próximo dia	Sistematização e troca dos avanços nas coletas de dados e replanejamento próximo dia	Avaliação da imersão, planejamento e divisão do trabalho futuro
Objetivos do dia	Consolidação do GP, socialização dos trabalhos pré-imersão e replanejamento da imersão	Seguir na coleta de dados e construir com o GP	Seguir na coleta de dados e construir com o GP	Definição da situação crítica e planejamento futuro

5.2.1 Análise global do funcionamento da Flaskô

A análise do funcionamento global da empresa foi feita a partir do levantamento de informações nos seguintes temas: histórico e estratégia; mercado; organização do trabalho; produção; energia; qualidade; pessoal e saúde e segurança no trabalho; e financeiro. A coleta de dados ocorreu primeiramente através de entrevistas com trabalhadores que detêm informações importantes nesses tópicos, seguindo-se de coleta de dados secundária através de documentos, planilhas, tabelas. Por fim, quando necessário foram coletados dados primários através de medições *in loco*. A tabela 4 apresenta uma síntese das coletas de dados realizadas em cada tópico:

Tabela 6 – Resumo da análise global da Flaskô

Tópico	Entrevistas	Outras fontes	Resultados alcançados
Histórico e estratégia	Pedro e Francisco	Teses, artigos e livros sobre a Flaskô: Verago (2011), Henriques (2010), Raslan (2007)	Compreensão do processo histórico da Flaskô, seu projeto político, as fases e mudanças enfrentadas
Mercado	Dodô		Produtos, clientes, fornecedores, metas de produção
Organização do trabalho	Jana, Pedro, Elzio		Forma administrativa, política interna, esboço de organograma
Produção	Carlinhos e Elzio	Fichas de produção	Processo produtivo, máquinas e seus produtos, gráficos que sistematizam dados das fichas (tempos parados por código, produtividade, etc)
Energia	Elzio	Medições de amperagem nas máquinas, contas de energia elétrica	Estimativa de consumo por máquina, custo de energia por produto, custo stand-by, aquecimento e produzindo
Qualidade	Aloísio	Ficha de rastreamento de material preparado	Matérias primas utilizadas por produto, metodologia de preparo de matéria-prima, teste de qualidade da matéria-prima que chega (fluidez), teste de qualidade do produto final
Pessoal	Pedro, Soraia	Planilhas de RH, trabalho de Souza Lima (2015)	Total de trabalhadores, faixa etária, distribuição nas funções, relação de gênero, tempo de fábrica, escolaridade, política de remuneração e carreira
Saúde e Segurança no Trabalho	Alice, Soraia	Planilhas de RH	Existência de uma CIPA, dados pouco sistematizados sobre redução do absenteísmo após a ocupação, afirmação de que não houve nenhum acidente considerado grave após a ocupação (antes havia tido uma morte)
Financeiro	Pedro	Planilhas financeiras	Custos com matéria-prima, componentes, manutenção e energia elétrica; faturamento de 2014 e 2015, existência do CAF (Conselho Administrativo e Financeiro) que engloba outros trabalhadores na gestão das finanças

Para essa dissertação, serão detalhados apenas alguns aspectos que resumem elementos sobre a produção, além do processo de trabalho com o grupo de pilotagem, devido à importância para as análises e para o seguimento da dissertação. Se apresentada e profundidade toda a análise da situação global, correríamos o risco de confundir o leitor com a complexidade da fábrica. Alguns aspectos do histórico e estratégia, organização do trabalho, mercado e pessoal foram abordados na descrição do contexto da Flaskô.

5.2.2 Consolidação do grupo de pilotagem

Devido ao horário dos turnos de trabalho, não conseguimos integrar todos os trabalhadores sugeridos pelo Conselho de Fábrica ao GP. Como a maioria dos indicados era do 2º turno, situado na parte da manhã (das 06h às 12h), optamos por fazer reuniões com eles pois não houve disponibilidade dos outros trabalhadores saírem de seus turnos. Nessa imersão o GP se reconfigurou da seguinte maneira:

- Carlinhos: atualmente é o responsável pela Programação e Controle da Produção (PCP) na Flaskô. Trabalha na empresa desde 1989. Era encarregado de produção na ocasião da falência. Nos últimos anos fez cursos de controle estatístico de processo e de gerenciamento de chão de fábrica. Hoje é aposentado, mas continua se dedicando fielmente à empresa e exerce uma função importantíssima na organização do trabalho e da produção;
- Elzio: está na empresa há 23 anos e atualmente acumula as seguintes funções: manutenção elétrica e encarregado/líder de produção do turno da manhã. Ele se formou como técnico em elétrica durante a gestão operária, motivado pelo interesse que tinha na área e

pelas demandas da fábrica. É responsável por trocas de peças, regulagem das máquinas, consertos, além de supervisionar a produção do turno;

- Aloísio: responsável pelo controle de qualidade no turno da manhã. Tem formação técnica e trabalha na empresa desde a época patronal;
- Limeira: responsável pela manutenção mecânica no turno da manhã. Também trabalha na empresa há muitos anos, desde a época patronal;

Na primeira reunião com o GP, voltada para apresentação da proposta da AET e iniciar um compromisso, o tom inicial era de desânimo. Foi ponderado por um dos trabalhadores que seria difícil envolver os demais trabalhadores da fábrica pois eles *“estão muito desmotivados com a atual situação, com os salários atrasados... Vocês vão precisar trabalhar com o psicológico deles”*. A visão que prevalecia no chão de fábrica era que os problemas estariam no setor administrativo, principalmente nas compras, pois *“o que o chão de fábrica faz para ajudar a fábrica ele já faz”*. A proposta da AET agradou o grupo, apesar do desânimo. Esse tom foi mudando nas reuniões seguintes, com as reflexões propiciadas pelo uso da “Árvore de Problemas” e pelos novos dados obtidos nos trabalhos da análise global, que iam sendo validados continuamente.

Descobrimos junto ao GP que existe uma ficha de produção com códigos onde se anotam todos os eventos, desde a produção normal (código 40), até tempo de regulagem (código 15), espera de matéria-prima (código 21), falta de operador (código 22), set-up (código 13) etc. Também é registrada a duração desses eventos durante a produção em cada turno, com início e fim do evento. A figura abaixo consiste na parte frontal de uma das fichas.

Figura 7 – Frente da ficha de produção

Além das fichas, as ocorrências são anotadas no caderno dos encarregados de turno, para que cada um possa saber o que aconteceu de principal nos turnos anteriores. Esse material, bastante rico, costumava ser digitalizado gerando informações úteis por um trabalhador que saiu da fábrica há tempos atrás, o que resultou no abandono dessa atividade. Encaminhamos de retomar essas informações, que seriam úteis para essa etapa de análise global. Digitalizamos as fichas do mês anterior à intervenção e do mês da 1ª imersão, permitindo uma análise comparativa. Obtivemos diversas informações sobre a produtividade de cada máquina e o agregado total de tempo por código de produção de cada máquina, ou seja, quanto tempo a máquina ficou parada no mês, quanto tempo ficou em regulagem, troca de molde, operação etc. Também agregamos o resultado para todas as máquinas. Isso propiciou uma visão geral dos problemas da produção, que resumiam todos os debates: a compra da matéria-prima, a manutenção e a programação. Na figura abaixo, segue um exemplo do gráfico com o agregado dos códigos para a máquina 105 (se colocássemos o agregado de todas as máquinas ficaria difícil a visualização):

Figura 8 – Agregado de horas por código de produção (máquina 105)

Através dessa sistematização em gráficos, as diferentes lógicas operativas puderam entrar em diálogo, sendo nosso principal objeto de fronteira durante a 2ª imersão. No final das reuniões o GP canalizou a intervenção em dois focos: a redução de custos com energia e com

o mau uso das máquinas, que poderia ser minimizado através de um sistema de manutenção.

Nesse processo conseguimos construir um compromisso com o GP, dando sentido para a intervenção e possibilitando o engajamento dos trabalhadores: O desânimo foi substituído por muitas falas e empolgação ao tratar dos temas. Por fim, sentimos falta de pessoas do administrativo no GP, ficando como encaminhamento para a próxima etapa a inclusão de trabalhadores desse setor.

5.2.3 Redefinição da demanda e escolha da situação crítica

No processo de redefinição da demanda, durante o levantamento de dados e nas reuniões com o GP, percebemos que nossas possibilidades de atuação para reduzir os custos na realidade consistiam em melhorar o uso de alguns recursos como matéria prima e tempo útil de máquina, pois não tínhamos margem para atuar no corte de gastos. Nosso trabalho definitivamente não se direcionava para muitas das estratégias clássicas da redução de custos como terceirização e redução do número de trabalhadores. Também não seria possível investir em máquinas novas que pudessem economizar custos. Melhorar o uso de alguns recursos podem trazer outros resultados positivos para a organização, como aumentar a durabilidade de máquinas e melhorar o ambiente de trabalho. A redução de custos seria consequência do melhor aproveitamento dos recursos, mantendo-se enquanto objetivo. A demanda então foi redefinida para a melhoria do uso dos recursos da fábrica nos seguintes eixos:

- Máquinas: melhorar programação evitando paradas de máquina como excesso de troca de molde e regulagem, retomar e construir processos de manutenção preventiva evitando parar por quebra, o que acontecia recorrentemente;
- Energia: programação do uso das máquinas para, se possível, consumir menos energia através de estratégias como desligar as máquinas quando não houver demanda. Além disso, aproximar técnicos da área para pensar um projeto de uso racional da energia elétrica;
- Matéria-prima: melhorar o processo de compra e a qualidade da matéria-prima, tópico que acabou voltando por insistência do GP, mas dentro dessa nova perspectiva;
- Recursos Humanos: operadores presentes em momentos de máquina parada (quebra ou falta de matéria-prima) e ausentes em momentos que a produção seria possível.

A atividade que parecia concatenar ao máximo o uso dos recursos era a Programação e Controle da Produção (PCP) na Flaskô, sendo escolhida como situação crítica. Carlinhos, trabalhador responsável pelo PCP, demonstrou bastante empolgação com a proposta de trabalho. No entanto, entendemos que o PCP é uma atividade coletiva exercida em grande medida pelo setor de vendas, compras, e pelos encarregados dos turnos. Desse modo seria

necessário aprofundar na análise de uma atividade realizada por diferentes trabalhadores.

O fechamento da 2ª imersão ocorreu através da reunião com o Conselho de Fábrica, validando o resultado da imersão, apresentando os mesmos dados que tinham sido apresentados para o GP. Esse espaço naquele momento cumpria a função de viabilizar politicamente a intervenção. Houve bastante respaldo pelos trabalhadores, que endossaram o trabalho e as conclusões e se prontificaram a ajudar com mais informações, além de incentivar o GP a se manter mobilizado e engajado no projeto.

5.3 Observações, pré-diagnóstico e proposições

A terceira imersão teve como objetivo central se aproximar da compreensão da atividade do PCP, através de observações e entrevistas com os trabalhadores diretamente envolvidos. Também tinha como objetivos a formulação de um pré-diagnóstico e, durante a própria imersão, adicionamos um novo objetivo: a construção de proposições de ações para avançar na resolução dos problemas levantados nesse pré-diagnóstico.

Tabela 7 – Cronograma de Atividades da 3ª imersão

	2ª	3ª	4ª	5ª
Manhã	Reunião de equipe; preparação do roteiro de entrevistas; início entrevista	Reunião com Grupo de Pilotagem, observação da atividade; entrevistas	Reunião com Grupo de Pilotagem, observação da atividade	Preparação pré-diagnóstico; reunião com Grupo de Pilotagem (pré-diagnóstico)
Tarde	Socialização da entrevistas da manhã, preparação do roteiro de observação	Observação da atividade; entrevistas	Observação da atividade	Reunião com Conselho de Fábrica
Noite	Revisão do 2o relatório; entrevistas (turno noturno)	Sistematização e socialização dos resultados e alinhamento	Sistematização na Árvore de Problemas	Avaliação da imersão, planejamento e divisão do trabalho futuro
Objetivos do dia	Preparar entrevistas para obter representação da atividade e começar a entrevistar	Finalizar entrevistas e observar quem já foi entrevistado	Finalizar observações	Pré-diagnóstico, definição da situação crítica e encaminhamento de proposições

5.3.1 Observações

Optamos por realizar entrevistas antes das observações abertas para poder construir uma compreensão mais geral da tarefa prescrita assentada nas representações dos trabalhadores. Mesmo considerando que a verbalização do trabalhador em um contexto separado da atividade constitui uma representação empobrecida (justamente pela verbalização não estar sendo mediada pela atividade), de apenas parte do trabalho, as entrevistas ajudariam a apurar o olhar dos pesquisadores para saber o que buscar nas observações. Buscamos entender como seria um dia “normal” de trabalho na rotina, para capturar as variabilidades nas observações. Entendemos que fazer a observação sem qualquer compreensão prévia da

atividade não possibilitaria extrair os determinantes e condicionantes da própria atividade.

Como a fábrica estava parada no 1º dia devido à falta de matéria-prima, atrapalhando o planejamento das observações. Dos trabalhadores da produção apenas Carlinhos tinha ido para a empresa, justamente para nos receber. Como ele é um trabalhador chave no processo, aproveitamos para entrevistá-lo e avaliar com ele a agenda da semana. Após a primeira entrevista, elaboramos um roteiro para as observações, contendo uma descrição temporal da atividade (hora, local, atividade e comentários), campos relativos às informações (qual informação foi captada, qual forma de comunicação foi utilizada, qual interpretação o trabalhador elaborou) e campos para anotações sobre aspectos de saúde e segurança autogestão, relações pessoais, qualidade, energia, manutenção e organização do trabalho. A partir do 2º dia retomamos a estrutura do GP e entrevistamos os demais trabalhadores na terça-feira e realizamos observações das rotinas de trabalho na terça e quarta-feira, sempre em duplas ou trios, durando entre 2 e 4 horas. Devido aos imprevistos, não conseguimos esgotar todas as observações que gostaríamos, mas avaliamos que isso poderia ser feito nas etapas posteriores. A tabela 7 sistematiza as entrevistas e observações realizadas.

Tabela 8 – Entrevistas e observações realizadas na 3ª imersão

Entrevistados	Observações
Dodô	1
Joaquim	1
Carlinhos	2
Aloísio	1
Elzio	2
Mário	1
Alice	
Pedro	

5.3.2 Pré-diagnóstico e proposição de ações

A opção de tentar iniciar projetos concretos de intervenção, começando a agir a partir dessa etapa, se afasta um pouco da AET canônica, mas foi adotada devido aos seguintes motivos:

- Esperar o término da AET para fazer recomendações esgotaria o tempo disponível para os pesquisadores no projeto, que não teriam possibilidade de acompanhar nenhuma implementação;
- Começar a atuar através de dispositivos organizacionais como o GP permite um aprofundamento do real do trabalho, pois no processo do engajamento para a mudança os atores acabam abrindo-se mais (PETIT; COUTAREL 2016). Considerando a instabilidade da fábrica, o prazo de um ano e meio de estudos para apenas somente depois agir era visto como algo irreal pelos trabalhadores;
- Os determinantes da atividade atual servem como bons balizadores para desenhar a

atividade futura (DANIELLOU, 2007). Portanto, no processo de implementação e construção das mudanças nas atividades, os determinantes do trabalho ainda pouco conhecidos serão revelados, a partir da necessidade de conhecer detalhes da atividade presente para pensar como será a futura.

Em paralelo às entrevistas e observações, dedicamos uma parte do tempo de trabalho da equipe de pesquisa para trocar as informações levantadas no diálogo com cada trabalhador e avançar na análise da situação crítica como um todo. Em virtude dessa dinâmica de trabalho ao longo da semana só conseguimos realizar duas reuniões com o GP – uma no início da visita (terça de manhã, segundo dia da imersão) e outra ao final (quinta de manhã, último dia da imersão). Além do grupo que já vinha participando, conseguimos garantir a participação de Alice, Dodô e Joaquim na terça de manhã, e da Alice na quinta-feira. Essa ampliação da participação no GP foi muito positiva, ficando como encaminhamento a inclusão permanente de Dodô e Alice.

A primeira reunião serviu para explicar a metodologia da semana, justificando as entrevistas pois alguns trabalhadores seriam entrevistados pela 3ª vez e, mesmo sendo perguntas e objetivos diferentes em cada entrevista, seria importante que os trabalhadores entendessem isso para se engajarem nas respostas. Além disso, o principal foi justificar as observações, que seriam feitas em grande medida com os membros do GP. Nesse ponto foi fundamental esclarecer que a observação não deveria interferir na atividade – ou interferir o menos possível, pois a simples presença do pesquisador pode mudar a forma de trabalhar. Conseguimos construir um ambiente de confiança mútua e compartilhar os objetivos da etapa, abrindo espaço para realizarmos as entrevistas e observações.

Na segunda reunião ocorreu a apresentação do pré-diagnóstico elaborado a partir das observações realizadas sobre a atividade crítica, ou seja, o PCP. Para isso, foi elaborada uma tabela que sistematizava todo o pré-diagnóstico, resumindo as conclusões obtidas por recurso mal utilizado, que consistia na demanda redefinida, com as respectivas propostas de ação pensadas para colaborar. Essa tabela consistiu no objeto de fronteira para a discussão e decisão coletiva dos rumos da intervenção, propiciando que emergissem diversas vivências e lógicas operativas. Os trabalhadores do administrativo que ingressaram no GP achavam que *“matéria prima têm, o problema é a qualidade”*, enquanto os do chão de fábrica questionavam o processo de compra, o que demonstrou além dos diferentes pontos de vista, um pouco da falta de comunicação entre os setores.

No entanto, a questão com qualidade e matéria-prima ficou de fora das escolhas dos trabalhadores que pautaram a intervenção deveria seguir em dois sentidos: primeiro, na criação e implementação de um sistema integrado de produção que digitalizasse as fichas do PCP gerando informações úteis para auxiliar as decisões na fábrica, item que os

pesquisadores também consideravam como prioritário, não apenas pelos resultados da intervenção, mas pela capacidade da equipe de implementar essa ideia. O segundo tópico, escolhido por insistência dos trabalhadores, foi a criação e implementação de um sistema de manutenção preventiva, que acaba sendo um dos pontos definidos ou não pelo PCP pois a decisão de parar para fazer manutenção ou a quebra de uma máquina entram na programação.

Após a reunião com o GP, apresentamos os resultados da semana para o Conselho de Fábrica. Vale destacar o apoio e suporte do Conselho para a intervenção. Foi feita uma análise da situação financeira da fábrica e da recente transformação da figura jurídica para cooperativa. A instabilidade estaria desgastando os trabalhadores, que tiveram sua formação política voltada para a defesa dos direitos trabalhistas sem querer assumir a fábrica enquanto cooperativa. Nos relataram casos de extremo desânimo e preocupação de alguns trabalhadores, pois o pagamento de salários estava atrasando de forma crescente mês a mês. No geral o Conselho de Fábrica avaliou que a intervenção estava sendo positiva mesmo sem resultados concretos ainda, devido à motivação dos trabalhadores do GP, fundamentais para animar a produção na fábrica. A realização do Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica foi solicitada pelo Conselho, sendo considerada uma terceira demanda de intervenção. Após avaliações posteriores, acabamos não seguindo nesse caminho devido à mudança de contexto que o corte de energia acarretou. Além disso, o esse seria um trabalho desvinculado da análise da atividade do PCP. Segue abaixo a tabela, com as ações escolhidas para dar seguimento à intervenção destacadas em verde:

Tabela 9 – Pré-diagnóstico e propostas de ação

Recurso mal utilizado	Pré Diagnóstico	Propostas
Máquinas	Falta Capital de Giro → Falta matéria-prima para a produção → Má utilização das máquinas	EVTE para definir parâmetros para a nova cooperativa no futuro
Máquinas	O alto tempo de preparação das máquinas gera um subaproveitamento deste recurso	Propor uma forma padrão de realizar a preparação para a IPE (caixa de ferramentas, checklist, procedimentos,...) que pode ser replicada para as outras máquinas no futuro
Máquinas	As máquinas ficam paradas muito tempo por conta de quebras inesperadas.	Propor um sistema de Manutenção preventiva
Máquinas, Matéria-prima e Pessoal	Dificuldade de ter acesso à informações para subsidiar as decisões de planejamento e controle da produção (se entrar um pedido agora, quando vai entregar? Quais bombonas tem que produzir nesse dia? Quantas tampas tem que ter prontas em qual dia para entregar o pedido no prazo? Qual foram as causas que levaram à diminuição da produção neste mês? Onde investir o pouco recurso financeiro para modernizar um equipamento? etc.)	Propor um sistema integrado da produção (automatizar a digitalização das fichas, facilitar a criação de relatórios gerenciais, ter uma base de dados de consulta)
Pessoal, máquinas	Há uma dificuldade na comunicação entre a produção e as compras	Repensar o processo de compras e desenvolver ferramentas para facilitar as decisões (por exemplo colocando caixinhas: manutenção corretiva ou preventiva, qual impacto na produção, etc)
Matéria-prima	A não padronização da mistura preparada gera uma má utilização das matérias primas.	Pensar novas formas de realizar os testes de matéria prima sem precisar testá-la diretamente nas máquinas (fazer visita em concorrente?).
Pessoal	Há uma sobrecarga de tarefas para algumas funções, por exemplo: Dema e Elizeu	Propor mudanças na Estrutura Organizacional
Pessoal	Os trabalhadores têm relatado diminuição na frequência de reuniões, o que acarreta falta de comunicação	Propor sistemas de fluxo de informações e comunicação entre os trabalhadores
Energia	Há um grande custo associado ao uso energético.	Propor projetos em parcerias com outras instituições para uso de fontes alternativas de energia

5.4 Interrupção nos trabalhos: o corte de energia

Após os encaminhamentos da 3ª imersão, a equipe de pesquisa continuou trabalhando, buscando dados nas áreas do PCP, Manutenção e Financeiros. Alguns desses dados não foram obtidos; especificamente os dados relativos às finanças, pois estavam em um computador que precisou ser reformatado². Algumas reuniões eram feitas por skype, buscando aprofundar nas questões do PCP e da Manutenção para poder iniciar a construção coletiva com o GP na 4ª imersão.

No entanto um mês e meio após da 3ª imersão a energia elétrica foi cortada na Flaskô pela Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL). O corte foi ocasionado pelo acúmulo de dívidas da fábrica com a CPFL nos últimos anos. No entanto, não houve nenhum tipo de aviso prévio,

2 - Insistimos algumas vezes por e-mail e telefone para conseguir esses dados com membros do Conselho de Fábrica, dado que a própria demanda por essa parte do trabalho surgiu na reunião do Conselho. No entanto, depois de dois meses sem conseguir acesso, acabamos desistindo de focar nessa parte.

surpreendendo os trabalhadores, e poderiam ter sido causados danos às máquinas e aos próprios operadores.

Após o corte, a equipe de pesquisadores conversou com a fábrica para avaliar a situação. Não havia previsão de religamento e a CPFL parecia decidida a cobrar o pagamento integral das dívidas para reestabelecer a energia. Com esse panorama, os pesquisadores se reuniram e decidiram paralisar os trabalhos por tempo indeterminado, pois mesmo no caso da Flaskô superar essa crise a intervenção poderia perder sentido, tendo que ser reavaliado a retomada da AET.

Iniciou-se um longo processo de audiências públicas com a participação da Flaskô e da CPFL na câmara municipal de Sumaré. Após quase 2 meses sem poder operar, finalmente Flaskô e CPFL chegaram a um acordo, no qual a fábrica teria um prazo de aproximadamente 6 meses para pagar as dívidas – o que praticamente dobraria os gastos com energia em cada mês. No entanto, os trabalhadores encararam isso como uma vitória, pois foi a única possibilidade de retomar a produção. A energia foi ligada em 30 de maio de 2017 e a produção retomada no começo de junho, após um total de 60 dias de fábrica parada. Nesse processo o número de trabalhadores acabou sendo reduzido para 49, pois alguns acabaram conseguindo outros empregos.

Alguns trabalhadores do GP entraram em contato com a equipe de pesquisa no começo de julho, com a intenção de retomar a AET. De forma surpreendentemente positiva, eles relataram que o corte tinha fortalecido a união dentro da fábrica. Ficou decidido que a imersão seguinte seria realizada em agosto, permitindo que a fábrica pudesse voltar ao ritmo dado que os próximos trabalhos exigiriam muitas horas dos membros do GP.

5.5 Desenho e concepção de artefatos/instrumentos e observações sistemáticas

A 4ª imersão teve como principais objetivos desenhar com os trabalhadores a versão inicial de um sistema que integre os dados do PCP gerando informações úteis e um sistema de manutenção. Em algumas AET's mais canônicas são realizadas apenas as observações sistemáticas da atividade nessa etapa da intervenção, sem a proposição ainda de mudanças. Isso acaba sendo muitas vezes uma estratégia de conseguir apoio dos níveis estratégicos das empresas, viabilizando a confirmação das hipóteses levantadas pelos pesquisadores. Na Flaskô o processo ocorreu de forma diferente; como descrevemos, o Conselho de Fábrica sempre deu suporte político para a intervenção (mesmo que nem sempre tenha fornecido todos os dados necessários). Além disso, a opção por realizar entrevistas na etapa das observações abertas bem como o andamento do GP permitiram que as observações fossem feitas com um olhar mais apurado. Outro fator que colaborou para essa opção foi a ansiedade dos trabalhadores que, mesmo engajados na ação, queriam “*ver as coisas acontecendo*” e

comprovar que a intervenção “*vai somar com a gente*”, dado o extenso histórico de pesquisas já realizadas na fábrica de caráter apenas investigativo. Por fim, conforme já pontuamos, no planejamento e simulação das atividades futuras podemos aprofundar a compreensão da atividade atual, realizando observações sistemáticas a partir das questões levantadas pelo projeto dos artefatos.

Levamos algumas sugestões de ferramentas desenvolvidas desde a última visita, com a intenção de abrir essas propostas iniciais para o GP dar sugestões, validar o que fazia sentido e cortar o que não fazia, planejar e reprojeter esses artefatos, para então começar uma fase de simulação e reprojeto iterativos desses artefatos já em uso. Essas ferramentas surgiram a partir do pré-diagnóstico e em grande medida partiam de rotinas, procedimentos e lógicas operativas que já existiam ou tinham existido na fábrica.

Foram realizadas observações sistemáticas da atividade do PCP e da manutenção que possibilitassem a compreensão de alguns de seus determinantes atuais, as restrições que as atividades enfrentam e as relações entre PCP e manutenção (a observação estaria ligada ao reprojeto dos artefatos, e não o contrário como numa AET usual). As observações visavam responder perguntas específicas levantadas pela equipe que consistiam em lacunas na compreensão da atividade. As perguntas foram elaboradas após as observações estruturadas da imersão anterior e através da necessidade de aprofundar a compreensão para esboçar os artefatos. Carlinhos, Dodô, Aloísio e Elzio foram observados durante as suas jornadas. As perguntas se referiam à aspectos específicos do processo entre chegada do pedido, confirmação, planejamento da produção e entrega (quais critérios para priorizar os pedidos, quando encaminha troca de molde e mudança de cor, qual a relação com o prazo das entregas, como é acompanhado o pedido entre outras).

Partimos do pressuposto de que os determinantes da atividade se revelariam apenas superficialmente através das observações, mesmo que sistemáticas, dado o pouco tempo que teríamos disponível para isso. O corte de energia aumentou ainda mais o senso de urgência. Consequentemente, os artefatos construídos conteriam em si várias insuficiências e problemas. A intenção era encaminhar uma fase de simulação do uso desses artefatos, partindo de um modelo inicial esboçado antes do fim daquela imersão, seguida de acompanhamento com maior frequência em visitas menores para essas simulações. No próprio uso dos artefatos seriam percebidas as insuficiências da compreensão da atividade. Consequentemente esses artefatos seriam reprojutados a partir de seu uso, e novas versões construídas pelos pesquisadores e trabalhadores, voltando a novas simulações.

Foram organizados espaços de projeto para o esboço inicial dos artefatos nas reuniões com o GP conforme sugeridos por Broberg, Andersen e Seim (2011), ou seja, espaços que estimulassem a capacidade de projetar de todos os membros tentando suspender

temporariamente as relações hierárquicas e o ritmo cotidiano da produção para que todos pudessem se expressar e contribuir para o desenho dos artefatos. Além disso, foram reservados espaços para teste desses artefatos em uso já na imersão. Por fim, foi destinado um espaço para o planejamento da fase de acompanhamento das simulações. A tabela abaixo resume as atividades realizadas durante a semana:

Tabela 10 – Cronograma de Atividades da 4ª imersão

	2a	3a	4a	5a
Manhã	- Agenda com GP; - Reunião equipe;	- Reunião com GP	- Reunião com GP	- Reunião com GP
Tarde	- Compartilhar os avanços dos grupos; - Discussão das leituras sobre atividade futura;	- Observações direcionadas;	- Simulações /Testes; - Observações direcionadas;	- Encaminhamentos para próxima imersão junto à Flaskô;
Noite		- Reunião equipe	- Reunião equipe	
Objetivo do dia	Planejamento e troca	Desenho do processo da manutenção preventiva e do PCP (fluxograma)	Desenho da simulação da manutenção (com a ferramenta)	Desenho da ferramenta do PCP

As reuniões com o GP tiveram como objetivo desenhar as situações futuras da atividade integrando os sistemas de suporte ao PCP e de manutenção preventiva, além de esboçar junto com o grupo as primeiras versões desses artefatos. Foram projetados na parede fluxogramas dos processos atuais dessas duas funções, englobando todas as atividades e setores da fábrica que se relacionam com o processo. Os fluxogramas funcionaram como objetos intermediários do planejamento, sendo reconstruídos nas reuniões. A intenção era aprofundar nos determinantes da atividade atual e projetar a atividade futura com as ferramentas de suporte, que seriam desenvolvidas na sequência da imersão.

5.6 Simulações e acompanhamento: reprojetoando os artefatos

Os artefatos construídos durante a 4ª imersão constituíram apenas um esboço dos instrumentos de suporte. Alguns determinantes da atividade só se mostraram durante o uso, iluminando lacunas que os pesquisadores não conseguiriam ter apreendido na fase das observações. Retomando a distinção feita entre artefato e instrumento por Rabardel e Béguin (2005), que pontuam que o instrumento é como um amálgama entre o sujeito que faz uso dele e o artefato, construído com valores e lógicas dos projetistas (nesse caso os trabalhadores também eram em partes projetistas). O instrumento é construído em seu uso, a partir do que os usuários adaptam, reprojetoam e ressignificam do artefato. Por mais que o projetista defina em grande medida o que será do instrumento, ele entrega apenas o artefato, que de certa forma continua a ser projetado durante seu uso (RABARDEL; BÉGUIN, 2005). Nesse processo de ressignificação a partir do uso, não apenas os problemas de concepção se revelam, como também as insuficiências da lógica operativa do artefato e da própria compreensão da atividade por partes dos projetistas. Podemos incluir nos projetistas, dado o

processo de co-construção da intervenção, os trabalhadores, e mesmo com eles projetando lacunas continuaram existindo pois eles também criam representações insuficientes e fragmentadas acerca da própria atividade.

Nesse sentido, as visitas de acompanhamento constituíram-se em momentos de avaliação dos instrumentos em uso, servindo de base para o reprojeto deles. Além disso, em cada visita foi realizada uma reunião do GP, na qual a avaliação da ferramenta servia de base para refletir sobre o trabalho, suas determinantes e lógicas operativas. Desse modo, o processo constituiu-se em uma negociação entre as diferentes lógicas operativas, mediada pelos instrumentos em uso. Por mais simples e insuficientes que esses instrumentos fossem, o fato de existirem abriu espaço para esse processo de negociação, que sem um instrumento mediador dificilmente teria acontecido (como evidenciam as reuniões onde não foi possível utilizar as planilhas, onde as reflexões praticamente não ocorreram).

Ao todo foram 7 visitas, todas com duração entre um a três dias, realizadas por um pesquisador sozinho ou em dupla. Segue abaixo o calendário das visitas de acompanhamento:

Tabela 11 – Cronograma de visitas de acompanhamento

Dias	Mês	Pesquisadores
4	Setembro	Lucca
14	Setembro	Cícero
26, 27, 28	Setembro	Bia
3,4	Outubro	Tarcila, Vicente
16	Outubro	Lucca
13,14	Novembro	Vicente
5	Dezembro	Cícero e Lucca

Em todas essas visitas foram feitas observações sistemáticas do uso dos instrumentos, bem como reuniões do GP (dificilmente completas). Em linhas gerais, esse processo de desenvolvimento dos instrumentos a partir de seu uso revelaram alguns pontos centrais da compreensão da própria atividade realizada anteriormente.

Sobre o acompanhamento dos pedidos, não é possível fazê-lo de modo sistemático com auxílio de uma ferramenta. Tivemos que reformular a lógica operativa do sistema para enviar toda a produção para o “estoque”, tirando a função de acompanhar os pedidos que estávamos desenvolvendo. No momento da implantação dessa função vimos que, na verdade, os pedidos são apenas um norte para ajudar na programação do PCP, mas o controle não é feito seguindo esse norte. Dodô vai reencaminhando os produtos acabados de acordo com critérios implícitos, não discutidos coletivamente, que se relacionam com as pressões exercidas pelos clientes sobre ele. A função de acompanhar o pedido estava fazendo Carlinhos e Alice terem problemas na hora de alimentar o sistema. Com os produtos indo para estoque, esse sistema passa a auxiliar Dodô na tarefa de redirecionar os produtos finais, e possibilitou um espaço de debate sobre essa atividade em grande medida invisibilizada. Se não fosse a ferramenta

e o engajamento dos trabalhadores na construção do instrumento essa lógica operativa não teria sido percebida. No entanto, mesmo com a ferramenta e com maior clareza coletiva sobre o processo, ainda não ficaram claros todos os determinantes de como Dodô decide; esse assunto será analisado em profundidade no capítulo seguinte, pois o receio de expor aos colegas a própria atividade é algo constante com o Dodô.

O sistema de PCP remodelado sem o estoque foi aos poucos sendo implementado e apropriado pelos trabalhadores. Conseguiu-se estabelecer uma rotina de preenchimento das fichas entre Carlinhos e Alice. Porém os gráficos com indicadores não foram impressos nenhuma vez durante o acompanhamento. A implantação da função de acompanhamento dos pedidos e a reformulação com a função de estoque acabaram atrapalhando, mas mesmo assim não foi priorizado pelos trabalhadores a impressão. Alguns trabalhadores disseram que estavam esperando nossa próxima imersão para fazer isso.

As rotinas de manutenção preventiva foram realizadas no começo, mas depois abandonadas. Foi alegado desânimo, falta de perspectiva e o fato de que mesmo que os trabalhadores fizessem as vistorias, não haveria peças e tampouco dinheiro para comprá-las dado a situação da fábrica. Uma hipótese é que a realização das rotinas fazia os trabalhadores confrontarem os riscos que as máquinas correm de parar ou sofrer quebras, e como não há recursos eles se sentiam impotentes frente aos riscos, o que contribuía para o mal estar entre eles. Decidimos arquivar, ao menos no atual momento, essas fichas. O curioso é que, por outro lado, alguns problemas simples e passíveis de serem resolvidos constavam nessas fichas, sendo que Limeira detectou um problema em uma das máquinas que bastava trocar o óleo para consertar. No entanto, o óleo não foi trocado e máquina quebrou na semana seguinte. Não seria difícil conseguir o óleo junto ao setor de compras, mas os trabalhadores não o fizeram. Talvez o sofrimento de detectar as possíveis quebras tenha reduzido sua capacidade de ação e intervenção, mesmo numa coisa simples, justamente por tomar dimensão do tamanho e da complexidade dos problemas. Isso fica como hipótese para ser aprofundado no próximo capítulo.

As fichas de notificação de manutenção corretiva, por outro lado, passaram por um processo inverso. Antes da primeira visita de acompanhamento não estavam sendo utilizadas, por que os trabalhadores do setor entendiam que estavam fazendo pequenos reparos e que isso “*valia a pena por na ficha*”. No entanto, a discussão no GP durante a primeira visita reconstruiu o sentido dessa ferramenta devido à importância de registrar esses consertos para saber os custos e gerar um histórico. Ficou decidido que elas seriam retomadas com o critério de que seria registrado qualquer manutenção que envolvesse troca de peça ou uso de algum componente (como óleo, por exemplo), pois isso implica em custos. Também seriam registradas manutenções que, mesmo sem troca de peças, ocorressem após paradas de

máquinas.

Durante as outras visitas as fichas foram retomadas e foram incorporadas na rotina dos trabalhadores, sendo que o momento de levar as fichas para Alice digitalizar se constituiu em um novo espaço de conversar sobre peças, necessidade de compras, especificações. Antigamente muitas dessas conversas eram por telefone, aplicativos de celular ou enviadas por um terceiro (Carlinhos ou Dodô). Agora os trabalhadores da manutenção iam conversar diretamente com Alice. Segundo a avaliação isso melhorou o processo de compras. No entanto, só se envolveram nessa atividade os trabalhadores do GP. Joaquim e Mário, os líderes dos turnos da tarde e da noite, não estavam preenchendo as fichas. Envolvê-los no processo ficou como pendência para a última imersão;

5.7 Validação

A última imersão de trabalho teve como objetivo finalizar a implementação a partir de simulações em que os pesquisadores observavam os instrumentos em uso participando do processo e esclarecendo dúvidas. Além disso, também era objetivo validar os resultados, avaliar a intervenção como um todo e tentar reforçar a existência do GP enquanto um espaço existente dentro da organização, que servisse como um coletivo de reflexão sobre o trabalho que pudesse pensar melhorias, propor mudanças e melhorar a comunicação internamente. A comunicação entre os setores foi avaliada enquanto um resultado positivo da intervenção, bem como os instrumentos. Os trabalhadores pareciam achar que era cedo para avaliar os impactos deles, pois ambos ganhariam importância com o acúmulo do histórico de dados, mas no geral pareciam satisfeitos com terem dois instrumentos desenvolvidos e em uso.

Tabela 12 – Cronograma de Atividades da 5ª imersão

	2ª	3ª	4ª
Manhã	Reunião de equipe; reunião com Grupo de Pilotagem	Simulações do uso (observação participante)	Reunião com Grupo de Pilotagem: avaliação da intervenção e fechamento
Tarde	Simulações do uso (observação participante)	Simulações do uso (observação participante)	Reunião com Conselho de Fábrica: avaliação da intervenção e fechamento
Noite	Ajustes nos instrumentos	Ajustes nos instrumentos	Despedida e retorno
Objetivos do dia	Simular e ajustar instrumentos	Simular e ajustar instrumentos	Encerramento

A questão da permanência do GP enquanto dispositivo organizacional não foi unânime, mesmo que esse dispositivo tenha partido da lógica das reuniões de produção quinzenais que já ocorriam na fábrica anteriormente. Tentamos sugerir que os momentos de impressão dos relatórios com os gráficos da produção fossem o elemento que produzisse um sentido para

que o grupo se reunisse. Essa impressão seria quinzenal, pois de acordo com a decisão tomada pelo GP na terceira imersão o histórico de dados e cada relatório impresso mostraria a situação da última quinzena da fábrica. O relatório, com os gráficos e indicadores, consiste em um objeto concreto que permitiria a discussão e avaliação do trabalho e da situação da fábrica na última quinzena, atuando como um objeto de fronteira, ou seja, ajudando a mediar a comunicação entre as diferentes lógicas operativas e fornecendo dados concretos. Essa ideia foi acatada aos poucos por todos, pois a resistência à manutenção do GP se dava em grande medida pela falta de um sentido compartilhado para esse espaço em nossa ausência, e era vista por uns como algo inútil. A análise dos gráficos pareceu sanar essa angústia durante a reunião, mas será necessária uma visita de avaliação posterior para averiguar o sucesso ou não do dispositivo.

A equipe de pesquisadores passou o resto de tempo da imersão acompanhando e modificando a planilha de suporte ao PCP. Além disso, foram feitas conversas com os líderes do turno da tarde e da noite visando a implementação nesses turnos das fichas de registro de manutenção corretiva. Por fim, pela primeira vez foram impressos os relatórios da produção, que em seguida foram colados no mural do chão de fábrica, ficando visível para todos os trabalhadores. Segue o momento da colagem na Figura 22 abaixo:

Figura 9 – Trabalhador colando relatórios de produção no mural

Capítulo 6 – A programação e controle da produção (PCP) na Flaskô

Nesse capítulo apresentaremos alguns resultados sobre a compreensão construída acerca da atividade do PCP a partir da análise da atividade. Também descreveremos as mudanças provocadas pela intervenção e seus impactos na atividade. Além de resultado da AET, a análise do PCP, em conjunto com as vivências do trabalho que emergiram no GP, serão os subsídios para entendermos a cooperação na Flaskô no capítulo seguinte.

6.1 Quem são e o que fazem os trabalhadores envolvidos no PCP

Existe na Flaskô um cargo específico para o PCP, sendo executado pelo trabalhador a quem estamos chamando de Carlinhos. No entanto, se visualizarmos o organograma mais amplo da fábrica, podemos enquadrar o PCP na gerência comercial, pois todos os atores dessa instância pra baixo – salvo os preparadores de matéria-prima, que executam as receitas prescritas pela qualidade – participam dessa atividade coletiva. Abaixo, resgatamos o organograma da fábrica:

Figura 10 – Organograma da Flaskô

A seguir, apresentaremos resumidamente uma descrição do papel de cada trabalhador envolvido no PCP. Todos os trabalhadores abaixo foram entrevistados e participaram de observações abertas, sendo que os mais relevantes para essa atividade foram observados sistematicamente e participaram das simulações dos artefatos/instrumentos.

Dodô: A organização da produção na Flaskô tem como instância hierárquica superior a função da “Gerência da Produção e Comercial”, hoje ocupada por Dodô, ou seja, no limite os trabalhadores envolvidos nessa atividade respondem a ele. Ele, sozinho é também o responsável pelas vendas, englobando toda a parte de contato com o cliente em sua atividade,

bem como pelas compras de matéria-prima, lidando com esses fornecedores. Por vezes ele também realiza a compra de componentes e peças junto (ou no lugar) de Alice. Dodô trabalha em diálogo permanente com Carlinhos, responsável pelo planejamento e controle da produção na empresa: Dodô fornece informações sobre os pedidos, as prioridades de entrega dos clientes e previsões de chegada de matéria-prima e Carlinhos repassa as informações sobre o uso e estoque de matéria-prima e componentes, bem como de produtividade. É comum ver Dodô indo para a produção conversar com os operadores e encarregados, ficando até mais tarde no trabalho emitindo notas fiscais ou conversando com clientes e fornecedores. Sua jornada, diferentemente do chão de fábrica, é de 8 horas, mas por vezes passa disso. Observamos ele executando outras atividades: recepcionando os caminhões que vem buscar os pedidos na fábrica, saindo da fábrica para reuniões, orçando consertos externos (quando o motor de uma máquina quebrou), etc,

Como pode-se perceber, Dodô executa tarefas fundamentais para a organização, com uma alta carga mental e grande responsabilidade sobre os processos, sendo cobrado tanto pelos clientes para que a produção seja entregue no prazo, quanto pelos trabalhadores para que não falte matéria-prima. Ele ao faz ao mesmo tempo a interface entre a fábrica e o mercado, e a interface entre administrativo e produção. Especialmente a priorização de cada pedido, os prazos combinados com os clientes e a compra da matéria-prima (e a qualidade do material comprado) são decisões fundamentais para o PCP.

Carlinhos: É o responsável formal pelo PCP na Flaskô, tendo inclusive essa função estampada no uniforme. Na prática, ele atua de forma mais operacional, dado que as decisões que definem sua atividade cabem em geral ao Dodô. Sua atividade requer que tenha em mente os estoques de componentes, matéria-prima, produtos acabados e o desempenho de produtividade das máquinas dos dias anteriores, bem como o resumo global dessas informações. Ele que calcula diariamente a produtividade com base nas informações das fichas de produção, principal instrumento utilizado por esse trabalhador, vendo se as máquinas estão produzindo o esperado e se houve alguma ocorrência específica com base nos códigos. Portanto, Carlinhos interpreta o funcionamento geral de cada dia do chão de fábrica e, com isso, elabora resumos mensais da produção contendo o total de produtos gerados por máquina em cada semana e o total do mês, sistematizados em uma folha de papel escrita à mão. Com essas informações sempre atualizadas ele conversa com Dodô para saber das prioridades dos pedidos, se há algum pedido novo ou alguma priorização, se há notícias sobre matéria-prima ou componentes. Em seguida, juntando as informações sobre o estado da fábrica e as novidades de compras e vendas, ele elabora as ordens de produção, fichas onde encontra-se o que deve ser produzido: qual produto, quantidade, prazo. Isso vai definir o que cada máquina vai produzir e é repassado para os encarregados de turno. Cada máquina pode produzir mais de um produto, dependendo do molde que está instalado e da

cor, então os encarregados e líderes adaptam essas características a partir das ordens de produção.

Todo último dia útil do mês Carlinhos verifica suas informações contando todos os estoques da fábrica: componentes, matéria-prima, produtos (geralmente comprometidos com um pedido). Ele é a única pessoa que tem essa visão global em mente o tempo todo, e que sabe tudo que ocorreu em todos os turnos na fábrica. Diariamente ele preenche os quadros de eficiência de produção de cada máquina a partir dos dados das fichas, que além de informar a relação entre o quanto a máquina produziu com relação ao seu padrão, também informa as estatísticas de refugos. Carlinhos trabalha no turno da manhã (das 6h as 12h), mas conta que frequentemente chega mais cedo e sai um pouco mais tarde para trocar informações com os trabalhadores dos outros turnos. Ele cumpre uma função de comunicação importante, circulando por todos os ambientes da fábrica e estando no centro de diversos fluxos de comunicação: além de fazer a ponte entre chão de fábrica e comercial, ele é o único que interage com os três encarregados de turno e com a qualidade

Além disso, já trabalhou com a operação e manutenção das máquinas, o que lhe permite auxiliar em outras funções, cobrindo operadores quando necessário. Quinzenalmente ele limpa o chão da fábrica, para que não acumule a poeira dos plásticos que impediria a circulação da empilhadeira. Também ajuda a organizar os produtos acabados no estoque, entre outras atividades que desempenha sempre que termina de o trabalho com a programação. Difícil ver ele parado, se está sem função ele circula a fábrica e encontra algo para fazer, alguém para auxiliar.

Encarregados de produção – Elzio, Joaquim e Mário: Abaixo do Carlinhos no organograma da empresa observa-se a função dos encarregados de produção nos turnos: Elzio de manhã, Joaquim de tarde, e Mário de noite. Os encarregados recebem do Carlinhos os planos de produção e têm a função de repassá-los para os operadores e acompanharem/orientarem o seu cumprimento.

Vale destacar que os encarregados acabam acumulando outras funções, especialmente ligadas à manutenção. Elzio, além de encarregado, é o único trabalhador com formação técnica em elétrica, sendo o responsável formal toda a manutenção elétrica da fábrica, além de realizar a regulação das máquinas (troca de molde, de cor etc.). Joaquim também se ocupa da manutenção, a partir de conhecimentos desenvolvidos na prática (*“o que eu sei eu faço, o que eu não sei deixo pro Elzio”*), regulação das máquinas e troca de molde no seu turno. Já Mário, além de realizar alguns procedimentos de manutenção e troca de molde, é responsável por “ligar” a fábrica toda segunda-feira à 0h, colocando em funcionamento todo o sistema de apoio à produção (sistema de ar comprimido e sistema de circulação de água gelada), e “religa-la” todas as noites (após o período de pico de energia, quando as máquinas

ficam em *stand by*). Em algumas situações os encarregados também ajudam na preparação de matéria prima, com ou sem a participação dos responsáveis pelo setor. Joaquim e Mário costumam operar máquinas em suas jornadas.

Esses trabalhadores no geral ficam muito ocupados. Na prática, eles não conseguem acompanhar e orientar o trabalho dos operadores de produção, e muito menos podem dedicar algum tempo para avaliação dos indicadores de produção buscando analisar os problemas, suas causas e possíveis soluções. Estão sempre “apagando incêndios”. A atividade de manutenção demanda muito de todos eles. As observações que fizemos do trabalho do Elzio e do Joaquim, por exemplo, mostraram que quase toda a jornada pode ser ocupada com manutenção e regulagem das máquinas. Troca de molde é outro procedimento que leva muito tempo

Aloísio: É o responsável pela qualidade no turno da manhã, mas acaba sendo o responsável geral do setor pois o trabalhador do turno da tarde resumidamente, a atividade do Aloísio consiste em:

- Avaliar a matéria prima que chega à fábrica através de um teste chamado “Índice de Fluidez”;
- Elaborar uma receita com as matérias primas de diferentes qualidades disponíveis e passar para os preparadores;
- Acompanhar a introdução de cada receita nas máquinas para avaliar a necessidade (ou não) de correções ou melhorias na mistura;
- Avaliar a qualidade dos produtos acabados antes de encaminhá-los ao estoque e monitorar a mistura da matéria prima a partir de testes empíricos com os produtos acabados. Aloísio bate as bombonas no chão e, a partir de conhecimento tácito construído, decide se mantém a mistura ou se a refaz.

Vemos nessas atividades grande interface com o PCP uma vez que a produção depende da disponibilidade de matéria prima “utilizável”. A utilidade da matéria prima depende de sua qualidade, avaliada no teste de fluidez. A depender do tipo de material (índice de fluidez e cor) e da quantidade, é possível produzir um tipo de produto. Por isso, o setor de qualidade, principalmente em períodos de escassez de matéria-prima, influencia fortemente o planejamento da produção, praticamente definindo o que dá pra ser produzido. Se o comercial quer priorizar um pedido inviável com determinada matéria-prima, a qualidade entra na negociação. Num cenário diferente, com matéria-prima abundante e de alta qualidade, possivelmente o setor de qualidade influenciaria menos no planejamento da produção, sendo ao contrário dependente do planejamento. Outro fator que agrega o setor de qualidade ao PCP é o fato de que Carlinhos geralmente utiliza o computador do Aloísio, solicitando ajuda para este no tange à informática, como na preparação e impressão das fichas de produção e

ordens de produção. Além disso, sempre que as misturas estão prontas, Aloísio fica na parte de operação ajudando no que for preciso (operando máquinas, arrumando o estoque, conversando com o administrativo para compra de peças, etc).

Alice: Participa menos intensamente desse diálogo com a produção, uma vez que trabalha em local fisicamente separado, a sala do administrativo. Ela é responsável pela compra de componentes e peças de reposição para manutenção, além da contabilidade da fábrica junto ao financeiro. As vezes participa da compra da matéria prima. Entendemos que a manutenção está em estreito diálogo com o PCP, no sentido que é preciso programar paradas para as máquinas no caso de uma manutenção preventiva, e no caso de uma corretiva é preciso considerar o problema da máquina na programação. Além disso, Alice faz junto com Dodô a ponte entre administrativo e chão de fábrica.

A Tabela 13 abaixo resume os resultados das entrevistas e observações no que tange à compreensão da tarefa e da atividade (e suas variabilidades) desses trabalhadores:

Tabela 13 – Resumo das tarefas e atividades dos trabalhadores do PCP

Trabalhador	Tarefa	Atividade	Variabilidades	Comentários
Dodô	Relação com clientes (fechar pedidos, procurar mercados, repassar acompanhamento do pedido, realizar orçamentos), relação com fornecedores (pedir componentes, matéria-prima), emissão de notas fiscais;	Decisões sobre produção (o que, prioridade), compra peças, gerencia e acompanha a produção, modifica jornadas de trabalho	Tem que ir buscar em outras cidades peças e/ou matéria-prima; pode ajudar a carregar caminhão dos clientes;	Atividade constantemente interrompida (ligação de clientes, demandas do chão de fábrica, precisa correr pra resolver problema urgente (ex.: matéria-prima))
Carlinhos	Recolher fichas de produção e atualizar os quadros das máquinas (produzido, refugo, eficiência da máquina c/ relação ao standart), ajustar e regular o planejamento da produção	Conta, controla e organiza estoques, limpa chão, cobra/lembra colegas de tarefas, atua como ponte de comunicação entre chão de fábrica e administrativo	Pode operar máquinas, atividade é interrompida quando falta matéria-prima, componentes, quebra de peças	Decide menos do que imagina-se em seu cargo, mas é um trabalhador essencial para o fluxo de comunicação da fábrica
Elzio	Auxiliar os operadores na regulagem das máquinas, efetuar operações como troca de molde, acompanhar a programação, comunicação entre PCP/vendas e operadores, comunicação com outros líderes sobre da produção e dos equipamentos, manutenções elétricas em todas as máquinas	Informa Alice sobre as características das peças para serem compradas, gere e controla estoque de peças (que entra no cálculo dos pedidos), dialoga com manutenção externa	Pode estender horas para resolver problemas urgentes das máquinas que paralisariam a produção; variabilidades da jornada de trabalho como fábrica parada em dia útil ou funcionando em final de semana	É o único eletricitista da fábrica, detém muito conhecimento técnico; por isso, as vezes ele tem que ir pra fábrica em emergências em horários aleatórios; as vezes a fábrica fica parada até ele chegar no seu horário mesmo

Joaquim	Auxiliar os operadores na regulagem das máquinas, efetuar operações como troca de molde, acompanhar a programação, comunicação entre PCP/vendas e operadores, comunicação com outros líderes sobre da produção e dos equipamentos	Realiza manutenções elétricas e mecânicas simples, desliga as máquinas na 6a feira no fim do turno, opera as máquinas (inclusive empilhadeira)	variabilidades da jornada de trabalho (fábrica parada em dia útil/funcionando em final de semana)	Dentro do grupo de trabalhadores observados, é o que mais se reivindica como "militante"
Mário	Auxiliar os operadores na regulagem das máquinas, efetuar operações como troca de molde, acompanhar a programação, comunicação entre PCP/vendas e operadores, comunicação com outros líderes sobre da produção e dos equipamentos	Realiza manutenções elétricas e mecânicas simples, liga as máquinas nas 2as feiras de manhã, opera máquinas	variabilidades da jornada de trabalho (fábrica parada em dia útil/funcionando em final de semana)	Trabalhador que menos observamos
Aloísio	Fazer o teste de fluidez com as amostras de matéria-prima, preparar as misturas de matéria-prima, verifica a qualidade dos produtos acabados e seu tempo de regulagem	Dependendo da qualidade do produto final refaz os testes empiricamente, organiza estoques, ajuda Carlinhos a imprimir fichas e ordens de produção	Opera máquinas, trabalho sofre com variações da qualidade da matéria-prima, pode ter que fazer a ponte ente quem estiver trabalhando na manutenção com o setor de compras	Em dias que tudo ocorre bem (receita funciona, matéria-prima suficiente, ninguém faltou) tem algum tempo livre e fica ajudando Carlinhos a arrumar o chão de fábrica ou então fazendo piadas com os colegas, contribuindo para um ambiente amistoso
Alice	Acompanha o fluxo de caixa, efetua as compras de peças e componentes (sozinha ou com Dodô), realiza pagamentos a fornecedores	Auxilia Soraia no RH, fica em contato direto com Dodô e Pedro (sua atividade depende deles), negocia mais prazos e descontos para os pagamentos	Compras fora da fábrica junto a Dodô ou Pedro, pode substituir eles (se estiverem fora da fábrica) na comunicação com o chão de fábrica	Filha de trabalhador histórico, é nova na fábrica, o que dificulta as vezes o diálogo com chão de fábrica por não conhecer tanto as peças. Apesar disso se relaciona bem com todos. Especificidades da questão de gênero interferem na sua atividade (ex.: ter que se impor)

6.2 O processo do Planejamento e Controle da Produção: quem decide o quê

Pudemos verificar que o PCP é determinado em grande medida pelas restrições dos prazos dos clientes, assim como por condições de contorno que permitem a produção como a disponibilidade de matéria-prima, componentes e o bom estado das máquinas. As decisões de Dodô, relativas à hierarquização dos pedidos a mediação com os clientes e na compra da matéria-prima são as que mais influenciam o PCP. Carlinhos operacionaliza essas decisões, fazendo diariamente o plano da produção para cada máquina. Todo dia ele cruza as informações do que produziu cada máquina no dia anterior, com os pedidos de clientes em aberto, a disponibilidade de matéria-prima e o estoque de componentes, e assim define o

plano de produção de cada máquina para aquele dia. Ele se comunica verbalmente com o Dodô e com o Aloísio, principalmente, para levantar e trocar essas informações fundamentais para a definição dos planos de produção, e após isso comunica esses planos verbalmente a Elzio (mesmo turno que ele) e Joaquim (na troca de turno). A comunicação sobre o planejamento da produção com Mário é feita através das ordens de produção, pois Carlinhos chega na fábrica quando Mário está indo embora, ou seja, eles trocam informações sobre o que ocorreu no turno, mas não sobre o planejamento do turno seguinte. A tabela 14 resume as fontes de informação para Carlinhos poder fazer a programação:

Tabela 14 – Fontes de informação para programação da produção

Informação	Fonte / informante	Meio
Produção de cada máquina no dia anterior	Operadores	Fichas de Produção: por máquina, por dia, em papel / manual (ficam arquivadas)
Pedidos de clientes em aberto	Dodô	Verbal, sem registro histórico
Disponibilidade / qualidade da MP	Aloísio	Verbal, sem registro histórico (não temos o registro histórico da quantidade de MP utilizada nas máquinas, nem do estoque de MP disponível por dia. Mas sabemos as quantidades e as avaliações de qualidade de cada lote de MP recebido dos fornecedores ou produzido internamente a partir das misturas; e sabemos o código da MP de cada ficha de produção)
Previsão de chegada de mais MP	Dodô	Verbal, sem registro histórico
Disponibilidade de produtos acabados e componentes	Verificação direta	Visual, sem registro histórico
Decisão: plano de produção de cada máquina para aquele dia – informando os produtos e quantidades planejadas e a MP a ser utilizada		Ordem de produção: planilha excel, impressa diariamente, mas não arquivada nem em papel, em digitalmente.

A partir desse plano, então, o Aloísio elabora uma receita da matéria-prima e encaminha para o preparador. Essa receita é calculada para preparar uma grade de cada vez (as grades são os recipientes que alimentam as máquinas com matéria prima). O preparador prepara a mistura observando as orientações do Aloísio e encaminha para as máquinas. A receita elaborada pode funcionar bem na máquina ou não. Portanto, o início da produção com uma nova receita é, sempre que possível, acompanhada pelo setor de qualidade. Cada mistura requer um tempo de regulação da máquina, para acertar o ponto ideal de produção. Se a regulação não resolver, muda-se a receita, ou seja, o acompanhamento da receita é feito empiricamente pelo Aloísio, conforme já foi descrito. Existia um teste feito no laboratório da

fábrica que podia determinar exatamente o ponto ideal da mistura, mas esse teste só vale a pena quando as quantidades de matéria-prima são muito grandes, pois demora quase um dia inteiro para ser realizado. Nos casos em que o setor da qualidade não está presente (turno da noite, por exemplo) os próprios preparadores ou encarregados podem alterar a receita.

Todos os trabalhadores possuem algumas margens para regular a decisão que vem do comercial. Por exemplo, se um pedido não prioritário está em curso, Carlinhos pode decidir finalizá-lo antes de começar um novo pedido mais prioritário, evitando parar a máquina, trocar o molde, preparar uma nova matéria-prima, tudo isso para começar a nova produção e, depois disso, repetir esse processo de set-up para finalizar a antiga produção em curso. Ele pode optar ganhar tempo de máquina produzindo, pois se decidir terminar o pedido que estava em curso o set-up ocorrerá apenas uma vez, e não duas. Especialmente quando há mudança da matéria-prima esse processo pode ser lento, pois envolve tempos de regulagem das máquinas até que a produção se estabilize e pare de gerar refugos. Isso pode ser feito de forma discricionária ou então negociada junto aos encarregados de turno e ao comercial. No entanto, se Dodô pontuar uma urgência, a produção segue conforme o ritmo do comercial. No limite, os encarregados e operadores que decidem a troca de molde e tudo isso também depende da disponibilidade de matéria-prima. Se não há ainda matéria-prima para o novo pedido, eles seguem mantendo a produção que estava em curso. Se, por outro lado, só há matéria-prima para o novo pedido, eles não tem como decidir finalizar o pedido anterior, iniciando assim o processo de set-up para a nova produção.

As decisões de Dodô ocorrem no momento em que ele fecha os pedidos com os clientes, na sala da administração geralmente. Por vezes ele busca Carlinhos para conversar, e vice-versa. Eles vão ajustando mutuamente a atividade um do outro fornecendo as informações relevantes. Mas ambos seguem lógicas distintas: Dodô prioriza fechar os pedidos, então em certos momentos ele fecha com os clientes mesmo não sabendo das capacidades da fábrica, enquanto Carlinhos prioriza manter a fábrica produzindo. Quando chega um pedido de algum cliente, Dodô faz uma estimativa para poder chegar numa previsão de tempo de entrega e preço do pedido, e retorna essas informações ao cliente. Essa estimativa é feita muito mais empiricamente a partir da relação com o cliente (quanto tempo ele espera e quanto dá pra cobrar) do que pensando-se nas condições reais da fábrica entregar. Com o pedido efetivado, Dodô comunica pro Carlinhos, informando a prioridade de cumprimento do prazo. Carlinhos avalia a disponibilidade de matéria-prima e das máquinas e atualiza a planilha de programação da produção, onde ficam registrados os pedidos em andamento e na fila. Se houver um pedido sendo processado, há duas opções dependendo da prioridade: pode-se terminar o que está em andamento e depois começa a produção do novo pedido (o que pode envolver troca de molde, de cor e de mistura o material, tempos novos de set-up e regulagem nas máquinas); ou interrompe a produção do pedido em andamento para priorizar o novo

pedido (com as mesmas consequências de set-up, regulagem e etc). A decisão da prioridade é feita pelo Dodô, mas Carlinhos possui certo poder discricionário: ele afirma que no caso de troca de cor, que implica em tempo de regulagem da máquina, se tiver pouca matéria-prima ele programa que a produção termine o resto de matéria-prima antes de trocar a cor, estocando o produto, por exemplo.

A compra de matéria-prima é decidida em diálogo com Carlinhos, mas nem sempre Dodô consegue comprar no tempo hábil, pois os fornecedores não são muito padronizados, os preços flutuam, a qualidade é bastante heterogênea e a fábrica nem sempre tem liquidez para pagar. Isso por vezes leva a atrasos de dois, três ou até cinco dias para a compra da matéria-prima, o que leva a reformulações constantes do PCP nesse meio tempo. Se houver matéria-prima dos pedidos antigos ou sobrando, eles no geral seguem a produção. Caso contrário, a fábrica chegar a parar e os operadores são avisados para ficarem em suas casas até que a situação se resolva, o que gera certa insatisfação e angústia. As vezes são dispensados por telefone, enquanto outros eles ficam na empresa ajudando em outras funções, como na manutenção, na preparação de matéria-prima ou na operação de outras máquinas (as injetoras, que fazem tampas, por exemplo). Quem dispensa ou avisa que a matéria-prima chegou é o Dodô. Além disso, as vezes os trabalhadores são convocados para repor esses dias parados em sábados e/ou feriados. Segundo relatos deles, quando eles já têm compromisso eles não vão, mas em caso contrário a maioria comparece (até por causa da consciência de que o salário depende da produção desse dia e da entrega ao cliente), mas muitos reclamam e ficam insatisfeitos de não trabalhar durante a semana e compensar em dias que esperavam fazer outras coisas.

Carlinhos no geral tenta seguir uma rotina. Após recolher as fichas de produção do dia anterior, sistematizar os dados na sua folha de papel, atualizar os quadros de eficiência, conversar com todos na fábrica, ele busca Dodô e espera com isso sempre nesse horário poder fechar as ordens de produção dos próximos turnos. Porém, como vimos, as decisões de Dodô não têm hora exata, dependendo dos clientes que podem ligar a qualquer momento e dos impasses com matéria-prima. Isso leva Carlinhos a, por vezes, refazer o planejamento. Uma rotina estável não é possível.

Esse processo, exemplificado no fluxograma abaixo elaborado em conjunto com o GP, demonstra que não existe um planejamento sistemático com critérios elaborados e discutidos amplamente. Decisões vão sendo tomadas tentando regular os pedidos com as possibilidades da fábrica conforme os clientes demandam.

Figura 11 – Fluxograma do processo de PCP na Flaskô: do pedido à entrega

No entanto, percebemos que essas duas situações representam apenas uma parcela da produção da Flaskô, influenciando apenas parte da atividade. Muitas vezes o PCP pode programar a produção sem pedido, para fazer estoques (com a restrição da matéria-prima, dado que não há capital de giro para armazenar grandes estoques). Além disso, um dos principais clientes da fábrica não estabelece uma relação tradicional de compra do produto acabado, mas sim fornece a matéria-prima e paga um valor referente apenas ao trabalho e ao custo operacional. Teoricamente nesses casos a matéria-prima ficaria reservada para a produção solicitada, mas se houver outros clientes a Flaskô pode usar esse material como giro, atendendo outros pedidos, devido à boa relação com esse cliente que fornece a matéria-prima.

Antigamente na Flaskô (até cerca de 2015 segundo os relatos) havia uma rotina de reuniões quinzenais entre os encarregados dos turnos, Carlinhos, Dodô e Aloísio, chamada de “Reunião de Produção”. Segundo os trabalhadores, essa reunião permitia um melhor fluxo de comunicação e maior integração nas decisões de produção. Alguns trabalhadores relataram que essas reuniões têm feito falta; em especial, os trabalhadores do turno da noite ficam muito isolados dos demais. A comunicação entre os setores administrativos e as equipes de produção e qualidade da manhã e da tarde é prejudicada pela separação do turno. Na ausência desse espaço, as trocas sobre o que ocorreu ficam mais limitadas e, com isso, a

única pessoa que consegue ter uma representação aproximada da fábrica como um todo, mesmo que não abarque toda a complexidade e faltem elementos, é Carlinhos. Suas folhas de papel com as estatísticas da produção, refugos e matéria-prima acumulados em cada semana e no mês só circulam para os demais verbalmente e de forma limitada. A riqueza de dados contida na ficha, que poderia servir para ajudar a estruturar os processos decisórios, inclusive abrindo espaço para a função de manutenção preventiva, acaba ficando perdida.

Na Flaskô não é feito um planejamento para a realização de procedimentos de manutenção preventiva nas máquinas. Existiam rotinas na época patronal, mas não são mais seguidas. Segundo os trabalhadores esse plano faz falta uma vez que acentua o problema de quebra de máquinas e resulta frequentemente em custos muito altos para realização de manutenções corretivas que poderiam ser evitadas, além de muito tempo de máquina parada. Caso esse planejamento fosse feito, deveria ser mais um elemento a ser considerado na definição dos planos de produção.

Listamos abaixo as principais condicionantes da atividade do PCP e algumas variabilidades:

- Troca de cor: para um novo pedido, pode precisar mudar a cor da MP. Nesse caso, verifica-se a possibilidade de aguardar o pedido em curso terminar, dependendo da comunicação entre Carlinhos e Dodô;
- Matéria-prima vai acabar antes de completar um pedido: geralmente Carlinhos informa ao Dodô que o material está acabando, porém outro procedimento observado é Carlinhos dialogar com Dodô para rever a prioridade da produção e tentar fazer uma entrega parcial ou priorizar uma entrega menor. Se faltar matéria-prima, Dodô decide as prioridades de ocupação das máquinas e possivelmente decide dispensar os trabalhadores. Nesse caso, Aloísio avisa nos aplicativos de celular e Alice e Dodô ligam para os que não tem aplicativos. Frequentemente a matéria-prima disponível não é suficiente para atender a todos os pedidos em aberto. Existe um esforço para manter as máquinas funcionando e os operadores trabalhando;
- Matéria-prima de má qualidade: as vezes o fornecedor de matéria prima entrega uma MP de má qualidade. Nesses casos é preciso improvisar uma mistura para que a máquina produza normalmente, colocando mais matéria prima de qualidade. Não são todas as máquinas conseguem produzir igualmente com a matéria prima ruim;
- Falta de pessoal: quem falta avisa para o encarregado do turno, que tenta realocar o trabalho; se faltar gente no turno da manhã, o operador responsável pelo preparo e mistura da matéria-prima é remanejado. No turno da noite ou da tarde não acontece isso e o posto de trabalho fica parado ou o encarregado opera;
- Sem pedido para determinada máquina: se o operador não tiver algo pra fazer na máquina, ele faz outra coisa, como montar tampa, fechar saco, etc;

- Pedidos para todas as máquinas: as injetoras podem funcionar ao mesmo tempo, porém as três sopradoras (Mauser, Ipê e Voith) não podem porque precisam de ar comprimido e o compressor da fábrica está trabalhando com cerca de 50% da capacidade, segundo os trabalhadores. Dessa forma não é possível ligar as 3 sopradoras ao mesmo tempo. Geralmente a Voith funciona com mais uma das grandes. Carlinhos programa a produção considerando essa restrição, pois cada máquina consegue fazer uma determinada gama de produtos específicos, além das prioridades colocadas pelo Dodô;
- Falta de tampa: a entrega do pedido fica aguardando a produção de mais tampas. O GP informou que já houve casos em que o frete estava agendado e as bombonas foram enviadas ao cliente sem tampa. No geral, caso se perceba que faltará tampa, o Carlinhos pede ao Mário para chegar mais cedo, às 21 horas, para iniciar a produção de tampas;
- Quebra de máquina: nesses casos, se chegar um pedido novo, o comum é aceitar o pedido mesmo sabendo que vai entregar atrasado para não perdê-lo. Se quebrar no meio do pedido, os trabalhadores (no geral Dodô) vão avisando aos clientes que teve algum problema. Em alguns casos o cliente cancela o pedido devido a atrasos por quebra de máquina;
- Chegada de um novo pedido urgente: o PCP pode decidir interromper a produção do pedido em execução para privilegiar esse novo pedido. Isso dependerá dos prazos, número de itens solicitado, importância do cliente, troca de cor, molde e a quantidade de peças que faltam no pedido em andamento. Essa decisão geralmente cabe ao Dodô.

6.3 A construção do sistema de suporte ao PCP

Na intervenção, percebemos que as fichas de produção do Carlinhos eram um material rico e que seus dados, se sistematizados, ajudam a entender melhor a fábrica, as máquinas, as quebras, as paradas. Isso poderia ser um subsídio importante para o PCP atuar na complexidade interna, pois os dados dão uma base mais aproximada da capacidade real de produção das máquinas, o que permite calcular prazos mais precisos dos pedidos e da compra de matéria-prima. A análise e interpretação desses dados poderia ajudar a mediar as distintas lógicas do comercial e do chão de fábrica, bem como ajudar todos os trabalhadores a se apropriarem da situação da fábrica, fornecendo bases concretas para a argumentação nos processos de decisão coletiva. Por fim, esses dados podem se integrar com a questão da manutenção, pois registram os tempos e motivos de parada de máquina.

Portanto, decidimos construir um sistema de suporte ao PCP que propicie fácil digitalização dos dados do PCP e forneça informações. Buscamos projetar, partindo ao máximo da lógica da atividade atual, como ficaria a atividade futura considerando esses sistemas e os objetivos que nós e os trabalhadores esperavam deles. Mesmo tentando não implantar lógicas alheias à realidade, algumas alterações nas rotinas seriam necessárias. Carlinhos não domina o uso do computador e, além disso, se essa função ficar apenas a cargo dele possivelmente não se

tornará algo relevante para a fábrica, que ajudasse na comunicação entre setores. Ficou acordado que Alice alimentará o sistema junto com Carlinhos, o que poderá ser uma forma de reforçar as pontes entre chão de fábrica e administrativo, melhorando a comunicação e a eficiência dos processos de compras. Segue abaixo fluxograma do PCP com o sistema de suporte.

Figura 12 – Fluxograma do PCP com as modificações

Para o lançamento das informações na base de dados, elaboramos uma planilha em excel, com programação em VBA e com uma interface amigável que alimenta automaticamente as bases de dados das figuras anteriores.

Figura 13 – Interface de lançamento das informações da ficha de produção

A interface, intitulada "Lançamento de Ficha de Produção", contém os seguintes elementos:

- Campos de Entrada:** Data (21/11/2017), Máquina (seleção), Pedido Nº (seleção), Produzido / Quantidade (xxxx / 20000).
- Botões:** "Alterar Data", "Cancelar", "Lancar Ficha".
- Turnos:** Seis linhas para "Turno #1 a #4" e "Totais", cada com campos para "Aprovado" e "Refugado".
- Lança Eventos:**
 - Botão "Lança Eventos".
 - Campos para "Lançar Código de Produção": Início, Término, Código.
 - Botões "Adicionar" e "Remover".

Para o uso da interface é necessário selecionar a máquina correspondente às informações da ficha e o pedido que está sendo atendido com a produção dessa máquina no último período. O sistema completo, portanto, vai além das informações das fichas de produção, servindo também para acompanhar os pedidos. O pedido deverá ser registrado com quantidade, tipo de produto e prazo, conforme a interface elaborada para tal.

Figura 14 – Interface de lançamento dos pedidos no sistema

A partir dos dados lançados sobre o pedido, a proposta é que o sistema forneça a quantidade de produtos que ainda falta produzir e qual o prazo estimado, baseado nas condições de funcionamento das máquinas nos últimos quinze dias, conforme relatório de pedidos apresentado na Figura 15.

Figura 15 – Relatório de acompanhamento dos pedidos

<div>Página 1 10/04/2017</div>									
Relatório de Pedidos									
Listagem dos Pedidos Incompletos	Cód. Prod	% Atendido	Produzido	Total	Data Entr	Data Estim	Progresso	Estimativa	
0001 RIBER TAMBORES	18	54,9%	1098	2000	06/10/2017	04/10/2017	54		
0002 Componente de 0001	16300	55,5%	1109	2000	06/10/2017	03/10/2017	55		
0003 INSERTO FLASKO	16237	0,0%	0	10000	03/10/2017	01/11/2017			
0004 Componente de 0003	199	78,0%	7800	10000	03/10/2017	29/09/2017	78,0		
0006 QUIMICA ANASTACIO	1236	0,0%	0	240	03/10/2017	02/10/2017			
0008 QUIMICA ANASTACIO	1236	0,0%	0	240	05/10/2017	02/10/2017			
0010 LUZ E LUZ	68	32,3%	323	1000	06/10/2017	04/10/2017	3		
0012 AMARA E CUNHA	68	54,5%	327	600	13/10/2017	02/10/2017	0		

A base de dados sobre a produção, refugo e códigos de produção tem como saída o “Relatório de indicadores de produção” de cada máquina. Esse relatório mostra, para o período dos últimos quinze dias de registro de dados (período decidido na reunião com o GP), o total

produzido na máquina, o total refugado, o tempo total de operação da máquina, o tempo total de máquina parada, a eficiência e a taxa de refugo (esses dois últimos calculados conforme Carlinhos faz e coloca diariamente nos quadros das máquinas, sendo a eficiência a soma de produção incluindo os refugos dividido pelo padrão da máquina e a taxa de refugos a razão entre refugos e total de peças produzidas). Além disso, são gerados três gráficos: o histórico da produção (gráfico de barras que mostra o total produzido aprovado e refugado pra cada dia dessa quinzena), o tempo total que a máquina ficou em cada código (também de barras, que mostra os principais tempos que máquina ficou em cada dia da quinzena), e o gráfico da eficiência da produção no tempo (curva que indica a eficiência da produção da máquina com relação ao seu padrão ao longo da quinzena).

A decisão por gerar essas informações se deu na reunião com o GP. Os pesquisadores tinham outras sugestões, que foram consideradas pouco relevantes pelos trabalhadores, pois esses três condensam as informações úteis pro comercial, pra manutenção e pro PCP como um todo. A seguir, segue um exemplo de “relatório da produção” emitido pelo sistema:

Figura 16 – Relatório de indicadores da produção para a Máquina 106

6.4 A Manutenção na Flaskô atualmente

Entendemos a manutenção como uma decisão decorrente da função do PCP, e por isso a abordamos na intervenção (além da vontade dos trabalhadores que direcionou a demanda). Atualmente, na Flaskô, a manutenção não é realizada de forma sistemática ou planejada. Os trabalhadores relatam que teve um ano, com a fábrica já recuperada, que eles fizeram um plano de manutenção, implementado durante todo o ano. Os resultados, segundo eles, foram muito bons, com poucas paradas de máquina. No entanto, esses dados não foram acessados pelos pesquisadores, e não ficou claro o motivo do abandono dessa prática.

Na construção do fluxograma atual, nas conversas e observações ficou claro que existe uma dificuldade de comunicação entre os trabalhadores da manutenção e o setor de compras. As peças demoram pra ser compradas, há dificuldade de saber as especificações e o modelo certo, há poucos estoques de peças, mesmo as de troca rotineira – e quando existem são feitos informalmente por alguns trabalhadores que solicitam mais peças do que necessário. Além disso, não existe registro de informações acerca das quebras ou das trocas de peças, o que poderia servir de base para um planejamento de médio prazo. Algumas informações ficam na cabeça de alguns trabalhadores (como a data da troca de óleo de uma máquina), outras são verificadas empiricamente pelos saberes tácitos de certos trabalhadores (*“essa correia vai durar mais um mês apenas”*). No entanto, apesar de reconhecidos esses saberes na Flaskô, na negociação entre as lógicas operativas a manutenção acaba sendo preterida. Nesse sentido a imprecisão dos prazos dados pelo saber tácito, a falta de um controle sistemático das informações e a situação atual onde tudo parece estar em um estado crítico, mas nada é urgente suficientemente que não possa esperar e ir *“produzindo até onde dá”*.

A manutenção na Flaskô é geralmente corretiva, depois que as máquinas quebram (e por isso a fábrica acaba tendo um grande tempo acumulado de máquinas paradas). Algumas rotinas são realizadas periodicamente, como a troca de óleos; algumas manutenções preventivas acabam sendo implementadas também (Elzio e Limeira conseguem prever algumas peças desgastadas e coisas do tipo), mas segundo os trabalhadores apenas as mais críticas, e mesmo assim quando tem dinheiro para comprar as peças. Quando ocorre alguma quebra o operador anota o evento na ficha de produção, e chama quem está à disposição. Se for o líder, ele avalia se consegue dar conta, se não a tarefa fica para o trabalhador específico da manutenção mecânica ou elétrica, que só trabalham no turno da manhã. Eles verificam se precisa de alguma peça e começa a negociação com o administrativo para as compras, algo que pode demorar. Isso depende das reuniões que juntam compras e financeiro, que ocorrem pelo menos uma vez na semana. Mas as decisões dependem de uma avaliação de urgência feita sem dados. Quando o conserto enfim é realizado, a informação de data, horário, tipo de peça trocada fica na cabeça de quem realizou o conserto, e acaba se perdendo muitas vezes. Saber a vida útil de cada peça e quando ela entrou em funcionamento poderia ajudar a evitar quebras. Na figura abaixo pode-se visualizar o fluxograma da manutenção atual.

Figura 17 – Fluxograma da manutenção na Flaskô

6.5 A construção do sistema de suporte à Manutenção

Foram resgatadas, a partir das falas do GP, as rotinas de manutenção das antigas certificações de boas práticas que a fábrica tinha. Segundo os trabalhadores, eles realizavam essas rotinas, porém muitos dos itens listados não faziam mais sentido. Revisamos com o GP as diferentes rotinas de manutenção, cortando o que não fazia sentido, alterando as periodicidades (semanal, mensal, semestral, anual) e podendo acrescentar novas rotinas não consideradas. Com esse processo conseguimos construir um roteiro de manutenção preventiva, que consistia em um germe de um sistema de manutenção preventiva. Foi elaborado um roteiro para manutenção mecânica e um para manutenção elétrica, que deveriam ser utilizados respectivamente por Elzio e Limeira. As figuras 18 e 19 abaixo expressam o resultado final:

Figura 18 – Roteiro de manutenção preventiva mecânica

FLASKÔ	ROTEIRO DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA MECÂNICA				Máquina nº:
					Página:
TIPO: MENSAL(), SEM (),	Data Início	Data Término	Funcionário	Responsável Manutenção:	Visto Produção:

ANUAL ()	Hora Início	Hora Término					
VERIFICAÇÕES SEMANAL					OK	DEF	PEND
1 -	NÍVEL DE ÓLEO E FILTRO DE SUÇÃO						
2 -	VAZAMENTO DE ÓLEO / CIRCULAÇÃO DE ÁGUA , ALIMENTAÇÃO DA ROSCA						
3 -	LIMPAR FILTRO PNEUMÁTICO						
4 -	REGULAR PRESSÕES E VAZÕES						
VERIFICAÇÕES MENSAIS					OK	DEF	PEND
5 -	FIXAÇÃO DE CAMES, MICROS (só para Mauser)						
6 -	TESTAR O FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE SEGURANÇA						
7 -	VERIFICAR A GRAXA						
8 -	ACOPLAGEM DA BOMBA E DE MOTORES						
9 -	FILTRAR ÓLEO						
10 -	VERIFICAR CORREIAS						
VERIFICAÇÕES TRIMESTRAIS					OK	DEF	PEND
11 -	VERIFICAR E LUBRIFICAR ROLAMENTOS						
VERIFICAÇÕES SEMESTRAIS					OK	DEF	PEND
12 -	ESTADO DE MANGUEIRAS E CONEXÕES DE LUBRIFICAÇÃO						
13 -	APERTAR PARAFUSO DE VÁLVULAS, FLANGE, PINOS DE ARTICULAÇÃO, FLANGE DO CILINDRO DE FECHAMENTO, CILINDRO DE INJEÇÃO, ETC.						
14 -	COMPLETAR CARGA DE NITROGÊNIO						
15 -	LIMPAR TANQUE FILTROS						
16 -	LIMPAR TROCADOR DE CALOR						
17 -	REVISAR REDUTOR						
18 -	LIMPAR TANQUE DA SERVO-VÁLVULA E TROCAR ÓLEO						

Figura 19 - Roteiro de manutenção preventiva elétrica

FLASKÔ	ROTEIRO DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA ELÉTRICA				Máquina nº:		
					Página:		
TIPO: MENSAL (), SEM (), ANUAL ()	Data Início	Data Término	Funcionário	Responsável Manutenção:	Visto Produção:		
	Hora Início	Hora Término					
VERIFICAÇÕES SEMANAIS					OK	DEF	PEND
19 -	LIMPAR VENTILAÇÃO DO PAINEL						
20 -	DESOBSTRUIR VENTILAÇÃO DOS MOTORES ELÉTRICOS						
VERIFICAÇÕES MENSAIS					OK	DEF	PEND
21 -	FUNCIONAMENTO DAS RESISTÊNCIAS (TROCAR SE NECESSÁRIO)						
22 -	LIMPAR PAINÉL ELÉTRICO (INTERNO E EXTERNO)						
VERIFICAÇÕES TRIMESTRAIS					OK	DEF	PEND
23 -	FIXAÇÃO DOS TERMOPARES (BAIONETAS)						
24 -	FIXAÇÃO DAS RESISTÊNCIAS						
25 -	VERIFICAR RELÉ TÉRMICO						
VERIFICAÇÕES SEMESTRAIS					OK	DEF	PEND
26 -	SISTEMA SEGURANÇA						
27 -	FIXAÇÃO DE BOTÕES (BOTOEIRA, COMANDO)						
28 -	FIXAÇÃO DOS FIM DE CURSO E SENSORES DE PROXIMIDADE						
29 -	ESTADO DE FIOS E CABOS DE LIGAÇÃO						
VERIFICAÇÕES ANUAIS					OK	DEF	PEND
30 -	REAPERTAR PRENSA CABOS						
31 -	LIMPAR FIOS E CABOS DE LIGAÇÃO						
32 -	ESTADO DAS CONEXÕES E FLEXÍVEIS						

33 -	ESTADO GERAL DAS INSTALAÇÕES DO PAINEL			
34 -	DESMONTAR MOTORES ELÉTRICOS, LIMPAR E VERIFICAR ISOLAÇÃO, TROCAR ROLAMENTO SE NECESSÁRIO			
35 -	VERIFICAR ANILHA DOS FIOS, BORNES ETC e REAPERTAR TODOS OS TERMINAIS DAS BORNEIRAS			

A Figura 20 mostra o fluxograma da nova atividade desenhada, de manutenção preventiva, inexistente na fábrica durante os últimos anos:

Figura 20 – Fluxograma da atividade futura de manutenção preventiva

No entanto, além das rotinas de manutenção preventiva, para que se efetivasse um sistema de manutenção na fábrica que mobilizasse o setor administrativo (e de compras em especial) para essa atividade, também foi considerado importante registrar um histórico das manutenções corretivas. Dessa maneira, poderiam ser geradas informações sobre as máquinas que auxiliariam nas compras de peças, gestão de almoxarifado e estoque, além de permitir um acompanhamento da situação das máquinas com dados registrados. Esse sistema, idealmente, poderia se cruzar com o sistema de suporte ao PCP, com os dados das máquinas, fornecendo um panorama bastante detalhado da situação delas.

Foi elaborada então uma ficha “Descrição do serviço de manutenção”, que tem como função registrar as manutenções realizadas nas máquinas de forma sistemática. Essas fichas serão digitalizadas, alimentando uma planilha com o histórico das manutenções. O momento de digitalização pode ser um importante espaço de troca de informações entre os trabalhadores da manutenção (Elzio, Limeira e também os outros líderes de turno Joaquim e Mário) e do administrativo (especialmente Alice, que ficou com a responsabilidade de digitalizar esses dados, bem como de imprimir as fichas em branco para repor na sala dos líderes de turno). Na ficha constam informações sobre a falha que ocorreu, os materiais usados no conserto e suas quantidades, o que foi consertado na máquina, se a manutenção foi corretiva ou preventiva, a causa provável, o início e término da atividade, quem foi o responsável, o tipo

de conserto e sua descrição. Os indicadores gerados a partir do sistema de registro de manutenção consistem nas falhas mais recorrentes por mês, nas rotinas preventivas a vencer essa semana e nas rotinas preventivas vencidas. Em um momento futuro, após a implantação do sistema, outros indicadores poderão ser criados, tais como tempo médio entre falhas por máquina/componente, tempo de máquina parada por máquina/componente e tempo de resposta para iniciar a manutenção após a falha geral;

Com essas informações a Flaskô pode ter maior compreensão sobre o custo com manutenção (demanda que surgiu em reuniões com o Conselho de Fábrica), as falhas mais prováveis, as peças importantes de ter em estoque para evitar grandes paradas na produção, etc. Mas, além disso, as fichas e a planilha acabam criando um canal de comunicação entre diferentes setores da fábrica envolvidos na atividade, permitindo uma melhor compreensão global da atividade e, portanto, uma melhor compreensão da atividade do colega. Seguem abaixo as Figuras 21 e 22, respectivamente com a ficha de descrição da manutenção e os campos da planilha de registro da manutenção:

Figura 21 – Ficha de descrição da manutenção corretiva efetuada

DESCRIÇÃO DO SERVIÇO DE MANUTENÇÃO							
Equipamento:		Data da Solicitação:		Horário da Solicitação:		Tipo de Manutenção	
						Corretiva Preventiva	
O que foi consertado (motor, válvula,)?				Tipo de Falha (quebrou, desnivelou, perdeu capacidade, aqueceu, etc.)			
Descrição do defeito ou serviço:							
RELATÓRIO DE MANUTENÇÃO							
Tipo de conserto:		Reparo Interno		Reparo Externo		Reposição	
Descrição do Trabalho executado:							
MATERIAL UTILIZADO NO CONSERTO							
Descrição		Quantidade		Marca			
Material 1							
Material 2							
Material 3							
Material 4							
Causa Provável							
Data da Início:		Data Término:		Manutenção Realizada por:			
Hora início:		Hora Término:					

Figura 22 – Planilha de registro do histórico de manutenção

HISTÓRICO DE MANUTENÇÃO											
EQUIPAMENTO	TIPO DE MANUTENÇÃO	DATA DE SOLICITAÇÃO	HORÁRIO DE SOLICITAÇÃO	COMPONENTE	TIPO DE FALHA	DESCRIÇÃO DO DEFEITO	TIPO DE CONSERTO	DESCRIÇÃO DO TRABALHO EXECUTADO	MATERIAL UTILIZADO - 1		
									QUANTIDADE	MARCA	DESCRIÇÃO
105 - IPE	CORRETIVA	10/08/17	10:07	DISJUNTOR MOTOR	QUEIMOU		REPOSIÇÃO		1

CAUSA DA FALHA	DATA DE INICIO CONCERTO	HORÁRIO DE INICIO DO CONCERTO	DATA DE TÉRMINO DO CONCERTO	HORÁRIO DE TÉRMINO DO CONCERTO	MANUTENÇÃO REALIZADA POR:
SOBRECARGA	12/08/17	8:00	01/07/17	11:00	ELIZEU

O processo de trabalho futuro esboçado, considerando as ferramentas construídas para iniciar o sistema de manutenção da Flaskô, pode ser visto no fluxograma abaixo. Quando dá algum problema, atualmente, o operador já anota na ficha de produção operador já anota na ficha de produção. Com a mudança, o líder ou o trabalhador da manutenção que for consertar, anota na ficha de manutenção, batizada de “ficha do Carlinhos”, o diagnóstico, o que foi feito, data e hora. Isso permitirá que Alice alimente o sistema e, com isso, gere informações relevantes para a compra de peças apontadas pelo sistema como de necessidade frequente para reposição do almoxarifado, antes que ocorra alguma quebra. Esse processo depende da reunião que ocorre semanalmente entre compras e financeiro em que são estabelecidas as prioridades de gastos da fábrica. Essa reunião terá dados e substâncias para poder decidir onde gastar os recursos.

Figura 23 – Fluxograma da manutenção corretiva com as mudanças

Capítulo 7 – Deontologia do fazer e cooperação: a regulação em oposição ao controle

A descrição do PCP permite que compreendamos sua centralidade enquanto atividade deôntica na Flaskô: a decisão no PCP é resultado das negociações de distintas lógicas operativas, unindo setores distintos da fábrica com base no objetivo concreto de fazê-la funcionar. Logicamente existem outros espaços deônticos na fábrica, mas o PCP, à exceção dos espaços formais de deliberação, acaba sendo privilegiado enquanto espaço de negociação coletiva. Por outro lado, a construção de normas e acordos através do PCP que se tornem estáveis no tempo nem sempre é possível, dado que o real do trabalho aqui não é uma máquina ou equipamento, mas justamente conformar necessidades variáveis que chegam do mercado às possibilidades sociotécnicas da fábrica. Diferentemente de outras atividades onde o ofício pode ser desenvolvido paulatinamente, a variabilidade e singularidade das situações colocadas pelas demandas externas prejudica a elaboração de códigos e regras de ofício. Poderíamos questionar se não seria possível construir um processo que tivesse algumas prescrições elaboradas a partir da prática como recurso que auxiliasse as decisões, e de fato nossa intervenção na fábrica caminhou para esse sentido. No entanto, a análise da atividade mostrou que mesmo que tal processo seja possível, a margem de liberdade na decisão é reduzida devido às condições estruturais da fábrica como falta de capital de giro e de acesso a crédito, resultando na impossibilidade de reter pequenos estoques e de até mesmo obter matéria-prima para honrar um pedido já aceito e que estaria dentro das capacidades técnicas da fábrica.

Nesse capítulo procuraremos analisar a cooperação no PCP da Flaskô à luz dos conceitos da PDT e da Ergonomia da Atividade expostos no capítulo 3, assentados nas vivências que emergiram dos trabalhadores nos espaços de discussão, entrevistas, durante as observações, simulações dos instrumentos e em falas espontâneas dirigidas aos pesquisadores em momentos informais. Algumas referências conceituais serão resgatadas na medida em que necessário para a análise. Buscamos fazer a análise em duas seções separadas, sendo a primeira dedicada à análise da deontologia do fazer e seus elos a partir da visão que a PDT elaborou sobre a cooperação, buscando a partir do empírico o conteúdo para o conceito de “regulação”, elaborado por Vieitez e Dal Ri (2001). Na segunda seção, olhamos para o processo de luta da fábrica enquanto elemento importante para a cooperação comunitária descrita por Dameron (2005), relacionada à construção da identidade de um grupo.

7.1 Deontologia do fazer e cooperação: a regulação em oposição ao controle

Buscamos descrever nos tópicos anteriores alguns elos da atividade deôntica na Flaskô a partir dessa relação de oposição entre chão de fábrica e administrativo, dado que o PCP

constitui justamente esse elo. Poderemos agora realizar uma análise da atividade deôntica e da cooperação na fábrica.

Entendemos que a Flaskô se aproxima do diagnóstico de Vieitez e Dal Ri (2001), que encontraram princípios tayloristas e organizações artesanais nas ERTs, com pouca alteração dos processos de trabalho no que tange às relações dos trabalhadores com as máquinas e equipamentos, tecnologias de produção e matérias-primas. Mas, ao mesmo tempo, os pesquisadores encontraram o que denominaram de “regulação do processo de trabalho”, conceito elaborado em contraposição ao “controle do trabalho”. O controle seria típico da forma capitalista de organização da produção e “atende a duas funções fundamentais: preservar a dominação e a exploração econômica dos trabalhadores e coordenar tecnicamente o coletivo de trabalho” (VIEITEZ; DAL RI, 2001, p. 26). Já na regulação “o despotismo de classe começa a ser substituído por normas e valores que emanam da livre deliberação do conjunto de trabalhadores” (VIEITEZ; DAL RI, 2001, p. 27).

A categoria de “regulação” parece um pouco abstrata, carecendo talvez de descrições empíricas e exemplos concretos que ilustrem como os valores emanam da “livre deliberação dos trabalhadores”. Buscaremos tentar fornecer o conteúdo para esse conceito a partir da análise da atividade deôntica na fábrica: há algo ali singular, que aponta para processos emancipatórios?

Chão de fábrica x administrativo: temporalidades, determinações e diferenças estruturais

Nas ERTs é comum que a maioria dos trabalhadores tenha sua origem no chão de fábrica. Nesse sentido, possuem experiência prática, concreta, assentada no saber-fazer/conhecimento tácito da produção. Não é raro que os quadros administrativos da época patronal, historicamente alinhados aos proprietários em sua maioria (com importantes exceções, como nas fábricas retomadas no Chile do período de Allende), desertem da experiência autogestionária, buscando vender sua força de trabalho em algum local em que possam ter mais status e privilégios. Nesse sentido, as ERTs tendem a se constituir em experiências comandadas mais pelos “produtores” e menos pelos “gestores”.

No entanto, eliminar a gestão não é uma opção: é necessário realizá-la, entendendo-a como um trabalho dentre os demais. Por mais coletiva que a decisão seja, continuam sempre existindo tarefas administrativas que requerem trabalho específico. Buscamos compreender nas ERTs, dentre outras coisas, justamente como se conforma essa (auto) gestão. E o que se verifica em vários trabalhos (VIEITEZ; DAL RI, 2001; PERBELLINI, 2016) é que nessas experiências há uma tendência de manutenção dos mesmos quadros que se dispuseram a

encarar as tarefas administrativas na origem da retomada do empreendimento. Vieitez e Dal Ri (2001) chamam essas pessoas de “elite administrativa”. São trabalhadores que tem sua origem no chão de fábrica mas que, no processo da recuperação, acabam indo para o administrativo e por lá se fixando. Esses trabalhadores têm um repertório de conhecimentos e competências construído em sua passagem na produção, e vão construindo empiricamente as competências administrativas.

Nesse sentido, alguns dos conflitos que presenciamos na Flaskô ocorrem entre um chão de fábrica experiente e um setor administrativo no qual uma parcela desenvolveu sua trajetória primeiramente no chão de fábrica e posteriormente se dispôs a assumir essas tarefas. No administrativo muitas atividades são feitas na frente do computador ou no celular como o contato com clientes, pesquisar matéria prima mais barata, organizar informações, gerar boletos, reatender clientes, emitir pagamentos, telefonar buscando crédito, ser interrompido por clientes, ser interrompido pela quebra de uma máquina e necessidade de compra de uma peça para conserto. No geral, são realizadas muitas atividades simultâneas que são interrompidas constantemente, ficando muitas vezes pontas soltas, tarefas inconclusas que têm que ser retomadas posteriormente com a cabeça já em outro lugar, dando a sensação de “apagar incêndios”. E não são poucos... Isso é fonte de esforços cognitivos que podem desgastar os trabalhadores. Além disso, há as tarefas que trazem resultados apenas no longo prazo, não aparecendo no curto prazo enquanto fundamental ou importante e que justamente por isso dificilmente acabam recebendo atenção no meio das urgências que emergem constantemente.

No administrativo, existe uma carga imensa de preocupação constante com a situação da fábrica, que impõe o engajamento dos sujeitos na busca por estratégias para lidar com as dívidas, com as ameaças derivadas dos problemas com o CNPJ, com a questão da energia. Operações que poderiam ser simples em outros empreendimentos tomam dimensões mais complexas na Flaskô. São inúmeras pressões que esses trabalhadores têm que lidar, e que muitas vezes não aparecem para o coletivo, ou aparecem já amortecidas. Além disso, há uma dificuldade com relação aos resultados do próprio trabalho nesse setor: as estratégias desses trabalhadores dependem de inúmeras variáveis fora do próprio controle para se efetivarem. Para atender um cliente no prazo é necessário que o chão de fábrica funcione perfeitamente, que não ocorra nenhuma quebra de máquina, que a qualidade da matéria prima possível de comprar atenda aos requisitos produtivos, que a energia não seja cortada, que nenhum fornecedor atrase (e a Flaskô muitas vezes não está em condições de escolher os fornecedores), que o pedido e pagamento de algum dos clientes já se realize antes para que haja capital de giro para compra da matéria prima de um novo pedido etc. Muitas variáveis

que fogem ao controle do administrativo, resultando em uma lógica de trabalho assentada na incerteza, tanto do mercado quanto das capacidades e vulnerabilidades internas.

De certo modo, a lógica de incertezas impõe uma grande dificuldade ao próprio sentido ético da gerência comercial. Vendas tem a ver com relacionamento com clientes, e é justamente isso que dá sentido para Dodô: *“meu negócio é venda, gosto de atender bem os clientes”*. No entanto, ele mesmo admite que acaba tendo que fechar alguns pedidos sabendo que os produtos não serão entregues no prazo. Mesmo assim ele fecha com o cliente, arriscando sua reputação junto com a da fábrica, devido à importância destes pedidos pra Flaskô: *“não posso perder o pedido”*. Ele acha que não deveria falar para um cliente que consegue atendê-lo se não consegue, mas prioriza a fábrica. De certa forma, ele é obrigado a instrumentalizar as relações, esvaziando a dimensão ética de sua atividade. Não sem consequências: *“quando chego aqui parece que meu coração vai inchando, inchando, até ficar gigante no peito. O coração só vai desinchar quando chego em casa e minha filha vem ficar comigo”*. Outros trabalhadores relataram que uma vez, em uma assembleia que discutia a baixa qualidade da matéria-prima comprada por ele, Dodô começou a passar mal – chegando a desmaiar. A compra de matéria-prima de baixa qualidade é, por vezes, a solução encontrada para conseguir atender aos pedidos dos clientes, faltando capital para comprar material de melhor qualidade.

A lógica administrativa baseada na incerteza difere muito da herança fordista do chão de fábrica, cujo trabalho está – ou pelo menos um dia esteve – assentado no cálculo, na estabilidade e previsibilidade. Não que a Flaskô funcione assim, pois o inesperado é parte da rotina até do chão de fábrica (tornando-se paradoxalmente esperado) e já integra as estratégias de regulação da atividade desenvolvidas pelos trabalhadores, especialmente no que tange à quebra de máquinas. Mesmo assim, é visível a permanência de elementos desse ideal de estabilização, que visa a maximização da produção a partir dos recursos disponíveis. Não é raro os trabalhadores fazerem contas do quanto é possível produzir em um dado período de tempo para esboçar argumentos sobre a viabilidade da fábrica, partindo de premissas de estabilidade. Desse modo, *“os problemas estão no administrativo”*, por quê *“demanda tem e dá pra atender”* (falas de trabalhadores do chão de fábrica). As incertezas e angústias como acesso a crédito, pagamentos, contas, capital de giro, capacidade de comprar matéria-prima, entre outras, aparecem enquanto tragédia para esses trabalhadores, mas eles não as vivem do mesmo modo que os trabalhadores do administrativo. É o resultado dos problemas que chega pra o chão de fábrica, invadindo-os de desânimo por vezes, mas isso é diferente de viver cotidianamente *na própria atividade* essas incertezas.

A própria definição de eficiência é distinta para os dois setores. Para o comercial, ser eficiente é garantir as entregas dos pedidos. Já para o chão de fábrica, ser eficiente é conseguir atingir a produtividade máxima das máquinas ao longo do tempo, é produzir o maior número possível de bombonas. Embora essas definições de eficiência não sejam sempre excludentes, por vezes podem ser conflitantes: a priorização de um novo pedido, de um cliente mais exigente ou menos parceiro, pode levar o PCP a ter que interromper a produção corrente, trocar de molde, trocar de cor. Tudo isso gera tempo de máquina parada, além do tempo gasto na regulação das variáveis da máquina com uma nova matéria-prima até que a produção embale. Em termos de produto por tempo ou até mesmo de produto por gasto energético, não é uma estratégia adequada. Mas pode ser o que garante não perder um cliente, cumprir um prazo.

Presenciamos uma situação que exemplifica o que é eficiência para o chão de fábrica. Uma máquina estava aguardando uma peça para manutenção e a outra estava disponível para operar quando chegou a matéria-prima. Foi decidido colocar a máquina disponível para funcionar, sem considerar se existiriam pedidos prioritários para a outra máquina que exigiriam o uso daquela matéria-prima. Quando a peça da primeira máquina chegasse não estaria garantida a disponibilidade de MP para sua operação. Esse tipo de postura, de garantir que a máquina não pare (mesmo que talvez não seja a melhor decisão), é bastante recorrente e constitui umas das lógicas operativas internas do lado do chão de fábrica do PCP na Flaskô;

O conflito entre administrativo e chão de fábrica exprime em certa medida o conflito entre a produção cooperativa e a troca capitalista pautado por Luxemburgo (1976 [1913]), dado que o administrativo lida com a temporalidade dos clientes, dos prazos, das contas, dos fornecedores e pagamentos, enquanto o chão de fábrica lida com as máquinas, a resistência da matéria-prima, os refugos, a qualidade. O tempo do mercado, dos pedidos dos clientes muitas vezes não é o mesmo tempo do ciclo produtivo, o que é acentuado pela produção ser puxada pelo mercado e não haver sequer condições de manter um estoque mínimo pela falta de capital de giro, algo que poderia mediar essas duas temporalidades. As margens de manobra da fábrica são pequenas frente ao mercado, mas mesmo assim eles conseguem em alguma medida conseguir um crédito aqui, estender um prazo ali, vender bombonas recebendo a matéria prima de um cliente, manter um cliente que sabe dos atrasos mas gosta da qualidade da bombona, ou manter um cliente insatisfeito mas que possui uma rota logística de suas frotas de transporte que favorece a compra na Flaskô. São várias estratégias de sobrevivência desenvolvidos pela fábrica na relação com clientes e fornecedores, mas as margens de manobra restantes vão diminuindo com a perda de clientes e com os problemas com o pagamento das contas de energia, principalmente.

Invisibilidade do trabalho administrativo

Estratégias foram elaboradas, conscientemente ou não, para lidar com essa oposição e aproximar chão de fábrica e administrativo. Existe uma sala no chão de fábrica destinada à gerência comercial, chamada de “aquário” devido às paredes serem de vidro. Desse modo, Dodô poderia trabalhar dali e ser visto sempre pelos operadores e demais trabalhadores do chão de fábrica. No entanto, a própria imaterialidade de seu trabalho não permitiria que a atividade em si fosse vista: ele seria visto “apenas” no whatsapp por horas, por exemplo. Além disso, o ruído das máquinas atrapalha o contato com os clientes nessa sala. Nas observações verificamos que o aquário acaba sendo pouco utilizado, e Dodô fica de fato a maior parte do tempo na sala administrativa, separada do chão de fábrica, onde pode contar com seu computador, com a impressora, com as colegas do RH e de certo silêncio para poder se comunicar em ligações.

A imaterialidade do trabalho administrativo, mais do que a localização dos trabalhadores na fábrica, acaba sendo um elemento importante para a invisibilidade do trabalho administrativo na Flaskô. O chão de fábrica tem a bombona enquanto produto físico, diferentemente da prospecção por vendas, por crédito, do planejamento etc. O trabalho administrativo é muitas vezes invisível aos olhos de quem está operando a máquina, tirando dali o produto, que é apresentado aos olhos de todos os colegas. Geralmente o trabalho administrativo aparece mais quando há falha: quando não chega uma matéria prima ou uma peça.

Outro fator importante consiste no histórico da fábrica, que foi constituída enquanto um espaço dos produtores, de pessoas acostumadas com a produção. O trabalho administrativo, além de não ser visto no cotidiano, é um trabalho pouco conhecido dentre a maioria do coletivo da fábrica. O real desse trabalho, a complexidade que esses sujeitos enfrentam, é experienciada por poucos na fábrica. Diferentemente das outras funções que, mesmo com certa especialização, contam sempre com apoio dos operadores. Por exemplo, por mais que existam trabalhadores específicos para ferramentaria, manutenção mecânica e elétrica e qualidade, os operadores conhecem um pouco desse trabalho, justamente por lidarem com as máquinas, com os moldes, com a matéria-prima.

A falta dos espaços formais de comunicação, que foram sendo corroídos com as crises econômicas, piora a invisibilidade desse trabalho, pois eram espaços onde parte da realidade administrativa era compartilhada e comunicada. Além das assembleias e do conselho de fábrica, parece fazer especificamente falta a extinção da já mencionada reunião do coletivo de produção, que juntava o PCP no sentido ampliado, ou seja, os líderes, o trabalhador

responsável por operacionalizar o PCP, e o administrativo com financeiro e comercial. Essa reunião ocorria semanalmente, depois quinzenalmente, e com a crise parou de ocorrer.

No entanto, pouco visível e desconhecido, o trabalho administrativo possui dificuldades para ser comunicado aos demais. As incertezas vivenciadas pelo setor dificultam que se torne visível a própria atividade. Se eu não tenho garantia sobre uma coisa, como comunicá-la aos colegas? Além disso, essas incertezas e as interrupções tornam os processos muito singulares, dificultando que os trabalhadores consigam construir representações sobre as próprias formas de agir. O déficit semiótico é especialmente importante nesse setor, dado que a cultura e linguagem da fábrica são assentados no repertório do chão de fábrica. Desse modo, é uma tarefa complexa falar sobre o próprio trabalho ou comunicar aos colegas o conteúdo da própria atividade, acentuando a invisibilidade desse trabalho.

Construção e quebras de confianças

Na Flaskô existe uma forte confiança entre os trabalhadores do chão de fábrica, que conseguem demonstrar a atividade para o colega ou pedir ajuda para o líder, revezar com qualquer trabalhador etc. A não existência de ameaças de retaliação e metas individualizantes ajudam a criar esse espaço. Além disso, se uma meta não é cumprida, geralmente é a máquina a responsável, não sendo algo visto como quebra de confiança e de palavra de um operador. As quebras de confiança no chão de fábrica ocorrem quando alguém falta sem motivos, ou age em não conformidade com as normas estabelecidas internamente para resolver algum problema de regulagem ou manutenção da máquina. Outra possibilidade é a fraude dos códigos de operação na ficha de produção, que gera desconfiança. Isso foi visto em alguns momentos, existindo em certa medida uma desconfiança com relação ao turno noturno. Mesmo assim, confia-se muito no líder desse turno. A visibilidade das ações contribui para isso, assim como a possibilidade do líder da noite conversar com os trabalhadores da manhã na troca de turno, além do caderno de relatos dos líderes de turno.

Por outro lado, existe um desgaste da construção da confiança entre os setores administrativo e chão de fábrica. Alguns trabalhadores enxergam isso como normal numa fábrica: *“toda fábrica tem isso de um setor criticar o outro”*. No entanto, esse conflito, oriundo da incapacidade de sustentar os compromissos, tem forte impacto na desestruturação da atividade deôntica. Se a lógica do administrativo é assentada em construir acordos sabendo que serão quebrados de antemão (fechar pedidos incompatíveis com o tempo de giro da produção), as quebras de máquina pioram essa situação. Sem capital, são constantemente quebrados os compromissos estabelecidos pelo administrativo para comprar peças de reposição, de manutenção corretiva ou até mesmo matéria-prima. O princípio mesmo da

construção da confiança, a capacidade de sustentar compromissos no tempo, de manter a palavra e cumprir os acordos, está abalado na relação entre os setores. Nesses aspectos mencionados, administração não confia no chão de fábrica e vice-versa. Segundo um trabalhador da administração *“na Flaskô a gente se mata pra tirar uma bombona”*, se referindo às quebras de máquina e à percepção de que os esforços não são bem direcionados no chão de fábrica.

De certo modo é impossível que o setor administrativo funcione sem quebrar a confiança, justamente por lidar com temporalidades não conciliáveis. Ou o cliente sai com a confiança quebrada com o atraso no pedido (que pode ocorrer por uma quebra de máquina e não por falhas administrativas), ou então os combinados com os trabalhadores são desfeitos a partir das renegociações com clientes, credores, fornecedores de matéria prima, componentes. Chegamos a presenciar dias em que os trabalhadores não conseguiram realizar a atividade devido à falta de matéria prima, motivo que pode ser originado por falha de planejamento no administrativo em certos casos, mas também por quebras de combinado dos fornecedores devido à falta de capital de giro e capacidade de pagamento à vista da Flaskô, e isso foge ao alcance dos trabalhadores do administrativo.

Os atrasos nos salários só pioram a situação, pois significam uma quebra de um combinado de grande importância. Segundo um trabalhador do chão de fábrica, *“se o pagamento fosse em dia, seria o melhor lugar do mundo pra trabalhar”*, mas não é o caso. Por mais que a responsabilidade seja coletiva, e não de apenas um setor, algo presente nos discursos dos trabalhadores, há uma busca por responsáveis. E os responsáveis sempre são os que estão no outro setor. A cultura de enfrentamento do patrão e valorização do chão de fábrica, aumenta a pressão sobre o administrativo, mesmo que todos entendam que a responsabilidade é compartilhada. Quando as coisas dão errado por muito tempo essa consciência de responsabilidade coletiva tende a se fragilizar.

Atividade deôntica e reconhecimento no chão de fábrica

Entre os trabalhadores do chão de fábrica observamos um processo coletivo forte de estabelecimento de procedimentos, assentados numa forte comunicação. Não é raro esses trabalhadores se consultarem antes de uma decisão de manutenção, buscar informações com os colegas, mostrar o que estão fazendo, buscar palpites. Essa dinâmica é assentada em representações mais aproximadas do real. Mesmo considerando a diversidade de atividades que envolvem qualidade, manutenção, PCP encarregados de turno, todos vivenciam em grande parte da jornada o meso espaço, possuem representações sobre a atividade assentada em uma linguagem mais próxima, conseguem ver e mostrar o resultado das

próprias ações. Isso é potencializado na Flaskô, pois o ambiente é favorável para a mostrar a atividade nesse setor. Os esforços de uns e outros são vistos e reconhecidos. Alguns códigos são estabelecidos, por exemplo na regulagem. O trabalhador experiente pode tentar regular a máquina por conta própria, mas dependendo de certas variáveis (dureza da bombona, número de refugos seguidos, tipo de refugo: se o plástico não conseguiu ser soprado devidamente na máquina resultando em uma massa de plástico amorfa ou se formou-se buracos na base da bombona) ele aciona ou a qualidade ou o líder de turno para ajudá-lo.

No que se refere à coordenação prescrita, o que existe de fato são as metas estipuladas pelo PCP e uma incorporação da lógica de produção fordista: embora não mais existam os mecanismos disciplinares de controle como tempos e métodos, que podemos identificar à fala recorrente de “*chicote do patrão*”, algo dessa lógica foi incorporado pelos sujeitos enquanto prescrição. Os operadores costumam calcular as possibilidades de produção, estimar com base nas condições da máquina e verificar com relação à meta. Os líderes de turno, como demonstramos, não ficam verificando quem produziu o que e tampouco há sanções ou estímulos. É verificada a produção em cada hora do turno e comparada com os padrões de produtividade das máquinas, a partir da ficha de produção. Com isso Carlinhos atualiza os quadros de eficiência e vai ajustando as programações conforme os pedidos. Então a meta é a grande prescrição, mas fica mais como indicação, pois não há nenhum mecanismo de controle a partir disso (impacto no salário, multa, hora extra etc). Os líderes de turno são enxergados enquanto um recurso (para manutenção, regulagem e inclusive operar), havendo uma grande margem para os trabalhadores regularem sua atividade, podendo revezar com algum colega se precisar fumar ou ir ao banheiro por exemplo. Essa margem não significa cada um fazer o que quer, até por que o sistema técnico é bastante restritivo com relação à criatividade do trabalhador. Mas a vigilância não faz parte do chão de fábrica, e nesse ponto a responsabilidade coletiva pelos pedidos parece ser uma realidade, afinal “*se não entregar, a gente não recebe*”.

A organização formal é transcendida constantemente pelas formas de cooperação, sendo a estrutura passível de ser mudada frente ao real do trabalho. É importante pontuar que a cooperação sempre emerge transbordando a organização formal em alguma medida, mas isso ocorre sem nenhuma trava ou repressão na Flaskô, ao contrário de outras empresas onde a gestão pode usar isso contra os outros trabalhadores. Isso traz algumas pistas para começar a entender o conceito de “regulação” de Vieitez e Dal Ri (2001), ou seja, a importância de maiores margens de manobra para transcender o prescrito e graus de liberdade para remanejar as prescrições, que servem como recurso e não como sanção ou imposição.

As arbitragens parecem ser feitas pelo trabalhador mais competente e experiente naquele assunto, pelo que pudemos presenciar. Por exemplo, se operadores discordam de uma questão acerca da manutenção elétrica, Elzio poderá arbitrar nesse assunto. No entanto, por possuírem bagagem e saberes acumulados os operadores podem questionar essa autoridade sem que ocorram conflitos com isso. Presenciamos operadores questionando a atividade de manutenção, sugerindo tentar de outras formas ou até mesmo substituindo o líder para ajudar um colega na regulação de uma máquina. De certa forma, existe uma dinâmica de reconhecimento intensa sobre os saberes e competências práticas, uma valorização da experiência empírica. Exemplo disso é o próprio método para preparar a mistura da matéria-prima, ajustado *in loco* no empirismo, sem fazer uso do teste mais teórico (resultante também das pressões temporais).

Com isso a autoridade tende a não se cristalizar, mas sim ser um exercício cotidiano de construção. Exerce autoridade quem comprovadamente consegue ser efetivo em determinado assunto, conforme o histórico de soluções inventadas para os problemas que surgiram na fábrica. Esse é outro aspecto da “regulação”: a autoridade não é decretada por cima, mas sim é reconhecida a partir de baixo e, mais do que isso, permite um amplo espaço para contestação. Em outras palavras, a autoridade está diretamente ligada ao reconhecimento do outro naquela matéria, à sua perícia que resulta em utilidade para o coletivo.

Não há, entretanto, muito espaço para julgamentos de beleza acerca do trabalho, pois à exceção da operação das máquinas – que não oferece muitas possibilidades de julgamento estético – a maioria das funções não possui pares. O grupo da produção estudado é o que chega mais perto disso, pois todos entendem um pouco do trabalho do outro, mas ainda assim prevalece a dinâmica do julgamento de valor e utilidade, que analisa a entrega de cada um, a confiança no trabalho do colega, a regularidade e lisura do proceder para o coletivo. Portanto, a dinâmica do reconhecimento no chão de fábrica não consegue fornecer confirmações qualitativas sobre os modos de fazer mais específicos. Um molde consertado pela ferramentaria recebe o reconhecimento e certo julgamento estético dos trabalhadores com mais conhecimentos técnicos, mas não de um par. E assim com as manutenções, qualidade, etc.

Isso de certa forma reflete em um paradoxo da prescrição. Se por um lado o prescrito é utilizado enquanto recurso no chão de fábrica, podendo ser remodelado quando necessário, por outro lado esse recurso algumas vezes a prescrição é sistematicamente ignorada acabando por ser abandonada. Certas rotinas deixam de existir, assim como algumas tarefas. Exemplos disso são as “boas práticas” da ISO 9001 que já foram implementadas na fábrica,

as rotinas de manutenção, o teste da qualidade ou a própria digitalização dos dados do PCP. Os motivos para esse abandono são variados e complexos: alguns que apareceram para nós nas observações foram a saída de membros da fábrica que ajudavam nessas tarefas (exemplo da digitalização das fichas), a perda de sentido para os trabalhadores em executar uma tarefa por percepções subjetivas da situação da fábrica (exemplo do teste de qualidade que serve para volumes maiores de matéria-prima e leva mais tempo), além de diversos outros fatores que não conseguimos evidenciar nas observações. Mas gostaríamos de centrar a análise em um possível motivo que é justamente a falta da confirmação dos pares sobre os modos de fazer. Não havendo pares na maioria das funções exercidas, aliado a um amplo espaço para remodelar o prescrito e ausência de cobranças da hierarquia, é possível que os trabalhadores deixem de fazer com o tempo algumas atividades que não comprometem a produção no curto prazo. Isso pode acontecer como uma forma de regular o cansaço e a sobrecarga na função, ou até mesmo de evitar os riscos de exercer atividades que eles não dominam completamente sem o auxílio e confirmação de pares. Se um trabalhador não sabe muito bem como fazer algo e ninguém lhe indica se o que fez foi acertado ou não, ninguém avalia, ele pode acabar sofrendo com a dúvida sobre a própria atividade, sendo incapaz de conseguir transformar esse contato com o real em realização de si na ausência do reconhecimento pelo julgamento estético.

Alguns trabalhadores, inclusive do chão de fábrica, percebem isso como resultado da falta de cobrança: *“aqui ninguém cobra ninguém e com isso a gente vai relaxando”*. No entanto, percebemos na vivência desses profissionais que eles são bastante zelosos, mobilizam sua inteligência e inventividade em tantas situações para fazer a fábrica funcionar, se engajando para muito além do prescrito, para além da jornada por vezes. Portanto não parece uma explicação satisfatória a simples falta de cobrança, pois muitas outras coisas que não são cobradas são realizadas. O cinismo defensivo e a falta de zelo aparecem em certos momentos de desânimo, de expectativas sombrias com o futuro da fábrica, quando parece que não adianta mais brigar e se engajar na produção. É o desânimo que o grupo de pilotagem chegou a relatar, que se dúvida influencia na atividade. Mas quando há pedidos, há matéria-prima, vemos os trabalhadores se engajarem frente aos imprevistos. Portanto, a dinâmica entre abandono ou uso do prescrito enquanto recurso parece mais complexa, sendo influenciada também pela ausência de reconhecimento assentado no julgamento estético, na ausência de pares e em uma postura defensiva com relação a exercer atividades que estão em zonas de incerteza dentro do repertório de competências acumuladas pelos trabalhadores. De qualquer maneira, várias causas podem se complementar para entender essa questão.

O desânimo, no entanto, pode aparecer em atividades específicas mesmo quando as coisas não estão tão ruins, como quando a produção é paralisada por quebra ou falta de matéria-prima. Por exemplo, na questão da manutenção preventiva, as expectativas dos trabalhadores dentro da operação “normal” da fábrica é de que não haveriam peças. Isso em partes é creditado à condição econômica, mas também observamos que essa expectativa é reforçada pelos limites da comunicação entre o chão de fábrica e o administrativo. Outro aspecto que pode ajudar a desmotivar os trabalhadores, especialmente os mais jovens, é a falta de perspectivas de progressão em uma carreira. Os trabalhadores que estão no controle há mais de 15 anos ficaram amarrados em seus postos, não havendo muita mobilidade interna, salvo algumas exceções como na apropriação do setor administrativo ou na especialização de trabalhadores do chão de fábrica para suprir funções que tinham sido abandonadas (a manutenção elétrica é um exemplo).

Ao mesmo tempo, cada trabalhador possui muito conhecimento dos trabalhos no interior da fábrica, permitindo a reposição de colegas em casos de faltas ou necessidade de ir ao banheiro (salvo as funções específicas do grupo da produção, principalmente em qualidade e alguns tópicos de manutenção). Portanto ocorre um processo rico de trocas, aprendizagem e construção de competências que pode ser entendido como um robusto desenvolvimento horizontal. Mas as perspectivas de carreira, de desenvolvimento vertical, são bastante pequenas, tanto devido ao prognóstico do futuro incerto devido a situação econômica, quanto pela estabilização dos trabalhadores mais antigos em suas funções. Isso mostra o quanto a lógica da fábrica está distante da lógica de empregabilidade do sujeito hegemônico no mundo corporativo atual, até porque todo esse desenvolvimento horizontal pouco se traduz e empregabilidade. A reaplicação dos conhecimentos construídos na fábrica dificilmente seria possível em outras fábricas, salvo algumas exceções de cargos mais técnicos, devido às características de maquinário, organização, processo produtivo, entre outras. Os trabalhadores são “extremamente qualificados em Flaskô”, tendo construído competências na vivência de um processo de aprendizagem organizacional bastante intenso, informal, constituído na prática. O espaço de aprendizagem “estratégica”, formal, que resulta em qualificação “para o currículo”, parece ter sido incentivado fora do perímetro da fábrica com a redução da jornada de trabalho para 6 horas. Há relatos de trabalhadores que foram estudar no tempo livre, sendo que um ferramenteiro se formou advogado, enquanto outros frequentaram desde cursos profissionalizantes até cursos culturais e artísticos.

Acúmulo de funções e auto-aceleração no administrativo

As quebras de combinados do administrativo também são em alguma medida consequência de um acúmulo de funções dos trabalhadores desse setor. São muitas tarefas distintas que a

gerência comercial, em específico, acumula: pagamentos, notas fiscais, compras de matéria primas, peças de reposição, contato com cliente, prospecção de vendas, presenciamos esse trabalhador recebendo fornecedores, ajudando os trabalhadores da expedição a carregar caminhão, etc. A jornada de trabalho do administrativo não é de 6 horas como no chão de fábrica, e por vezes passa das 8 horas, algo que não é sempre considerado pelo chão de fábrica devido às trocas de turnos, ou sejam, não se vê na íntegra a jornada dos trabalhadores administrativos. Dodô frequentemente tem que sair da fábrica para reuniões externas, efetuar compras, e ainda possui um papel de relevância no PCP informando os pedidos e prioridades e cuidando dos avisos aos trabalhadores quando não haverá jornada (por quebra de máquina ou falta de matéria-prima) ou na convocação para o trabalho aos sábados. Quando problemas ocorrem de madrugada, é pra ele que ligam, avisando da situação e pedindo auxílio.

Se por um lado esse acúmulo é consequência da falta de quadros capacitados, dado que a fábrica não oferece condições muito favoráveis comparando-se com o que o mercado em geral oferece para esses trabalhadores (inversamente ao chão de fábrica, ao menos em termos de valor do salário), esse acúmulo é muitas vezes ativo, ou seja, alguns trabalhadores puxam pra si responsabilidades e tarefas que poderiam estar sendo compartilhadas. Isso fica mais ou menos evidente para o chão de fábrica, conforme o relato de um trabalhador: *“uma pessoa só pega todas as funções, mas ele fica sobrecarregado, e aí não consegue dar conta. Só que ninguém cobra dele porque ele faz muita coisa, e ele não cobra de ninguém porque sabe que não tá dando conta do que tem pra fazer. Ele foi abraçando, mas os bracinhos dele ficaram curtos. Aquele que abraçou tudo ficou responsável pela manutenção, por tudo. Isso gera um ciclo vicioso onde um não consegue cobrar o outro por que está sempre em dívida, com alguma pendência que também não fez”*.

Esse relato, atrelado às nossas observações, mexe numa questão delicada. A busca ativa por acumular e concentrar funções pode ter diversas explicações, inclusive relativas à vivência singular de cada sujeito. Existem também relações com questões ligadas ao acúmulo de poder. Mas é possível construir a hipótese de que o trabalho administrativo, ao mesmo tempo invisibilizado e estratégico para a organização, não tem espaços de reconhecimento na fábrica e, na busca pelo reconhecimento dos colegas, alguns sujeitos começam a acumular funções. Tenta-se provar o valor para os demais do coletivo através da obtenção e exposição de resultados concretos, obtidos por meio de muita dedicação e engajamento. A dificuldade de dar conta de todas essas tarefas, justamente por serem incontáveis, acaba piorando que se conte e torne visível ao outro o que foi feito; o trabalho é interrompido, surgem imprevistos e, como aparece no relato, *“os bracinhos dele ficaram curtos”*.

Com isso, vem o medo do juízo do outro quando os resultados não são obtidos, o real não é

superado. Isso dificulta que os problemas sejam compartilhados, pois implicaria que todo esse esforço empregado na tentativa de mostrar seu valor apareça enquanto fracasso. Não é o medo de metas ou retaliações profissionais (como sanções nas retiradas, impedimento de progressão na carreira, entre outras formas de “gestão de consequências” utilizadas em grandes empresas), mas sim do julgamento dos colegas. Afinal, comunicar toda a complexidade envolvida na sua tarefa e os problemas decorrentes disso não é tarefa fácil. Mas como comunicar o esforço que resultou em um fracasso para alguém que não vivencia as mesmas condicionantes que você sem ser julgado ou diminuído em seu valor para a organização? Como deixar claro o tamanho do esforço empregado para conseguir dar conta? E explicar que o fracasso muitas vezes é resultado das variáveis incontroláveis?

Com isso coexistem movimentos aparentemente contraditórios: acumular tarefas para visibilizar os resultados e ser julgado como alguém valoroso pelos colegas, enquanto evita-se visibilizar os processos de trabalho com medo de expor as próprias limitações justamente por não atingir os resultados e ser julgado como fracasso. É um movimento pendular que leva a um grande sofrimento e contribui para o isolamento de certas funções. Isso provoca problemas de interdição da comunicação entre chão de fábrica e administrativo que, por sua vez, podem levar à redução das expectativas dos trabalhadores do chão de fábrica com relação a encontrar suporte para suas atividades no administrativo, podendo resultar em abandono de certas atividades como a manutenção, afinal não se espera que hajam peças e programações de paradas da produção.

Esse acúmulo ativo de funções também pode ter outras origens. Expusemos que o administrativo vive *na própria atividade* as incertezas com relação ao futuro da fábrica. Desse modo, o real do trabalho nesse setor revela a todo instante as possibilidades de fim da experiência da ERT. Segundo o próprio Dodô, “*hoje a gente não consegue nem sonhar com um futuro melhor*”. Ora, pra que engajar a si mesmo em uma experiência cuja expectativa de futuro é tenebrosa? Um risco dessa magnitude pode comprometer o engajamento do trabalhador. O acúmulo ativo de tarefas por alguns trabalhadores pode ser uma forma de fugir do medo, sendo um mecanismo defensivo. Se observarmos, os trabalhadores do administrativo que parecem acumular ativamente funções são justamente aqueles envolvidos com a história da experiência, aqueles cuja história se mescla à história da Flaskô. Encarar diariamente a possibilidade de fim da experiência do empreendimento pode ser algo insuportável para quem dedicou a vida para a fábrica e teve a identidade construída nessa relação. Segundo Dodô, ele entrou na fábrica como ajudante na parte de grafar a peça (com o logo), com apenas 19 anos. Então foi assumindo várias funções: operar máquina, ajudante de transporte, logística, etc. Quando a fábrica foi ocupada ele era caminhoneiro. Ele diz que

é muito grato pela Flaskô por ter aprendido tudo que sabe lá: “*devo quem eu sou à Flaskô*”.

Desse modo, a auto-aceleração consiste em uma maneira de não se permitir parar, evitando abrir espaço no pensamento para lembrar das baixas probabilidades de futuro. Em outras palavras, é através desse mecanismo de defesa, que consiste em acumular, funções que os trabalhadores conseguem manter seu engajamento. Cabe lembrar que auto-aceleração não é um mecanismo exclusivo de tarefas repetitivas: “a sobrecarga de trabalho imposta a alguns executivos, em particular no setor do comércio, chegava ao mesmo resultado psíquico que nos operários: a embotadura do pensamento e da afetividade pode ser obtida pelo ativismo, mesmo em tarefas essencialmente cognitivas e relacionais” (DEJOURS, 2012, p. 63).

Como toda estratégia defensiva, ela não é consciente – pois se tornada consciente deixaria de agir. Dessa maneira, o acúmulo ativo não é percebido pelo gerente comercial desse jeito, que entende que faz parte de sua atividade: “*meu negócio é vender [...] mas preciso ficar perto das outras funções para poder fazer o que faço*”. No entanto, isso contrasta com as nossas observações: não seria necessário que a mesma pessoa cuidasse dos fornecedores, da matéria-prima ou das peças de reposição, dos pagamentos, notas fiscais e de outras tarefas abraçadas voluntariamente.

Autoridade, arbitragem do mercado e desejo de ser patrão

Além da busca por reconhecimento e da defesa com relação ao futuro, a auto-aceleração pode ter outra motivação no caso da gerência comercial: a legitimação da autoridade. Se no chão de fábrica os processos deônticos levam a uma autoridade consentida por baixo e fundamentada no reconhecimento do outro, nas relações do PCP que aglutinam os distintos setores da fábrica a arbitragem parte, em primeiro lugar, do mercado. Não apenas os pedidos e demandas dos clientes, mas também as relações com fornecedores, especialmente de matéria-prima e energia, vêm as origens das variáveis determinantes do PCP. Mas essas variáveis não aparecem como resultados unívocos de uma equação exata, elas são ajeitadas, organizadas, interpretadas, reformuladas, consideradas ou não pela gerência comercial. A arbitragem não vem de uma instância mecânica e determinística; ela é humana e, portanto, encarnada pelo Dodô. As decisões de maior relevância impacto na vida da fábrica dependem dele e naturalmente podem emergir conflitos com outras racionalidades do chão de fábrica. Carlinhos constantemente o informa das condições da fábrica relacionadas à produção, estoque, componentes, matéria-prima e Dodô vai decidindo a partir disso o que priorizar.

Isso implica em uma questão: o fato de Dodô representar o mercado dentro da fábrica seria suficiente para garantir sua autoridade, permitindo com que arbitre em caso onde as prioridades não sejam claras, ou devido a essa autoridade ser decretada externamente ao

fazer dos trabalhadores Dodô precisaria constantemente provar seu valor para adquirir a legitimidade frente aos colegas? Para ser legitimada, essa autoridade precisaria partir do reconhecimento da atividade de Dodô enquanto alguém que lida com o mercado, o que nem sempre acontece como estamos demonstrando, dado que grande parte de seu trabalho é desconhecido dos demais e invisível. Isso acaba sendo mais um incentivo para o acúmulo de tarefas, principalmente aquelas que teoricamente não seriam as atividades da gerência comercial. O exemplo do carregamento do caminhão é emblemático, pois esta atividade é realizada no chão de fábrica, em frente dos outros trabalhadores, visível. Mas ao mesmo tempo ao carregar o caminhão Dodô deixou de fazer outras coisas, interrompidas e postergadas.

Desse modo, a legitimidade das decisões de Dodô vem do reconhecimento dele enquanto alguém que se dedica muito e ao mesmo tempo de alguém que detém informações substanciais para os processos. Isso confere a autoridade necessária para as arbitragens. No entanto, a legitimidade não parte do reconhecimento do conteúdo de seu trabalho, do que ele efetivamente faz, o que abre margens para questionamentos em determinados momentos. Questionar está na base da autoridade não autoritária, sendo fundamental para não cristalizar o poder em relações de dominação. No entanto, presenciamos em diversos momentos o questionamento velado, não aberto, feito apenas entre colegas do chão de fábrica. Por vezes escutamos a já citada frase: “*os problemas estão no administrativo*”. A falta de conhecimento sobre o trabalho em si parece motivar esse processo, que leva ao empobrecimento da deliberação coletiva e da comunicação entre os setores da fábrica.

Existe aqui novamente um movimento de retroalimentação: enquanto Dodô busca legitimar sua autoridade acumulando mais tarefas, acaba não conseguindo dar conta de tudo e, por isso compartilha menos ainda suas tarefas pois corre o risco de não apenas parecer fracassar, mas também ter sua autoridade questionada se ela depender do reconhecimento do conteúdo de seu trabalho.

A liberdade para questionar a autoridade na Flaskô acaba se constituindo em um problema para Dodô. Ele é colocado a prova nesses momentos, e justamente em aspectos da sua atividade que não são sua experiência, sabedoria, desempenho e elegância que tornam legítimo, mas sim empenho e dedicação. Esse questionamento coloca em risco suas decisões, sua autoridade. Isso, juntamente com a frustração dos combinados feitos com os clientes que esvazia parte fundamental do trabalho de gerente comercial, acabam levando à ideia de que seria um problema na fábrica esse excesso de regulação, associado à indisciplina, cada um a fazer o que bem entender. Foi até manifestado que a fábrica “*não é uma fábrica recuperada, é uma autogestão*” segundo a visão pejorativa que possuem do termo enquanto

desorganização. Isso prejudicaria as entregas, traria incertezas e tornaria difícil a sustentação da fábrica no mercado.

Esse trabalhador relata “*não vejo a hora de poder ser um capitalista 'fudido'*” pra poder fazer as coisas do jeito dele, alegando que “*um mundo sem patrão iria ser o caos*”. Ele comenta que pensa constantemente em tudo que poderia fazer se ele fosse o patrão e a empresa não tivesse o nome sujo: compromissos como os pagamentos em dia, a possibilidade da fábrica de ser bem avaliada pelos parceiros ao ponto de conseguir crédito, poder fazer ação social tendo dinheiro em caixa, ter poder de barganha no mercado. “*A gente deveria sentar numa ABIPLAST (Associação Brasileira da Indústria de Plástico) e negociar as coisas do mercado*”, comenta. Para ele, enquanto sua irmã e irmão estão trabalhando para um patrão e não são escravizados, na Flaskô “*tá todo mundo doente*”. Esse desejo patronal pode surgir como resposta para esses dois fatores: não mais ter que quebrar os combinados com os clientes (dado que a autogestão é vista como a causa disso pelo gerente comercial) e para a estabilização de sua autoridade em um regime de gestão menos aberto para o questionamento, de maneira que o risco do fracasso nas provações não seja mais um motivador de sofrimento.

Algumas conclusões sobre a cooperação a partir da atividade deôntica do PCP

A Flaskô construiu ao longo de sua história espaços como a Assembleia Geral de Fábrica, cuja periodicidade era mensal, além da instância do Conselho de Fábrica, eleito, com reuniões periódicas e abertas mesmo para quem não fosse representante – e de fato alguns trabalhadores não eleitos relatam que participavam, alguns frequentemente outros esporadicamente. Esses espaços, voltados para a deliberação coletiva, podem ser entendidos como esferas públicas, no sentido que Dejours (2012) recupera de Hanna Arendt, ou seja, um espaço político, onde opera não apenas a racionalidade instrumental, mas em grande medida a racionalidade comunicativa, das negociações, que envolve também a emergência das vivências, da racionalidade páthica. Ainda segundo Dejours (2012), as atividades de deliberação, deônticas, estão no princípio da cooperação. A própria Reunião de Produção constituía um espaço deôntico. Nosso trabalho na fábrica ocorreu em um momento de declínio desses espaços, sendo que não pudemos vivenciá-los nem analisá-los. Mas de certa maneira é possível intuir que foi internalizada, junto à relação com o tempo fordista do chão de fábrica, uma lógica de negociação das relações de poder. Se antigamente existiam diversos espaços deônticos formais e informais, presenciamos na atividade, que os espaços informais permanecem operando.

O PCP acaba sendo uma tentativa de regular coletivamente as imposições dos clientes (tipo

e cor do produto, quantidade, máquina disponível, prazo), processo que é condicionado basicamente pelas restrições do cliente, dos fornecedores e das máquinas. A partir disso vai se abrindo uma negociação, em que o setor de vendas tem um papel privilegiado na decisão, maior do que o próprio trabalhador responsável pelo PCP. No entanto, essa decisão é produto de uma dinâmica de negociação da lógica comercial com a lógica do chão de fábrica. Algumas decisões podem e acabam sendo desrespeitadas pelos trabalhadores com base nas outras condicionantes de sua atividade: qualidade e disponibilidade das matérias primas, disponibilidade das máquinas etc. Essa tarefa coletiva envolve outros atores, como os operadores e o setor de qualidade, resultando em uma negociação coletiva, dentro do possível. Se essa característica de negociação gera sofrimento em quem tem que arbitrar, podendo trazer riscos para a coordenação das inteligências singulares, por outro lado gera apropriação da fábrica, identificação com a atividade, engajamento na hora de resolver problemas e propicia um forte comprometimento coletivo.

Vale destacar que o reconhecimento na fábrica, importante para o engajamento dos sujeitos na cooperação devido à retribuição simbólica que oferece para suas identidades, existe principalmente no chão de fábrica. Além disso, no geral os julgamentos realizados são de utilidade, não havendo muito espaço para julgamentos qualitativos e estéticos. Também fica comprometido o reconhecimento entre os setores.

A partir dessa análise, a ideia de “regulação” de Vieitez e Dal Ri (2001) parece ficar mais clara em seu conteúdo, ou seja, a regulação ocorre em situações onde a autoridade não se cristalizou em autoritarismo, havendo espaço para negociações sobre as decisões, questionamento, não sendo possível garantir por decreto ou sanções o controle das inteligências singulares. A regulação acontece quando a autoridade é legitimada por baixo. Mas a manutenção da regulação, em oposição ao controle, depende de um processo dinâmico, pois quem está sendo questionado, mesmo que não deseje cristalizar-se no poder, pode tentar evitar os questionamentos devido ao constante risco de fracasso. E dessa linha tênue podem emergir novas relações de dominação. A regulação se constitui então enquanto uma permanente “negociação das relações de poder” (DEJOURS, 2012, p.97). Seria necessário um estudo longitudinal para avaliar como evoluiu e seguirá evoluindo a dinâmica que emerge das negociações das relações de poder, das tentativas da autoridade de se estabilizar. Ao mesmo tempo e que a Flaskô tem condições organizacionais favoráveis para a deliberação coletiva e para a cooperação horizontal, as condições econômicas têm corroído partes dessa organização e a cooperação entre os setores tem sofrido impactos negativos. Não podemos afirmar que a organização, mecanicamente, é capaz de garantir a regulação coletiva no futuro.

Alguns riscos para a regulação, para além dos problemas estruturais, estão nas interdições da comunicação entre administrativo e chão de fábrica. Constatamos por exemplo que a invisibilidade e invisibilização ativa do trabalho administrativo acaba resultando em certo empobrecimento da racionalidade comunicativa nos espaços deônticos. O acúmulo de tarefas, a necessidade de exercer autoridade devido à posição de representação do mercado e ausência de prescrições ou espaços de elaboração de regras coletivas para as decisões nesse setor geram sofrimentos e levam a um desejo de controle. Faltam espaços e instâncias de mediação das lógicas desse setor com o chão de fábrica, principalmente após a corrosão do espaço da “Reunião de Produção”.

A confiança, elo fundamental para a cooperação, tem sido enfraquecida. Se no administrativo, invisível e ativamente invisibilizado, a solidão da atividade, a necessidade de garantir os pedidos com os clientes mesmo sabendo que será difícil honrar o compromisso e as incertezas dificultam a construção de prescrições e parâmetros para decisão, no chão de fábrica as quebras de máquina também impedem que se possa contar com a estabilidade das estimativas. A lógica das incertezas passa a conflitar com a lógica da estabilidade, que era a lógica internalizada pela fábrica, assentada em uma relação com o tempo marcada pela expectativa sobre um futuro previsível. A produção é organizada a partir de uma projeção sobre o futuro que permite aos sujeitos saber como agir. Mas a realidade é de frustração constante das projeções, o que pode levar à redução da capacidade de agir dos sujeitos, despossuídos do referencial do futuro. Por outro lado, os sujeitos podem desenvolver um outro tipo de agir, assentado em outra lógica que não a da expectativa sobre o futuro.

De fato a fábrica é fonte de incertezas que pressionam em grande medida as atividades do comercial e do chão de fábrica. Mas essas incertezas não apareceram necessariamente como resultado da autogestão em si, e sim como resultado de uma fábrica com incapacidade de investimento, sem acesso a crédito, com maquinário em condições de desgaste, e mesmo após 15 anos de operação está a cada dia superando desafios operacionais complexos para manter a produção. Na análise o que ressalta aos nossos olhos é justamente o esforço que os trabalhadores empregam que mantém a fábrica operante. Se a inventividade e a mobilização frente ao real continuam dando conta, é por uma forte identificação e pela ampla cooperação existente entre os trabalhadores, que se engajam nesse tipo de ação sobre as incertezas, mesmo que esse processo exija a reformulação da lógica internalizada de ação em um ambiente previsível e controlado.

7.2 A identidade do grupo e o viver junto

Mesmo com as interdições entre chão de fábrica e administrativo, há uma forte identificação

entre os trabalhadores, algo que pudemos verificar fora do expediente, nos almoços, nas festas. A Flaskô realiza duas festas anuais, sendo que uma marca a data da ocupação, mantendo essa memória viva, e a outra é a festa de final de ano, com direito a porco assado no rolete. Mesmo que a atividade de trabalho do cotidiano dentro da organização leve a distintas racionalidades entre os setores, a história comum de luta, as vivências e enfrentamentos compartilhados e o grande senso de responsabilidade coletiva levaram à formação de uma identidade de grupo com grande pertencimento. Se o reconhecimento sobre o trabalho nem sempre é possível, outra forma de reconhecimento existe ali sendo fundamental para a dinâmica grupal: o reconhecimento do outro enquanto sujeito de um processo de luta pela fábrica, assentado na dinâmica das contribuições de cada um para a história de resistência.

Esse tipo de cooperação, que Dameron (2005) chama de comunitária, é resultante da construção de um grupo, com interesses comuns, fronteiras definidas, que fornece uma identidade coletiva. A partir da vivência da produção, que estabelece a atividade deôntica a partir de interesses instrumentais, a cooperação estabelecida propicia a formação de laços outros o que foi potencializado pela história de luta e resistência. A Flaskô teve contato desde 2003 com diversos movimentos sociais, outras ERT's, lutas comunitárias que culminaram na criação da Vila Operária, foi objeto de livros, artigos, documentários, diversas pesquisas, atos de resistência aos leilões da fábrica etc. Esses processos construíram relações de reciprocidade, um papel de comparação nas estruturas sociais em aliança a certos grupos oposição a outros, desenvolveram táticas de agir comuns, assim como estruturaram diversos objetivos partilhados para além dos imediatos da produção – alguns deles expressos nos projetos de lei para adjudicação da fábrica, nas ajudas e apoios a outras experiências de ERT's, entre outras coisas.

Desse modo, os trabalhadores da Flaskô se apropriaram de uma dimensão histórica de si, enquanto sujeitos que agem no mundo, em um sentido propriamente político, reforçando a ideia de que “no trabalho residem os maiores expedientes para a geração do político” (DEJOURS, 2012, p. 191). Nesse caso, parece haver uma interação dialética entre ação política e trabalho, pois o processo de constituição dos trabalhadores enquanto atores políticos não parte apenas da atividade nos coletivos de trabalho, mas do movimento de recuperação da fábrica e da articulação dessa experiência com outras, o que retroage sobre a atividade através das relações de reciprocidade e cooperação entre os trabalhadores. Se o “exercício da deliberação na vida ordinária de trabalho que está no princípio mesmo da aprendizagem democrática” (DEJOURS, 2012, p. 176), nesse caso a aprendizagem democrática também ocorreu de fora da atividade ordinária, na pedagogia da luta social, para

dentro.

De certa forma, essa experiência relacionada ao externo do trabalho propriamente, ajuda a sustentar a riqueza dos espaços deônticos internos ao longo do tempo, ajudando a manter a regulação e a negociação em detrimento do controle e autoritarismo. Enquanto espaços formais de deliberação foram corroídos internamente, a Flaskô ainda se mostra combativa, apoiadora dos movimentos sociais, construindo diversas lutas nas relações externas. Se a negociação no espaço de trabalho e os esforços de democratização dessas deliberações ordinárias tivesse sido abandonado, teria ainda a Flaskô esse ímpeto de luta? Existiria ainda a Flaskô? Dessas perguntas não podem ser respondidas, mas fica a reflexão.

O processo de luta é importante para a construção de sentido das atividades, para a superação de aspectos da alienação que podem ser importantes para o engajamento dos sujeitos na cooperação para a produção e no contato com o real. Se a sublimação, como pontua Dejours (2012), possui uma forte conotação social, um sentido e valorização, o trabalhar em uma ERT com essa importância histórica e reconhecimento de movimentos sociais parceiros abre possibilidades para os processos emancipatórios no contato com o real. Não queremos dizer com isso que a desalienação é completa e que todo sofrimento vira realização, mas apenas que o sentido da produção de bombonas ganha uma possibilidade de resignificação pelos sujeitos – o que dependerá de como cada um se apropria desse processo e o interpreta.

Se a PDT entende que não é possível mesurar cooperação ou liberdade, retomamos a passagem de Dejours (2012) citada no capítulo 3, em que ele sugere a importância de avaliar a autonomia e a convivência como formas de apreender a cooperação e a liberdade no interior de um coletivo de trabalho:

“se a cooperação assenta-se na mobilização livre da vontade, então o que se deveria avaliar em prioridade é, de um lado, a liberdade efetiva no interior da organização do trabalho e, de outro, a maneira como os indivíduos empregam essa liberdade. Seria assim necessário avaliar a *autonomia* vis-à-vis a organização do trabalho (sem cair nas armadilhas dos discursos padrão sobre a 'dita' autonomia no trabalho) que reflete em nível individual, a liberdade de participar da produção de normas e a *convivência que espelha com bastante fidelidade o nível coletivo da liberdade de participar de uma atividade deôntica*” (DEJOURS, 2012, p. 86, grifos nossos)

Nesse sentido a dimensão do “viver junto” na Flaskô é importante. Há trabalhadores que moram na fábrica (quando iniciamos os trabalhos eram três), trabalhadores que chegam antes do turno para ficar conversando, diversos momentos de piadas e descontração durante a atividade, além das festas anuais. Percebemos que portaria, restaurante e sala da qualidade

se tornaram espaços de convivência – além do próprio chão de fábrica. Essa relação entre a vivência da Flaskô enquanto luta política complementa a vivência na atividade, resultando em uma forte convivência. Se não pode ser medida ou avaliada quantitativamente, essas pistas fornecem alguns elementos para essa avaliação. A isso soma-se o nível da autonomia para regulação e adaptação da tarefa em nível individual que procuramos demonstrar na seção anterior.

A fala de um trabalhador é emblemática nesse sentido. Após reclamar das condições da fábrica, dos atrasos nos salários e ser questionado se preferia sair – e esse trabalhador especificamente teria chances de trabalhar em outros lugares devido ao seu conhecimento técnico – ele negou essa possibilidade e disse: *“acho que meu umbigo foi enterrado aqui”*. É a fala de alguém cuja história está implicada na Flaskô, inserido em um grupo que ajuda a definir sua identidade e que, na atividade de trabalho, possui autonomia para regular o próprio fazer e, além disso, não precisa responder uma hierarquia no sentido de controle do trabalho.

Lógico que há muito sofrimento, como demonstramos, nesse processo; mas há aqui uma dinâmica identitária muito forte que permite uma forte construção do comum e do viver junto (DEJOURS, 2012). Isso parece permitir com que os trabalhadores transponham os conflitos do cotidiano e sigam trabalhando mesmo com salários atrasados e em condições bastante distantes do ideal. A enorme queda no número de acidentes e o relato constante das diferenças com relação ao tempo do *“chicote do patrão”* parecem ser importantes para o processo de construção da saúde, da capacidade de agir no mundo, do processo em que os sujeitos se apropriam das suas histórias.

Conclusão

Os conflitos na Flaskô exprimem de certa forma sua posição com relação ao espaço econômico que ocupa. Sendo uma ERT instalada em uma parte intermediária da indústria, dependendo de fornecedores e clientes com maior poder de barganha do que ela, sendo que seu produto é usado como embalagem dos produtos que chegam ao consumidor. Isso reduz as margens de manobra da fábrica; se as vendas fossem efetuadas para consumidores finais, haveria possivelmente maior controle sobre o preço, pois seus clientes atuais têm maior poder na negociação com o preço sendo fixado pelo mercado na relação com a concorrência. Se a troca no mercado nem sempre se estabelece de uma forma estritamente capitalista, essa possibilidade se assenta na construção de outras relações junto aos consumidores finais, como relações de serviço, na qual os clientes constroem junto com os produtores o valor do serviço final, ou então de solidariedade, no qual os consumidores engajados com determinados produtores assumem compromissos de apoiá-los. No caso da Flaskô, a troca se insere dentro da racionalidade hegemônica capitalista, pautada pelo instrumentalismo do movimento de acumulação. Por isso, de certa forma o comercial na Flaskô representa o mercado das trocas capitalistas, conforme teorizado por Luxemburgo (1976 [1913]).

Há um conflito, portanto, entre a lógica da produção e a da venda. A primeira assenta-se nos saberes dos operadores, na eficiência com relação à produtividade no tempo, na saúde dos trabalhadores e, particularmente, na negociação das relações de poder. A segunda assenta-se na tentativa de não perder os clientes e manter os pedidos, tendo que lidar com a falta de capital de giro para garantir a produção. A confiança na Flaskô, central para a cooperação, é com isso abalada. Se por um lado o ambiente no chão de fábrica é propício para tornar a atividade visível, pois confia-se nos colegas e não há uma lógica de controle e supervisão, tampouco retaliações e promoções individualizantes, por outro lado a incapacidade de sustentar os compromissos (quebras de máquina, falta de matéria-prima etc) tendem a frustrar a confiança, principalmente entre os setores, o que limita a confiança. Encontramos portanto uma cooperação horizontal forte, com espaços deônticos ricos e autoridade exercida sem autoritarismo. Mas existem interdições para a cooperação vertical.

Outro aspecto de conflito consiste na responsabilidade coletiva. Se nesse trabalho observamos tanto um administrativo quanto um chão de fábrica engajados, isso se deve ao recorte do grupo de pilotagem, que pegou trabalhadores chave para a fábrica. Não necessariamente todos se engajam em um processo de responsabilidade coletiva. Isso foi alvo de reclamações: *“quando você trabalha em fábrica ocupada você não pode pensar só desse jeito, no seu salário”*. Mas não conseguimos nessa pesquisa evidenciar onde isso ocorria, de que forma, nem porquê. As queixas diziam respeito a outros trabalhadores que

não foram analisados. No entanto, essa é uma questão importante para uma autogestão ou até mesmo um sujeito em processo de emancipação: a liberdade só é alcançada ou conquistada junto com a responsabilidade. Essa é uma questão que pode ser analisada em trabalhos futuros.

De certa forma, nossa intervenção na fábrica buscou potencializar a comunicação entre chão de fábrica e administrativo, através da tentativa de recuperar o dispositivo organizacional do “Grupo de Produção”. Para isso, buscamos algo que pudesse fazer a intermediação das racionalidades distintas e lógicas temporais, que seriam justamente os artefatos (tornados instrumentos a partir do uso) do sistema de suporte ao PCP, principalmente. As informações propiciadas pelo sistema do PCP são subsídios para análises que servem tanto ao processo decisório do comercial, quanto aos trabalhadores mais técnicos do chão de fábrica, ajudando a fornecer prognósticos mais precisos dos tempos de giro da produção. O próprio momento de alimentar o sistema se constituiu enquanto um espaço de reflexão sobre o trabalho e de comunicação entre o que se passa nos dois setores. Isso pode ter impactos na construção da confiança e ressignificar a reunião da produção abandonada, que nos parecia um importante espaço deôntico. Talvez ele tenha sido abandonado justamente por não ter algo que ajudasse a mediar a comunicação com a saída do trabalhador que digitalizava as fichas de produção. Sem mediação das racionalidades e com pressões temporais e financeiras cada vez mais fortes, essa reunião foi deixando de existir, e com isso a distância entre o chão de fábrica e administrativo foi aumentando.

A mudança de racionalidade, de uma cultura fordista, assentada na previsibilidade e controle das variáveis, para um ambiente cheio de incertezas vem acompanhada de certo sofrimento. E o administrativo, isolado, sem reconhecimento, invisível e invisibilizado talvez seja quem mais absorva esse sofrimento, justamente por viver as incertezas *na atividade*. Além disso, ter que encarnar o mercado dentro da fábrica faz necessário construir autoridade para arbitrar é outra causa de sofrimento para os trabalhadores do administrativo, especificamente o gerente comercial. Essa autoridade não se sustenta facilmente por decreto na Flakô; ela precisa ser provada e legitimada, o que coloca em risco constante os trabalhadores que exercem-na.

O conteúdo do processo de trabalho foi pouco alterado, principalmente pela incapacidade de alterar o maquinário. Ainda imperam heranças de uma divisão do trabalho parcelar e cujo ritmo de trabalho é determinado pela máquina, no caso dos operadores. Existem funções com relativamente pouca perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento de capacidades, mesmo que na prática os operadores desenvolvam várias habilidades específicas. Acaba que pros postos de operação de máquinas a atividade é repetitiva e, mesmo que a regulação

possibilite uma ressignificação do sistema técnico e organizacional, a luta contra a desalienação encontra sérias barreiras.

Mesmo assim, existe uma forte dinâmica identitária decorrente do processo de luta, da construção de instâncias políticas dentro da fábrica, da valorização das atividades no chão de fábrica, do espaço que os sujeitos possuem para regular sua própria atividade e negociar as tarefas. Se o sistema técnico limita, a organização tenta fazer o possível dentro das condições dadas. Fazer parte da Flaskô implica em uma identidade coletiva para além da atividade profissional, algo que por sua vez influenciará na atividade profissional. Se é verdade como pontuam Vieitez e Dal Ri e (2001) que as máquinas, equipamentos e tecnologias de produção utilizados (os disponíveis no mercado), determinam, em grande parte, a organização do processo de trabalho, por outro lado a cultura da fábrica e a construção de sentido do trabalho também trazem novos elementos, que inclusive modificam as formas de usar e ser impactado por essas máquinas.

Essa dinâmica identitária é resultante de uma concepção da fábrica de priorização da luta macropolítica. Ou seja, na leitura política hegemônica na fábrica, não adiantaria e nem seria possível construir uma ilha de trabalho desalienado dentro de um mercado poderoso e alienador. Portanto, os processos que resultavam na construção da identidade enquanto grupo na Flaskô ocorrem na junção com as lutas para além da fábrica com os movimentos de luta por terra e moradia na região, e ocorria mais fortemente com a pauta da estatização sob controle operário. No que se refere às condições internas da fábrica, a luta pelo trabalho emancipado é concebida mais como uma luta pelo direito ao emprego, ou seja, garantia de não demissão e geração de renda para os trabalhadores, bem como melhoria da qualidade de vida via redução da jornada de trabalho com valorização do chão de fábrica. No entanto, a escolha da gestão operária – ou autogestão – teve consequências para além disso, impactando em como a autoridade é exercida e em como os trabalhadores se relacionam com as imposições e restrições do sistema técnico.

Essas novas formas de se relacionar com o sistema técnico e com os outros refletem a cooperação na fábrica. Autogestão, na Flaskô, consiste na regulação como forma coordenação das inteligências singulares ao invés do controle, ou seja, há um amplo espaço de “negociação das relações de poder” (DEJOURS, 2012, p.97). Se a arbitragem é necessária mesmo na autogestão, a autoridade pode ser e é questionada, sendo legitimada por baixo evitando-se até então autoritarismos. Outro aspecto da autogestão está nos espaços para que os trabalhadores formulem as decisões coletivas, podendo alterar as regras a que se submetem, como no exemplo da redução da jornada de trabalho para 30 horas semanais. A capacidade de ter poder para alterar as regras é um elemento central de uma organização

capacitante, segundo Falzon e Mollo (2009). Por fim, outro indício importante da autogestão está na queda brusca de acidentes de trabalho.

Esse último aspecto chama atenção, pois o relato dos trabalhadores insiste nas diferenças com relação ao tempo do “*chicote do patrão*”. Parece ser importante para o processo de construção da saúde o aumento da capacidade de agir no mundo e na regulação da própria atividade, algo que é propiciado pelo ambiente organizacional. Outro fator que pode influenciar é a própria redução da jornada. Geralmente são nos momentos de cansaço que as desatenções emergem, sendo os momentos de maior risco de acidentes. Na Flaskô, durante a época patronal, chegou a haver um caso de óbito. Outros acidentes foram relatados, como queimaduras, quase sempre na época patronal. Isso está de acordo com os resultados do mapeamento das empresas recuperadas brasileiras, mostrou que em 71% das empresas brasileiras, a impressão dos trabalhadores é de que o número de acidentes de trabalho diminuiu depois da recuperação (HENRIQUES et al., 2013).

Esses elementos mostram alguns dos avanços no processo de desalienação do trabalho que ocorre na Flaskô, resultante de uma forte cooperação, tanto relacionada ao grupo de trabalhadores sujeito do processo histórico da recuperação da fábrica, quanto da cooperação na atividade – especialmente no chão de fábrica.

Referências Bibliográficas

ABRAHÃO, J. SZNELWAR, L. SILVINO, A. SARMET, M. & PINHO, D. (2009). Introdução à Ergonomia: da teoria à prática. São Paulo: Blucher.

ALMEIDA, R. G. A ergonomia sob a ótica anglo-saxônica e a ótica francesa. *Vértices*, 2011, 13.1: 111-122.

AMARAL, M. S. Teorias do imperialismo e da dependência: a atualização necessária ante a financeirização do capitalismo. 2012. 147f. Diss. Tese (Doutorado em Ciências). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

ANTUNES, R. O Caracol e sua Concha: ensaio sobre a nova morfologia do trabalho. Boitempo Editorial, São Paulo, 2015.

ARAÚJO, F. Gestão do trabalho na COOPERMINAS: mobilização de competências e coletivos de trabalho na atividade dos operadores de uma mina de carvão em luta pela autogestão. Tese de doutorado. PPGE/UFF. 2016.

BARBOSA, A. F. De “Setor” para “Economia Informal”: Aventuras e Desventuras de um Conceito.

BARBOSA, A. F. O Conceito de Trabalho Informal, sua Evolução Histórica e o Potencial Analítico Atual: Para Não Jogar a Criança Fora Junto com a Água do Banho.

BENINI, E. A.; BENINI, E. G. As contradições do processo de autogestão no capitalismo: funcionalidade, resistência e emancipação pela economia solidária. *Organizações & Sociedade*, 2010, 17.55.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. O novo espírito do capitalismo. WMF Martins Fontes, 2009.

BRAUDEL, F (1996). ‘Os Jogos das Trocas’, *Civilização Material, Economia e Capitalismo*, séculos XV-XVIII, vol. II. São Paulo, Martins Fontes (pp. 192-216).

BRAUDEL, F (1996). ‘O Tempo do Mundo’, *Civilização Material, Economia e Capitalismo*, séculos XV-XVIII, vol. III. São Paulo, Martins Fontes (pp. 7-55).

BROBERG, O.; ANDERSEN, V.; SEIM, R. Participatory ergonomics in design processes: The role of boundary objects. *Applied Ergonomics*, 2011, 42.3: 464-472.

CARTA, G.; FALZON, P. Co-constructing an autopoietic organization: the Developmental Laboratory as a model and means of the Enabling Intervention. *ACTIVITES-REVUE*

ELECTRONIQUE, 2017, 14.2.

CASTRO, F. S. M. D. Autogestão no Brasil: um olhar a partir do caso de empresas recuperadas pelos trabalhadores. Dissertação (mestrado). Universidade Estadual, de Campinas, 2015.

CHANDLER, A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge MA: MIT Press, 1962.

CHESNAIS, F. Mundialização: o capital financeiro no comando. *Revista Outubro*, 2001, 5: 7-28.

CRUZ, A. (2011). A acumulação solidária: os desafios da economia associativa sob a mundialização do capital. *Revista Cooperativismo & Desarrollo*, Bogotá, (100), 47-68.

CRUZ, A; CARDOSO, A. Las lecciones de la experiencia de Mondragón para la economía solidaria del Cono. 2002.

CORRÊA, F. Bandeira Negra: rediscutindo o anarquismo. Editora Prismas, Curitiba, 2015.

COSTA, R. P. Modo de Produção e Economia Solidária. III Congresso das Rede Brasileira de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, 2015.

DANIELLOU, F.; LAVILLE, A; TEIGER, C. Ficção e realidade do trabalho operário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 1989, 17.68: 7-13.

DAMERON, S. La dualité du travail coopératif. *Revue française de gestion*, 2005, 5: 105-120.

DAVIS, G. F. Managed by the markets: How finance re-shaped America. Oxford University Press, 2009.

DEJOURS, C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. Oboré Editorial, 1987.

_____. O Fator Humano. São Paulo: FGV Editora, 1997.

_____. A Banalização da Injustiça Social. São Paulo: FGV Editora, 1999.

_____. Trabalho vivo: trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo, 2012.

_____. A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho. *Revista Portuguesa de Psicanálise*, v. 33, n. 2, p. 9-28, 2013.

- DEJOURS, C. ; MOLINIER, P. Le travail comme énigme. *Sociologie du travail*, 1994, 35-44.
- DINIZ, B. F. Entrevista com Pedro Santinho: uma história de luta em uma fábrica sob o comando dos trabalhadores. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2007, 10.2: 111-120.
- FABRES, R. R. O trabalho entre o reconhecimento e a loucura: possíveis contribuições de Christophe Dejours para uma revisão da gramática moral dos conflitos sociais. *Princípios: Revista de Filosofia (UFRN)*: 275-296, 2016.
- FALZON, P.; MOLLO, V. Para uma ergonomia construtiva: as condições para um trabalho capacitante. *Laboreal*, 2009, 5.1.
- FERREIRA, M. C. Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia. *Alethéia* 1(11), 2000, pp. 71-82.
- FLEURY, A. (1983). Rotinização do trabalho: o caso das indústrias mecânicas. *Organização do trabalho: um enfoque multidisciplinar*. São Paulo: Atlas, 84-106.
- FLEURY, A.; SILVA, F. B. Organização do trabalho na produção – A abordagem sociotécnica. In CONTADOR, José Celso et al. *Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa*. São Paulo: Edgar Blücher, 3ª Edição, 2010.
- GARRIGOU, A., DANIELLOU, F., CARBALLEDA, G., & RUAUD, S. (1995). Activity analysis in participatory design and analysis of participatory design activity. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 15(5), 311-327.
- GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia. São Paulo, 2001. Edgar Blücher.
- GEPHART JR, R. P. From the Editors: Qualitative Research and the "Academy of Management Journal". *The Academy of Management Journal*, p. 454-462, 2004.
- HALL-ANDERSEN, L. B; BROBERG, O. Integrating ergonomics into engineering design: The role of objects. *Applied ergonomics*, 2014, 45.3: 647-654.
- HARVEY, D. Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultura. São Paulo: Loyola, 1992.
- HELOANI, R. Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. Atlas, 2003.

- HELOANI, R. Corpo e trabalho: instrumento ou destino?. *Psicologia hospitalar*, 2005, 3.2.
- HENRIQUES, F. C. Assessoria a empreendimentos de autogestão. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.
- HENRIQUES, F. C. (2013). Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil e na Argentina. 2013. Tese (Doutorado em Planejamento Urbano e Regional)–Universidade Federal Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.
- HENRIQUES, F. C., SIGOLO, V. M., & RUFINO, S. Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil. Multifoco, 2013.
- HERNANDEZ, C. C. Relações sociais de produção na fábrica ocupada Flaskô relatos sobre condições sui generis. Dissertação (mestrado). Universidade Estadual de Campinas, 2017.
- HIRATA, H. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. *Revista latinoamericana de estudios del trabajo*, 1998, 4.7: 5-27.
- HONNETH, A. Trabalho e reconhecimento: tentativa de uma redefinição. *Civitas-Revista de Ciências Sociais*, 2008, 8.1: 46-67.
- HONNETH, A. Luta pelo reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais. São Paulo, Editora 32, 2003.
- HORKHEIMER, M. Teoria tradicional e teoria crítica. In: CIVITA, V. (coord.). Textos escolhidos. Benjamin, Horkheimer, Adorno e Habermas. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- HUBAULT, F; SZNELWAR, L. I. How is the new economy a challenge to old ergonomics? *Nordic Ergonomics Society Annual Conference*, 2014.
- HUBAULT, F.; SZNELWAR, L. I.. Can activity be understood out of subjectivity?. *Work*, 2012, 41.Supplement 1: 26-29.
- JACKSON FILHO, J. M.; LIMA, F. P. A. Análise Ergonômica do Trabalho no Brasil: transferência tecnológica bem-sucedida?. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, 2015, 40.131: 12-17.
- JOYEUX, M. Autogestão, gestão operária, gestão directa. A Batalha, 1975.
- LA BOÉTIE, E. O discurso da servidão voluntária ou o contra um. 1982.
- LAVAL, C., & DARDOT, P. (2016). A nova razão do mundo: ensaios sobre a sociedade

neoliberal. *São Paulo: Boitempo*.

LANCMAN, S; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2003, 6: 79-90.

LIMA, F. P. A. Medida e desmedida: padronização do trabalho ou livre organização do trabalho vivo?. *Production*, 1994, 4.SPE: 3-17.

LIMA, F. P. Ergonomia e projeto organizacional: a perspectiva do trabalho. *Production*, v. 9, n. SPE, p. 71-98, 2000.

LEFEBVRE, H. Problemas Teóricos da Autogestão. *GEOgraphia*, 2018 [1966], 19.41:135-141.

LUXEMBURGO, R. A Acumulação de capital: uma anticrítica. LUXEMBURGO, R; BUKAHRIN N. Imperialismo e acumulação de capital. Lisboa: Edições, 1976, 70.

MARX, K. Manuscritos Econômico-Filosóficos. São Paulo: Boitempo, 2004.

MUMFORD, E. The story of socio-technical design: Reflections on its successes, failures and potential. *Information Systems Journal*, v. 16, n. 4, p. 317-342, 2006.

MURPHY, J. B. The Moral Economy of Labor Aristotelian Themes in Economic Theory. 1993.

NEPOMUCENO, V. A. Ergonomia e formação: limites para transformar o trabalho numa mineradora de carvão autogestionária. Tese (Doutorado). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.

NEPOMUCENO, V., SANTOS ARAÚJO, F., ALVAREZ, D., & FIGUEIREDO M. Autogestão nas Empresas Recuperadas por Trabalhadores: uma análise do caso Cooperminas. *Tecnologia e Sociedade*, 11(22), 2015.

NOVAES, H. T. O fetiche da tecnologia: a experiência das fábricas recuperadas. *Expressão Popular*, 2007.

NOVAES, H. T. (2011). As bases sócio-históricas do socialismo autogestionário: a contribuição de István Mészáros. In *O retorno do caracol à sua concha: alienação e desalienação em associações de trabalhadores*. São Paulo: Expressão Popular.

OLIVEIRA, F. Crítica à razão dualista/O ornitorrinco. Boitempo editorial, 2015.

PERBELLINI, M. Análise da organização do trabalho nas empresas recuperadas por trabalhadores a partir da perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho. *Trabalho (En)Cena*, [S.l.],

v. 1, n. 2, p. 60-75, maio 2017. ISSN 2526-1487.

PETIT, J.; COUTAREL, F. A intervenção como dinâmica de desenvolvimento conjunto dos atores e da organização. In FALZON, P. (Org.) *Ergonomia Construtiva*. São Paulo: Blucher, 2016.

QUADROS, W. Classes sociais e desemprego no Brasil dos anos 1990. *Economia e Sociedade*, 2003, 12.1: 109-135.

RABARDEL, P.; BEGUIN, P. Instrument mediated activity: from subject development to anthropocentric design. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 2005, 6.5: 429-461.

RASLAN, F. O.. Resistindo com classe: o caso da ocupação da Flaskô. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.

ROCHA, R.; MOLLO, V.; DANIELLOU, F. Work debate spaces: A tool for developing a participatory safety management. *Applied Ergonomics*, 2015, 46: 107-114.

SALERNO, M. S. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. *Gestão & produção*, v. 11, n. 1, p. 21-32, 2004.

SÍGOLO, V. M.; RUFINO, S.; HENRIQUES, F. C. Estudando fábricas e organizações recuperadas por trabalhadores no Brasil. *ENCONTRO INTERNACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA*, 2011.

SINGER, P. Desenvolvimento econômico e evolução urbana. Companhia Editora Nacional, 1977.

SINGER, P. I. Uma utopia militante: repensando o socialismo. Editora Vozes, 1998.

SINGER, P. Introdução à economia solidária. Fundação Perseu Abramo, 2002.

SENNET, R. A Corrosão do Caráter. Rio de Janeiro, Editora Record, 1998.

SOUZA, P. R. A Determinação dos Salários e do Emprego nas Economias Atrasadas. Tese (Doutorado em Economia). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1980.

SZNELWAR, L. I.; MASCIA, F. L. Ergonomia. In CONTADOR, José Celso et al. *Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa*. São Paulo: Edgar Blücher, 3ª edição, 2010.

SZNELWAR, L. I.; MASCIA, F. L.; DEJOURS, C. Avaliação do trabalho submetida à prova do

real: crítica aos fundamentos da avaliação. Editora Blucher, 2008.

SZNELWAR, L. I.; UCHIDA, S.; LANCMAN, S. A subjetividade no trabalho em questão. *Tempo social*, 2011, 23.1: 11-30.

SZNELWAR, L. I. Quando trabalhar é ser protagonista e o protagonismo do trabalho. Editora Blucher, 2015.

SZNELWAR, L.; UCHIDA, S.; LANCMAN, S. A subjetividade no trabalho em questão. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*, 2011, 11-30.

THIOLLENT, M. (2011). Metodologia da pesquisa-ação. In: *Metodologia da pesquisa-ação*. Cortez.

VERAGO, J. L. Fábricas ocupadas e controle operário: Brasil e Argentina (2002-2010). Os casos da Cipla, Interfibra, Flaskô e Zanon. Sumaré: Edições CEMOP, 2011.

VIZEU, F. (2005). Communicative action and organizational theory. *Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 10-21.

VIEITEZ, C. G.; DAL RI, N. M. Trabalho associado: cooperativas e empresas de autogestão. DP & A Editora, 2001.

WELLEN, H. Para a crítica da economia solidária. Editora Outras Expressões, 2012.

WISNER, A. Understanding problem building: ergonomic work analysis. *Ergonomics*, 1995, 38.3: 595-605.

ZARIFIAN, P. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. *Novos Estudos*, 2002, 64: 23-31.

ZILBOVICIUS, M.; DIAS, A. V. C. A produção face à financeirização: quais consequências para a organização da produção e do trabalho. Uma proposta de agenda de pesquisa para a Engenharia de Produção brasileira. XXVI ENEGEP–Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais do XXVI ENEGEP, Fortaleza, 2006.