

cadernos

IHU

ano 7  
nº 29  
2009

# Ergologia e (auto)gestão:

um estudo em iniciativas de trabalho associado

Vera Regina Schmitz

INSTITUTO  
HUMANITAS  
UNISINOS



UNISINOS

Os **Cadernos IHU** divulgam pesquisas, produzidas por professores/pesquisadores e por alunos de pós-graduação, e trabalhos de conclusão de alunos de graduação, nas áreas de concentração ética, trabalho e teologia pública. A periodicidade é bimensal.

**Ergologia e (auto)gestão:**  
um estudo em iniciativas de trabalho associado

**Vera Regina Schmitz**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

*Reitor*

Marcelo Fernandes de Aquino, SJ

*Vice-reitor*

José Ivo Follmann, SJ

**Instituto Humanitas Unisinos**

*Diretor*

Inácio Neutzling

*Gerente administrativo*

Jacinto Schneider

**Cadernos IHU**

Ano 7 - Nº 29 - 2009

ISSN: 1806-003X

*Editor*

Prof. Dr. Inácio Neutzling – Unisinos

*Conselho editorial*

Profa. Dra. Cleusa Maria Andreatta – Unisinos

Prof. MS Gilberto Antônio Faggion – Unisinos

Esp. Susana Rocca – Unisinos

Profa. Dra. Vera Regina Schmitz – Unisinos

*Conselho científico*

Prof. Dr. Agemir Bavaresco – PUCRS – Doutor em Filosofia

Profa. Dra. Aitziber Mugarra – Universidade de Deusto-Espanha – Doutora em Ciências Econômicas e Empresariais

Prof. Dr. André Filipe Z. de Azevedo – Unisinos – Doutor em Economia

Prof. Dr. Castor M. M. B. Ruiz – Unisinos – Doutor em Filosofia

Dr. Daniel Navas Vega – Centro Internacional de Formação-OIT-Itália – Doutor em Ciências Políticas

Prof. Dr. Edison Gastaldo – Unisinos – Pós-Doutor em Multimeios

Profa. Dra. Élide Hennington - Fundação Oswaldo Cruz - Doutora em Saúde Coletiva

Prof. Dr. Jaime José Zitkosky – UFRGS – Doutor em Educação

Prof. Dr. José Ivo Follmann – Unisinos – Doutor em Sociologia

Prof. Dr. José Luiz Braga – Unisinos – Doutor em Ciências da Informação e da Comunicação

Prof. Dr. Juremir Machado da Silva – PUCRS – Doutor em Sociologia

Prof. Dr. Werner Altmann – Unisinos – Doutor em História Econômica

*Responsável técnico*

Marilene Maia

*Revisão*

Vanessa Alves

*Secretaria*

Camila Padilha da Silva

*Editoração eletrônica*

Rafael Tarcísio Forneck

*Impressão*

Impressos Portão

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

*Instituto Humanitas Unisinos*

Av. Unisinos, 950, 93022-000 São Leopoldo RS Brasil

Tel.: 51.3590-8223 – Fax: 51.3590-8467

[www.ihu.unisinos.br](http://www.ihu.unisinos.br)

# Sumário

<i>Introdução</i> .....	6
<i>1. História e princípios teóricos da (auto)gestão e da ergologia</i> .....	8
1.1. Elementos da história da autogestão no trabalho associado .....	8
1.2. Características e atualidades da autogestão no trabalho associado.....	12
1.3. Abordagens e princípios da ergologia.....	15
1.3.1. A Atividade na Ergologia.....	18
1.3.2. Trabalho Prescrito e Trabalho Realizado .....	19
1.3.3. As Antecipações na Atividade de Trabalho .....	20
1.3.4. O Uso de Si no Trabalho e suas Dramáticas.....	22
1.3.5. Gestão na Ergologia e no Trabalho Associado .....	23
<i>2. Procedimentos teórico-metodológicos</i> .....	25
<i>3. A (auto)gestão e a microgestão na ergologia: um olhar à lupa no trabalho associado</i> .....	28
3.1. O prescrito e o realizado na COOPEREI: um olhar “à lupa” .....	28
3.2. A atividade de trabalho na COOPEREI: um olhar “à lupa” .....	30
3.3. Gestão da atividade de trabalho na COOPEREI: um olhar “à lupa” .....	34
3.4. A (auto)gestão na COOPEREI: um olhar “à lupa” .....	36
3.5. Debate de valores no trabalho na COOPEREI: um olhar “à lupa” .....	37
<i>4. Algumas conclusões sobre a (auto)gestão e a microgestão na COOPEREI</i> .....	41
<i>Referências bibliográficas</i> .....	45

## Lista de figuras

<i>Figura 1. Entrada da COOPEREI.....</i>	7
<i>Figura 2. Vista do Pátio Interno da COOPEREI .....</i>	7
<i>Figura 3. Trabalhador COOPEREI – Programação.....</i>	29
<i>Figura 4. Trabalhador COOPEREI – Programação 2.....</i>	29
<i>Figura 5. Trabalhador da COOPEREI – Torno e Repuxação .....</i>	32
<i>Figura 6. Trabalhador da COOPEREI – Torno e Repuxação 2.....</i>	32
<i>Figura 7. Trabalhador da COOPEREI – Torno e Repuxação 3.....</i>	32
<i>Figura 8. Trabalhador COOPEREI – Torno Semiautomático .....</i>	35
<i>Figura 9. Trabalhador COOPEREI – Torno Semiautomático 2.....</i>	35
<i>Figura 10. Trabalhadores COOPEREI – Processo de Fundição.....</i>	38
<i>Figura 11. Trabalhadores COOPEREI – Processo de Fundição 2.....</i>	39

## Resumo

Este artigo tem como objeto de estudo a (auto)gestão experienciada por trabalhadores em situação de trabalho associado, sob a perspectiva da ergologia, com vistas a contribuir para a consolidação de alguns campos de conhecimento na economia solidária. Nesta pesquisa, de cunho qualitativo, realizou-se um estudo de caso na Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda – COOPEREI, uma cooperativa autogestionária, originada da antiga indústria metalúrgica Carlos Augusto Meyer S/A – Alumínio Econômico de São Leopoldo, RS.

Nas análises realizadas, percebeu-se que os trabalhadores, na microgestão da atividade de trabalho, realizada no “aqui e agora”, fazem escolhas relacionadas ao normalizar e ao renormalizar, exercitando, assim, um determinado nível de (auto)gestão. Porém, estas escolhas, quando relacionados à autogestão coletiva da fábrica, não aparecem de forma significativa para os trabalha-

dores, mostrando brechas e potencialidades para iniciativas e renormalizações.

Ainda, a utilização do dispositivo teórico-metodológico da ergologia permitiu que se conhecesse, de forma mais complexa, as relações entre concepção e execução, vivenciadas pelos trabalhadores da COOPEREI, assim como se deu a perceber que sua aplicação é condizente com as peculiaridades encontradas nesta forma de organizar e realizar a atividade de trabalho.

Salienta-se que este artigo é parte da Tese de Doutorado defendida no Programa de Pós-Graduação em Educação da Unisinos, intitulada “Microgestão e Produção de Saberes: desafios para a autogestão em iniciativas de trabalho associado. Um estudo da Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda. – COOPEREI”.

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

# Introdução

Este artigo apresenta aspectos da ergologia que tem no filósofo francês Yves Schwartz uma referência fundamental. Pretende-se uma discussão sobre a (auto)gestão<sup>1</sup> no trabalho associado e a perspectiva da microgestão, apresentada pela ergologia. Serão tratados não somente elementos teóricos, mas também análises de parte das entrevistas do estudo de caso realizado na Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda – COOPEREI.

Portanto, se faz necessário abordar aspectos essenciais da autogestão, incluindo elementos históricos, pensados como um processo revolucionário de socialização da economia, originados dos movimentos históricos e do movimento operário de luta pela sua emancipação, refletida por alguns personagens da nossa história, considerados socialistas utópicos, e uma aproximação com o contemporâneo, buscando localizar e entender a vivência da autogestão. Dessa forma, será abordada a autogestão numa perspectiva societária, incluindo elementos históricos, e mais restritamente, ligada à gestão do trabalho, com a intenção de subsidiar a discussão sobre a (auto)gestão no trabalho associado, com a intenção de se desenvolver reflexões teóricas e não-comparativas.

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

Após as abordagens conceituais, será apresentada uma análise que permita compreender a relação com a temática proposta e como esta apropriação

poderá ajudar a pensar empreendimentos de economia solidária e, mais especificamente, a Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda. – COOPEREI, analisada “à lupa”, no que se refere à atividade de trabalho associado.

A economia solidária, prática social reinventada, que tem suas raízes no século XIX, aparece hoje não só como uma alternativa às consequências perversas do modelo de acumulação flexível do capital<sup>2</sup>, mas também como uma possibilidade de retomada do sentido do trabalho como expressão de liberdade humana, da relação do homem com a natureza e com os outros homens com base nos princípios de justiça, democracia e sustentabilidade.

Na perspectiva de vários estudiosos do campo da economia solidária, estão presentes, como uma das tipologias que a compõe, as cooperativas de produção originárias de empresas falidas. Estes empreendimentos são ditos, na sua natureza e denominação, de cooperativas autogestionárias. Incorporando o que se observa em diferentes pesquisas, o termo e a vivência da autogestão vêm relacionar-se a diferentes estratégias de sobrevivência de trabalhadores ante a reestruturação econômica e à crise do trabalho assalariado.

Neste contexto, de intensas mudanças no mundo do trabalho e de surgimento e recuperação de novas e velhas experiências de trabalho associado, situa-se a Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda – COOPEREI, uma cooperativa autogestionária, criada em 15 de agosto de 2001, na cidade de São Leopoldo, RS, por decisão de quarenta e um (41) trabalhadores remanescentes da antiga indústria metalúrgica Carlos Augusto Meyer S/A – Alumínio Econômico.

<sup>1</sup> Nesta pesquisa, em frases e títulos, aparecerá (auto)gestão com a intenção de demonstrar que será examinada não somente a autogestão na sua essência e exercício, mas também a gestão que ocorre no microtrabalho associado.

<sup>2</sup> A acumulação flexível do capital, que engloba as mutações do capitalismo contemporâneo, abarca os âmbitos econômico, político, social, psicológico e cultural. Refere-se às transformações ocorridas nos modos de produzir bens e serviços e de organizar os processos de trabalho.

A COOPEREI nasce, como tantas outras cooperativas de trabalhadores que assumem a massa falida e que emergem na década de 1990, como “estratégia de sobrevivência”, “[...] identificada com a organização e a gestão, pelos próprios trabalhadores, de novos empreendimentos associativistas (como cooperativas e associações) ou de empresas falimentares, permitindo a manutenção e a criação de postos de trabalho e a garantia de renda” (NAHAS, 2006, p. 37).

Neste sentido, destaca-se a capacidade do homem, sujeito trabalhador, em criar e recriar, fazendo com que aflore, em meio a enormes dificuldades, estratégias de sobrevivência diferenciadas, como uma “odisséia” que permite conhecer e conhecer-se, e que ao mesmo tempo coloca em cheque a própria capacidade de inovação ou suporte físico e espiritual, de vivenciar novos experimentos.

Figura 1 – Entrada da COOPEREI



Figura 2 – Vista do pátio interno da COOPEREI



# 1 História e princípios teóricos da (auto)gestão e da ergologia

Aborda-se aqui a autogestão numa perspectiva societária, incluindo elementos históricos, e mais restritamente, ligada à gestão do trabalho, com a intenção de subsidiar a discussão sobre a (auto)gestão. Também neste item, fala-se sobre os elementos e conceitos da ergologia, referencial teórico chave na pesquisa realizada, principalmente para analisar a perspectiva da microgestão no trabalho associado.

## 1.1. Elementos da história da autogestão no trabalho associado

Historicamente, a autogestão esteve ligada a experiências relacionadas ao movimento operário de contestação ao capital e à luta dos trabalhadores por formas diferenciadas de gestão e organização dos seus espaços, representando uma alternativa democrática e coletiva de gestão. Verifica-se que a autogestão aparece em momentos críticos da história dos trabalhadores, expressando formas e sentidos característicos do período e contexto em que se situa.

Segundo Alain Guillerm e Yvon Bourdet, no livro *Autogestão: uma mudança radical*, autogestão origina-se da palavra francesa *autogestion*, é a tradução literal da palavra servo-croata *samoupravlje*, sendo “samo” o equivalente ao prefixo grego “auto”, e “upravlje”, significando aproximadamente “gestão”. Autogestão nomeou inicialmente

te a experiência político-econômico-social da Iugoslávia de Tito, nos anos 1950 e, após maio de 1968, passou a denominar experiências alternativas na esfera da produção (NAHAS, 2006, p. 37). O termo reaparece, globalmente, nos anos de 1990, não somente na literatura acadêmica e no meio empresarial, mas também como experiências concretas, identificadas pelo surgimento de empreendimentos associativos e cooperativos, originados do desemprego estrutural e fechamento de muitas indústrias que apresentaram dificuldades em adaptar-se à Acumulação Flexível.

A autogestão parte do pressuposto filosófico e político de que os homens são capazes de se organizarem sem dirigentes, pressuposto este que está na base do movimento anarquista e dos movimentos libertários. Carvalho, no livro *Autogestão: o governo pela autonomia*, indica que o movimento de autogestão “[...] se originou na ala jovem intelectual do comunismo internacional como uma crítica da ala esquerda do bolchevismo<sup>3</sup>” (1983, p. 11). De acordo com a autora, a crítica consistia na ideia de que “[...] qualquer forma de socialismo sustentado por uma burocracia estatal e apoiado por uma elite do partido é em si mesmo uma nova forma de capitalismo” (1983, p. 11). Assim sendo, o Estado socialista deveria diminuir seu papel político e passar a ser um administrador da vida pública e despojar-se do seu papel dominante para exercer a função de coordenador das funções sociais.

<sup>3</sup> O bolchevismo nasceu em 1903, no segundo Congresso do Partido Social-Democrata dos Trabalhadores Russos. Foi fundado por Lênin, que o reconheceu como uma corrente do pensamento político e um partido político. Segundo o *Dicionário do pensamento marxista*, constituía-se como uma tendência política, com uma “[...] abordagem da transformação social revolucionária compartilhada por muitos marxistas (Stalin, Trotski, Mao Tse-tung)” (BOTTOMORE, 2001, p. 34). Ainda, segundo a mesma obra, “A posição bolchevique fundamentava-se numa estratégia política que demandava o primado do engajamento ativo na prática política, com o partido político marxista como ‘a vanguarda’ ou direção da classe operária” (2001, p. 34).

Como modelo socialista, esta forma de organização pode ser identificada em diferentes momentos, podendo ser também reconhecidos diferentes pensadores, sociais e utópicos<sup>4</sup>, ditos “fantasiosos”, formuladores de concepções irreais para a época. Mas o que pode ser percebido é que seus ideais “proféticos” hoje estão em plena expansão, reconhecidamente em precisas experiências estruturais do trabalho. A história nos mostra os diversos rumos do pensamento da autonomia, muitos deles deixando o ideário da utopia para se transformarem em experimentos concretos.

Um dos utópicos a destacar é o britânico Owen<sup>5</sup>, notável intelectual da história do socialismo em geral. Crítico social que compreendeu o significado da revolução industrial antes de muitos economistas e políticos burgueses. Via na forma associativa uma saída para o sofrimento e para a vida de escravidão que a máquina e a grande indústria causavam aos operários. Segundo sua concepção, “[...] entre os associados não haveria mais nem concorrência, nem lucro. Todos trabalhariam uns para os outros” (NOGUEIRA FILHO, 1969, p. 35). Este progressista imaginava uma sociedade como uma federação de comunidades cooperativas, de gestão operária, ou seja, governadas pelos próprios produtores, cuja renda seria distribuída igualitariamente.

Cabe ainda comentar que Owen rejeitava o comércio parasitário, entendido por ele como aquele que visava unicamente ao lucro. As sociedades owenistas, portanto, criaram bazares para trocas entre as cooperativas operárias, tornando-as viáveis. O que estava na base da teoria deste socialista e nas alternativas que ele propunha

era uma transformação fundamental no sistema capitalista que estava em expansão.

Contemporâneo de Owen, Carlos Fourier<sup>6</sup> propõe combater o feudalismo comercial e industrial por meio de experiências na base do associativismo. Este francês “[...] defendia a passagem do capitalismo para o socialismo sem que houvesse violência, a partir de pequenas iniciativas e experiências socialistas baseadas nas falanges e falanstérios” (NAHAS, 2006, p. 38). Os *phalanstères* autogestionários eram fazendas de produção e consumo coletivas, baseadas na organização adequada da agricultura. Segundo Horvart, mais de 600 pessoas, de forma coletiva, cultivavam em torno de 500 acres de terra. (1990, p. 13).

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

Era intenção, na proposta doutrinária de Fourier, que o trabalho desenvolvido de forma coletiva e de livre iniciativa se tornasse atraente para todos, pois, desse modo, garantiria maior produtividade e produção.

<sup>4</sup> A expressão socialismo utópico está relacionada, principalmente, a três pensadores: Claude Henri de Rouvroy, conde de Saint-Simon; François-Charles Fourier e Robert Owen e, na maioria das vezes, é designada para expressar a primeira fase da história do socialismo. Este termo, no final da década de 1830, ficou comum na França e na Inglaterra. Aparece, nos textos marxistas, como categoria, qualificando e projetando o socialismo daquele período. O que era “utópico”, segundo Bottomore, “[...] era a crença na possibilidade de uma transformação social total, que compreendesse a eliminação do individualismo, da competição e da influência da propriedade privada, sem o reconhecimento da necessidade da luta de classes e do papel revolucionário do proletariado na realização dessa transição” (2001, p. 341).

<sup>5</sup> Robert Owen (1771-1858). Defendia a ideia das aldeias cooperativas como modelo de sociedade do futuro. Suas ideias foram inspiradoras para o movimento cooperativista, que tem seus primórdios em 1844.

<sup>6</sup> Carlos Fourier (1772-1837). Este francês criou os falanstérios, associações livres, compostas de trabalhadores, capitalistas e administradores. Nesta experiência, o trabalho assalariado era abolido.

O aristocrata francês Saint-Simon<sup>7</sup>, também considerado um dos socialistas utópicos, tinha como tema a reforma social. Deixou várias obras, entre elas destacam-se *Cartas de um habitante de Genebra a seus contemporâneos*, *A parábola* e o *Novo cristianismo*. Preconizava um estado industrializado, dirigido pela ciência moderna, no qual a sociedade seria organizada para o trabalho produtivo pelos homens mais capazes. O objetivo da sociedade seria produzir coisas úteis à vida. É da sua obra *Cartas de um habitante de Genebra* a seguinte frase:

Creio que todas as classes da sociedade ficariam melhores com essa organização: o poder espiritual em mãos dos sábios; o poder temporal em mãos dos proprietários; o poder de nomear aqueles que seriam chamados a preencher a função de grandes dirigentes da humanidade nas mãos de todo mundo. Como salários dos governantes, a consideração.<sup>8</sup>

O pensador Saint-Simon, mesmo que, um pouco mais velho, assim como Owen e Fourier, viveram na passagem do século XVIII para o XIX, portanto, são contemporâneos do mesmo período histórico. Presenciaram os primeiros efeitos da Revolução Industrial, que iniciou e se expandiu entre os séculos XVIII e XIX, mas não presenciaram a sua irrupção, com a emergência do proletariado fabril. É importante salientar que os três não ficaram limitados a criticar o tempo em que viveram, mas desenvolveram projetos de mudança para a vida e para a sociedade, e que as ideias de Owen e de Fourier foram baseadas

numa sociedade sem conflitos e sem desigualdades, em oposição às mazelas da sociedade capitalista da época.

Outro intelectual francês que deve ser destacado é Louis Blanc<sup>9</sup>. Pregou que o Estado poderia implementar reformas sociais e proteger os membros fracos da sociedade. Na concepção do jornalista e político Blanc, o governo forneceria capital para a formação de oficinas nacionais, a fundo perdido, a serem administradas sem o objetivo do lucro e, gradativamente, os operários seriam autônomos, escolhendo inclusive seus próprios diretores. “O ideal de Blanc era uma sociedade igualitária com os interesses pessoais incorporados ao bem comum” (HORVART, 1990, p. 15). Contribuiu para popularizar, na França, as cooperativas operárias de produção.

Cita-se também como um dos pioneiros da autogestão nas empresas, o anarquista e utopista Proudhon<sup>10</sup>, único visionário proletário. Era radicalmente contra a propriedade privada e o Estado. Para ele, a propriedade privada deveria ser transformada em propriedade coletiva de associações de operários. Preconizava o regime mutualista, sendo seu mais famoso projeto o do crédito gratuito, que compreendia a ideia da disponibilidade de capital para todos, sem ônus, por meio do *mutuellisme*<sup>11</sup>.

Para Proudhon, a Revolução Francesa limitou-se à liberdade política, e o que deveria ser feito “[...] era estender a liberdade e a igualdade à es-

<sup>7</sup> Claude Henri de Rouvroy, conde de Saint-Simon (1760-1825). Aos 17 anos, rompe com suas origens e participa da Revolução Francesa e da Guerra da Independência dos Estados Unidos. Foi um dos fundadores do chamado socialismo cristão. Deixou vários discípulos, entre eles, o filósofo Augusto Conte e o historiador Auguste Thierry.

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

<sup>9</sup> Louis Blanc (1811-1882). Suas ideias principais resumiam-se na frase “A cada um segundo suas necessidades, de cada um segundo suas possibilidades”. Posteriormente, esta ideia foi retomada por Marx, como a fórmula do comunismo. (HORVART, 1990, p. 15).

<sup>10</sup> Pierre Joseph Proudhon (1809-1865). Era um artesão autodidata, de origem camponesa, considerado a primeira pessoa a utilizar a palavra anarquia, referindo-se “[...] ao seu ideal de uma sociedade organizada sem governo” (BOTTOMORE, 2001, p. 306).

<sup>11</sup> O sistema mutualista proposto por Proudhon compreendia “[...] a troca equitativa entre produtores autônomos, organizados individualmente ou em associação, e financiados pelo crédito livre” (BOTTOMORE, 2001, p. 306). A mutualidade tem como princípio a união do trabalho de cada grupo com as associações de trabalho. Segundo Bocayuva, “Esse processo deve seguir as necessidades experimentadas pelos trabalhadores na vida econômica e social do dia-a-dia, sem imposições, já que o mutualismo significa “todos associados e todos livres”” (2007, p. 34).

fera econômica, com vistas a criar a democracia econômica” (HORVART, 1990, p. 18). Seus pensamentos e teorias buscavam completar o trabalho inacabado da Revolução Francesa, na mesma perspectiva de Fourier, que acreditava nisto: “Não pode haver liberdade completa se as pessoas forem economicamente dependentes” (HORVART, 1990, p. 14).

No modelo de organização da sociedade, pensado por Proudhon, os trabalhadores formariam empresas, concebidas no formato de associações, nas quais o capital inicial seria fornecido pelo Banco Popular Especial, banco de intercâmbio criado para este fim. Essas associações seriam baseadas em contratos, que rezariam direitos e deveres mútuos. Diferentemente das aldeias cooperativas owenistas e dos falanstérios, quando o operário deixasse uma destas associações empresariais, levaria consigo uma certa quantidade de dinheiro, correspondente a seu trabalho desenvolvido.

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

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

Experiências revolucionárias como a Comuna de Paris<sup>12</sup> representam a expressão plena das lutas operárias, engendrando uma verdadeira democracia. Ao chegarem ao poder, os trabalhadores perceberam que necessitavam destruir o aparato burocrático da burguesia da época, se quisessem um mundo mais justo, sem pobreza e distinção de classes. “A Comuna de Paris é o símbolo da manifestação espontânea e criativa dos

trabalhadores em autogestão, por meio do autogoverno dos produtores, com ênfase no federalismo, no coletivismo e na democracia operária” (NAHAS, 2006, p. 40). Os trabalhadores desenvolveram aspectos fundamentais da autogestão: no aspecto político, implementaram uma democracia participativa; no aspecto industrial, criaram um decreto no qual dizia que “[...] a indústria seria organizada em bases cooperativas, e as empresas seriam dirigidas por operários” (HORVART, p. 40). Foi dominada por proudhonistas e blanquistas, sendo Proudhon o responsável pela criação dos decretos econômicos da Comuna.

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

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

<sup>12</sup> A Comuna de Paris, que durou setenta e dois dias (18 de março a 28 de maio de 1871) não foi uma ação anteriormente planejada. Pela primeira vez na história, trabalhadores chegavam ao poder, por meio de uma revolução operária manifestada contra a falência, ou traição, da equipe de dirigentes durante a Guerra Franco-Prussiana de 1870-71. As comunas, que eram federadas em províncias e estados, tinham suas decisões políticas tomadas nas províncias, com a participação de todos os indivíduos a ela pertencentes e posteriormente homologadas nas assembleias da confederação, órgão político central. A Assembleia era integrada por delegados provinciais, que representavam as comunas (HORVART, 1990).

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

Ainda cabe destacar a experiência marcante de autogestão já citada no início deste texto, acontecida de forma generalizada na Iugoslávia<sup>13</sup>, a partir do segundo semestre de 1950. Para Nogueira Filho, é nesta época que começa nas empresas, efetivamente, o *self government* dos trabalhadores; gestão operária concedida ao conjunto de empregados e consolidada por uma série de leis direcionadas às entidades de trabalho.

A experiência iugoslava, em seus aspectos e doutrina que a fundamentou, pode representar uma grande revolução social acontecida na época, marcando, mais ainda, o surgimento da autogestão na órbita de outras nações socialistas da época<sup>14</sup>. Contudo, atualmente, a ideia e a experiência da autogestão ressurgem, tanto no Brasil como internacionalmente, devido aos efeitos perversos do modelo capitalista instalado, que traz como consequências o desemprego estrutural e a precarização do trabalho e deterioração de muitas empresas tradicionais e conservadoras no seu modelo de produção. Essas dimensões transformam a sociedade do trabalho e implicam no surgimento de novas formas de organização e de novos sentidos para o trabalho. A autogestão retoma seu espaço como eixo democrático, no associativismo e no cooperativismo, adquirindo

importâncias diversas: social, econômica, política e técnica.

Ao recapitular a luta dos trabalhadores por meio dos socialistas que deixaram obras de reflexão sobre “tentativas e erros” e também dos relatos das Revoluções, nos quais aparecem momentos críticos da história dos trabalhadores, busca-se a origem, a essência e as possibilidades de concretização do que hoje chamamos de autogestão.

A atualidade do tema pode ser trabalhada na perspectiva da reestruturação produtiva, mas, ao mesmo tempo, na emergência das empresas falidas e transformadas em cooperativas, já que muita literatura acadêmica, associações de classes e produtores trazem esta versão. Para este trabalho, interessa a autogestão como princípio e vivência nas cooperativas de produção, como já indicado anteriormente.

## 1.2. Características e atualidades da autogestão no trabalho associado

Assim como as experiências da autogestão podem ser vistas de diferentes formas e dimensões, também o seu conceito pode ser visto como uma sucessão de possibilidades e não como um fenômeno singular e unidimensional. Um dos ângulos de seu entendimento é a autogestão como forma de organização social, tendo, em todas as suas possibilidades, o sujeito na sua atividade e/ou no coletivo formado por estes sujeitos.

<sup>13</sup> Josip Broz - Marechal Tito (1892-1980) foi primeiro-ministro iugoslavo entre novembro de 1945 a janeiro de 1953 e presidente de janeiro de 1953 a maio de 1980. À época, o país era formado por cinco repúblicas soberanas: Eslovênia, Croácia, Sérvia, Montenegro e Bósnia-Herzegovina, que aderiram a uma Federação. Com o passar do tempo, a Macedônia também adquiriu caráter de república soberana. Já a Sérvia, contava dentro de seu território com duas províncias autônomas: Voivodina e Kosovo. Na formação e organização desse Estado Federal, havia um Poder Legislativo conformado por um Conselho de Nacionalidades que representava os interesses das seis repúblicas e das duas províncias autônomas. Tito implantou diferentes estilos de organização econômica, incluindo a participação dos trabalhadores na administração das fábricas, tornando-as autogestionárias. Após a sua morte desencadeou-se uma grande guerra civil e desmembramento das repúblicas.

<sup>14</sup> À época, as nações socialistas compreendiam a União Soviética; a China; a Europa Oriental; a Iugoslávia e a Albânia, nos Bálcãs; o Vietnã, o Camboja, Laos e a Coreia do Norte, na Ásia; países africanos, como Angola e Moçambique; e Cuba e Nicarágua, na América Latina. Salienta-se que são “socialismos”, ou seja, regimes diferentes uns dos outros, sobretudo os da África e os da América Latina – e, entre estes, sobretudo o da Nicarágua.

A experiência de exercer a autonomia e a democracia pelos trabalhadores na luta pelos seus ideais é potencialmente propensa à formação de uma consciência crítica ao trabalho e a quanto o próprio trabalho é uma categoria que tem interfaces com espaços de vida, como comunidade, família, entidades de classe, comércio, com a representação e a macroparticipação política. Portanto, a autogestão ultrapassa o exercício interno, podendo ser também realizada nos espaços de encontro e de luta dos trabalhadores de mesma natureza e caráter técnico, e trabalhadores em geral, que se reúnam sob o mesmo ideal, de crítica ao sistema sócio-econômico-político ou pela busca de possibilidades de um viver melhor, social e economicamente.

Entende-se, então, que a autogestão se torna possível quando existem grupos sociais legítimos que possuem capacidade de articular meios para a execução de objetivos definidos, favorecendo a criação de novas combinações sociais, com diferentes graus de autogoverno. Para muitos autores, a autogestão confunde-se com experiências de cogestão ou de participação dos operários em alguns escalões de empresas capitalistas; o que não traduziria a amplitude da palavra autogestão.

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

Já para outros autores, o conceito de autogestão vincula-se ao de autonomia e ao de emancipação social (CATTANI, 2003; 2006; ARRUDA, 2003), enfatizando que não dá para entender autogestão sem compreender autonomia e entender autonomia sem compreender autogestão. Há, nestes exercícios possíveis, de o homem vivenciar processos de decisão que se orientam pela aprendizagem construída historicamente, com base nas inúmeras decisões que o homem toma ao longo de sua existência.

Para Castoriadis decidir, “[...] é decidir por si mesmo” (1983, p. 213), não é designar pessoas

para decidir, ou deixar para as pessoas mais capacitadas e competentes. Decidir, “[...] é decidir com conhecimento de causa” (1983, p. 213). Os que decidem devem ter todas as informações necessárias, inclusive criando critérios pelos quais vão decidir. Nesse sentido, contrapõe-se à hierarquia verticalizada, que tem como implicação a centralização da informação e da formação, necessária ao manuseio e apropriação da informação.

Estas contradições existentes, que aparecem com veemência nos tempos atuais, remetem às dificuldades do exercício pleno da autogestão e podem ser interpretadas como herança de construções hierárquicas e burocráticas, existentes internamente nas organizações, externamente, na sociedade. Castoriadis aproxima o conceito de hierarquia ao de burocracia e, assim sendo, questiona a incompatibilidade do sistema de autogestão com a hierarquia. Para este autor,

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

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

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

Este autor procura mostrar que hierarquias não são necessárias para o controle de grupos humanos. Para Castoriadis, “Uma coletividade autogerida não é uma coletividade sem disciplina, mas uma coletividade que decide, ela mesma, sobre a sua disciplina” (1983, p. 216). Não é um

conglomerado caótico de pessoas, de luta de uns contra os outros, como a ideologia capitalista tenta fazer acreditar. Também nestes grupos, quando for o caso, criam-se sanções contra aqueles que quebram deliberadamente as decisões tomadas no coletivo. Ainda segundo o mesmo autor, “Nos grupos, e em particular naqueles que se acham ligados a uma tarefa comum permanente, surgem sempre normas de comportamento e uma pressão coletiva que os faz respeitar.” (1983, p. 216).

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

Destaca-se que a autogestão, em empreendimentos de economia solidária, exige um esforço muito maior, pois além destes sócios microgerirem suas atividades em situações de trabalho, necessitam gerir, de forma coletiva, o próprio empreendimento, ou seja, preocupar-se com os problemas a ele pertinentes, em relação a produtos, produção, finanças. Aspectos motivacionais que possuem um verdadeiro valor social podem impulsionar a necessidade do esforço maior. Conforme Castoriadis, podem ser traduzidas no “[...] interesse pelo próprio trabalho, o prazer de bem-fazer o que se escolheu fazer, a invenção, a criatividade, a estima e o reconhecimento dos outros” (1983, p. 223).

Uma das dificuldades dos empreendimentos de economia solidária na prática da autogestão

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

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

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

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

Para Guillerme; Bourdet, na maioria das organizações, o trabalhador é privado de todo o seu saber, competência e memória, “[...] na mesma condição de qualquer elemento mecânico da engrenagem” (1976, p. 20), realizando o projeto de outro homem. Ao contrário, o engenheiro prevê o que o operário irá executar, detalhes, gestos e resultados, privando o trabalhador de qualquer

iniciativa. O operário não-qualificado é instrumentalizado, ou seja, gerido por outro.

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

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

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

Um dos princípios dos empreendimentos de economia solidária é o de que as pessoas que a elas pertencem têm o direito de decidir sobre os principais assuntos relacionados à organização e, como seus membros, devem participar da posse dos recursos materiais do grupo. Percebe-se,

portanto, a essência solidária e de partilha dos aspectos políticos e econômicos envolvidos na tomada de decisões destes grupos.

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

O fato de os trabalhadores da COOPEREI desenvolverem suas atividades baseados em objetivos mais pragmáticos e, pelo menos inicialmente, menos políticos e ideológicos, torna-a uma importante experiência para ser analisada sob a perspectiva ergológica, pois a ergologia reconhece o trabalhador como um sujeito que, no seu cotidiano, faz a gestão da atividade de seu trabalho. É possível analisar o debate de normas que acontece no micro e nos espaços coletivos de trabalho e, com isso, ter subsídios para desvelar e entender o trabalho associado na COOPEREI e também em outros empreendimentos de economia solidária.

### 1.3. Abordagens e princípios da ergologia

O filósofo Yves Schwartz<sup>15</sup> tem como questão central de suas obras conhecer a atividade pluridisciplinar do trabalho humano. Destaca-se

<sup>15</sup> É professor da Universidade de Provence; membro do Instituto Universitário da França. Publicou inúmeros livros, entre eles *Travail et philosophie: convocations mutuelles* (Toulouse: Octarès Éditions, 1994), *Expérience et connaissance du travail* (Méssidor: Sociales, 1988) e *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe* (Toulouse: Octares, 2000). No texto *Ergonomia, filoso-*

nos estudos do campo da ergologia, que visa a uma análise do que é singular no trabalho e que tem como pano de fundo a filosofia e o papel de contribuir com a reflexão a respeito da maneira de intervir sobre a situação de trabalho. Para isto, Yves Schwartz busca interagir, profunda e rigorosamente, com os espaços e sujeitos de trabalho, pois parte da concepção de que, para conhecê-los, é necessário aproximar-se deles.

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

Assim sendo, um dos grandes legados da abordagem ergológica é a aproximação dos conceitos ao local do vivido, buscando aderência<sup>16</sup> e, nesse sentido, apreender as configurações de saberes e dos valores gerados no “aqui e agora”, ou seja, não se conhece a atividade industriosa<sup>17</sup> humana à distância das circunstâncias concretas do que se tem que gerir.

Nesta abordagem do “industrioso”, percebe-se a presença da atividade no trabalho, ou seja, a vida do homem em movimento no trabalho.

Schwartz prefere referir-se à atividade industriosa a utilizar o conceito de trabalho, pois é o indivíduo em seu ser que é convocado para a atividade. A tarefa cotidiana requer recursos e capacidades infinitamente maiores do que é explicitado. O sujeito coloca à disposição um capital pessoal e coletivo, o que justifica a opção pela palavra “uso”. Baseado nas reflexões de Canguilhem, Schwartz observa que “[...] a atividade é constitutiva da espécie. O vivente, em sendo vivo, está sendo industrioso” (SCHWARTZ, 1992a *apud* FRANÇA, 2004, p. 124).

A ergonomia<sup>18</sup> estuda o trabalho humano que está nas raízes da construção teórica da ergologia. Retrabalha, constantemente, o campo das normas, já que possui como pressuposto estudar o desempenho do homem em atividade profissional, de forma interdisciplinar, promovendo a transformação do processo produtivo, em favor das necessidades dos trabalhadores, ou seja, estuda a adaptação do trabalho ao homem. Para Oliveira, a ergonomia “[...] é o conjunto de conhecimentos relativos ao homem no trabalho e à concepção de ferramentas, máquinas e dispositivos que possam ser por ele utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficácia” (2006, p. 118).

---

*fia e exterritorialidade*, de 1996, Yves Schwartz publica, pela primeira vez, o que denomina de Ergologia, operando no Dispositivo Dinâmico de Três Pólos, assunto que será abordado ainda neste capítulo. Esteve na III Jornada sobre Produção & Legitimação de saberes para/no trabalho: Interfaces entre ergologia, linguagem e saberes, acontecida na Unisinos, entre os dias 27 e 29 de outubro de 2008. Neste evento, a autora desta tese apresentou o trabalho *Reflexões sobre as relações entre o prescrito e o real no trabalho associado*.

<sup>16</sup> Aderência, segundo o *Glossário da ergologia*, está diretamente relacionado à situação vivida aqui e agora. O mesmo que em latim *hic et nunc*: ao momento e ao lugar que se encontra em causa. (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008).

<sup>17</sup> No livro *Palavras-chave*, o autor Raymond Williams define indústria, baseando-se em dois sentidos: instituições ou conjunto de instituições para a produção e o comércio, que adjetiva de industrial e como qualidade humana de esforço sistemático, que o autor adjetiva de industriosa (2007, p. 230). O termo industrioso surgiu no século XV, usado como sinônimo de diligência, como método ou dispositivo de trabalho, contrapondo o termo indústria, interpretado como percepção rápida ou invenção fresca. Atividade industriosa, segundo o *Glossário da ergologia*, é relativa ao ato de trabalho. O termo indústria é utilizado no sentido de habilidade. (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008).

<sup>18</sup> Destaca-se que, basicamente, existem duas “correntes” da ergonomia: a anglo-saxônica e a francesa. A primeira corrente “[...] procura integrar os chamados ‘fatores humanos’ à concepção do ambiente de trabalho” (OLIVEIRA, 2006, p. 118). Tem como intenção adequar o ambiente ao homem e para isso se vale de estudos em laboratórios, que são interpretados e adaptados aos respectivos locais. Já a “corrente” francesa, adotada para esta pesquisa, tem como principal característica o estudo de campo, “[...] pela observação e análise da atividade de trabalho em execução efetiva” (OLIVEIRA, 2006, p. 119). Examina as situações reais de trabalho por meio de novas possibilidades metodológicas de análise, tendo como pressuposto a participação ativa dos trabalhadores.

A corrente ergonômica se solidificou com os estudos de Alain Wisner<sup>19</sup>. É na Universidade de Provence, em meados dos anos de 1980, que a *démarche* ergológica se desenvolveu, referenciada em Wisner e tendo como base e ponto de partida, para todas as elaborações conceituais e operacionais, os estudos da atividade humana.

Schwartz comenta no texto *Revisitar a atividade humana para colocar as questões do desenvolvimento: projecto de uma sinergia franco-lusófona*<sup>20</sup>, que por muito tempo as reflexões sobre o trabalho foram feitas baseadas em diagnósticos, sem considerar as competências disciplinares existentes nas situações de trabalho nem as suas complexidades. Além disso, conforme o autor, o foco era direcionado ao trabalho *stricto sensu*, podendo ser definido como “[...] uma prestação remunerada numa sociedade mercantil e de direito” (p. 11, 2008). Ressalta que o trabalho também pode ser discutido na forma do trabalho não *stricto sensu*, ou seja, em oposição ao trabalho formal. A incorporação do trabalho informal, neste pressuposto teórico-metodológico que a ergologia apresenta, é bastante pertinente e contempla as iniciativas da economia solidária, já que os empreendimentos têm diferentes graus de formalização, indo dos legalmente constituídos aos que trabalham coletivamente, mas ainda de forma informal. A ergologia coloca o conteúdo do trabalho e as escolhas a ele inerentes, numa dimensão ontológica, questionando os princípios tayloristas/fordistas, que separa a concepção da execução.

Ergologia, segundo Schwartz, “[...] é a aprendizagem permanente dos debates de normas e de valores que renovam indefinidamente a atividade: é o “desconforto intelectual”” (2007, p. 30). É uma *démarche* que identifica a atividade como debate de normas, configurando um projeto de intervenção sobre as situações de trabalho, com a intenção de transformá-las. Reconhecida como uma disciplina de pensamento, a ergologia estuda o trabalho em sua microdimensão, a partir da distância<sup>21</sup>, apontada pela ergonomia, entre o trabalho prescrito e o trabalho efetivamente realizado.

Para Schwartz,

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

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

Esta invasão ao *locus* do trabalho, própria dos estudos ergonômicos e ergológicos, originários da corrente francesa, gerou a percepção de um

<sup>19</sup> Alain Wisner faleceu em 2003. Aprofundou a abordagem do trabalho humano, consolidando a corrente ergonômica. Desenvolveu suas pesquisas nas grandes organizações industriais europeias, no modelo de gestão taylorista, principalmente em relação às transferências de tecnologias. Estas investigações permitiram que formulasse melhor a distinção entre o trabalho prescrito e o trabalho real, que designou, em 1997, de antropotecnologia.

<sup>20</sup> Este texto é fruto de jornada ocorrida em Maputo-Moçambique, em junho de 2007, destinada a lançar as bases de uma Rede Franco-Lusófona, que objetiva contribuir com questões relativas ao desenvolvimento (local). Segundo o organizador do texto, as discussões e partilhas ocorridas nesta jornada contribuíram para alargar as conversas sobre o desenvolvimento local, num planeta marcado por disparidades, e a necessidade de colocar esta questão em escala mundial. A tese comum aos participantes da jornada era a de que “[...] não se pode tratar dos problemas de desenvolvimento sem prestar uma atenção renovada ao que chamamos de atividade humana, assim como ao trabalho humano” (SCHWARTZ, 2008, p. 11). Como participantes do encontro, estavam presentes parceiros lusófonos, representantes de universidades de Portugal, Brasil, Moçambique, e parceiros francófonos, pesquisadores de universidades francesas. A segunda jornada ocorrerá no Brasil, em 2009, em Belo Horizonte.

<sup>21</sup> Esta distância é entendida na ergonomia como um espaço indeterminado de ação humana que acontece entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

distanciamento entre o que é pensado antes e o que é executado, fazendo com que aconteçam re-normalizações<sup>22</sup>, nas quais se estabelece um debate de normas e valores. Isso permite que o sujeito no trabalho faça uso-de-si na microgestão da atividade, sendo o homem, protagonista principal de sua ação. Schwartz conclui que o trabalho nunca é igual ao planejado, e esta ênfase no dinâmico do trabalho, que acontece entre o prescrito e o realizado, é um dos itens que se buscará nesta pesquisa, quando da análise da atividade de trabalho na COOPEREI. Esta dinamicidade, originada do debate de normas, também terá um lugar na análise da (auto)gestão no trabalho associado.

### 1.3.1. A atividade na ergologia

Nas situações de trabalho, a atividade é singular, porque ao trabalhador compete a necessidade de gerir as variabilidades que marcam o distanciamento entre o que é prescrito e o que é realizado, e este gerir sempre é problemático, é lugar de uma dramática.

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

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

[...] na construção do trabalho real, há uma forte integração entre exploração perceptiva e execução das ações. A exploração perceptiva é entendida como um

fenômeno permanente da atividade cognitiva. Ela é seletiva em função dos objetivos perseguidos e das ações em curso, estando diretamente ligada tanto à experiência e à antecipação permanente de eventos futuros/resultados esperados, como ao controle entre resultados esperados e obtidos e à planificação do desenvolvimento futuro (OLIVEIRA, 2006, p. 331).

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

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

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

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

- Há uma distância entre o prescrito e o realizado, sendo esta distância o ponto de partida da ergonomia. Segundo o autor, “esta distância é universal” (2007a, p. 42) e pode ser considerada a primeira característica relativa a toda a atividade humana.
- A distância é sempre parcialmente singular, portanto, a segunda proposição de Schwartz é a de que “[...] o conteúdo da distância é sempre ressingularizado” (2007a, p. 42). Ele complementa este conceito dizendo que

<sup>22</sup> Respeitando o que é similar em relação a denominações utilizadas para descrever o dispositivo teórico-metodológico, elaborado por Yves Schwartz, serão utilizadas, durante a análise, as palavras normalização, trama ou trabalho prescrito, conceitos da mesma natureza, em oposição à renormalização, urdidura ou trabalho realizado, que também possuem similitude.

“[...] a distância está sempre a ser introduzida na história, porque se trata de uma história particular...” (2007a, p. 43). A atividade desenvolvida pelo trabalhador é sempre singular e nunca é a mesma de um dia para outro.

- A gestão desta distância, entre o prescrito e o realizado, e que é sempre singular, remete à atividade do corpo-si. Para Schwartz, é preciso evitar a unilateralidade toda a vez que a atividade do trabalho está em questão, pois há sempre uma racionalidade em jogo e não há uma única racionalidade no trabalho. A entidade que dá esta racionalidade é o “corpo-si”, pois “[...] existem simultaneamente razões explicitáveis, escolhas que são feitas ao nível da consciência, mas ao mesmo tempo – e tudo isso se entrelaça – escolhas que são feitas no nível, eu diria de uma economia, de uma economia do corpo” (SCHWARTZ, 2007a, p. 44). Esta entidade enigmática, chamada pelo autor de corpo-si, atravessa tanto o biológico, o fisiológico, como o intelectual e o cultural. Portanto, quem está presente nesta gestão não é um sujeito plenamente consciente nem um sujeito plenamente inconsciente, mas que é atravessado por esta entidade, identificada como “enigmática”.
- A distância entre o prescrito e o realizado, que é sempre singular e é gerida pelo corpo-si, também remete a um debate sobre os valores. Há no trabalho outras razões que entram em jogo que não estão no trabalho prescrito, que são as escolhas feitas de forma consciente e inconsciente. Valores orientam estas escolhas. E é nesse sentido que existe o debate de normas. Pode-se dizer que estes debates são, ao mesmo tempo: a) debates consigo mesmo, ligados à economia ou racionalidade do corpo: manter ritmos, cadências ou debates internos, de

estar gostando ou não de trabalhar naquela empresa; b) debates e valores que são de ordem social, denominados pelo autor de “[...] ‘o bem viver juntos’ e que atuam como um acordeão permanente entre o global e o microscópico” (2007a, p. 45). Este viver junto pode variar em relação ao infinitamente pequeno, nas minúcias, para tornar “[...] vivível a vida da minha vizinha” (SCHWARTZ, 2007a, p. 45) ou, então, quando o trabalhador não coloca este valor em jogo, ignorando quem trabalha ao lado ou até porque já vivencia crises e conflitos com os outros.

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

### 1.3.2. Trabalho prescrito e trabalho realizado

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

Já o trabalho real é aquele que deveras foi executado por uma pessoa em algum lugar particular. É o trabalho que, apesar de ser pré-definido pela prescrição, é redescoberto de cada vez “à lupa<sup>23</sup>”, em cada posto de trabalho. O trabalho real é bem mais amplo que o trabalho realizado (o observável).

<sup>23</sup> Termo usado no texto: Schwartz, Y.; Adriano, R.; Abderrahmane, F. (org.). *Revisitar a actividade humana para colocar as questões do desenvolvimento*: projecto de uma sinergia franco-lusófona. Laboreal, v. 4, n. 1, p. 10-22, 2008. Disponível em: <<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id>>. Acesso em: nov. 2008.

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

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

Salienta ainda que o prescrito no trabalho não é o único que antecipa, há também os costumes que as pessoas criam individual ou coletivamente. Traz, como exemplo, algum hábito criado no ambiente de trabalho, que passa a funcionar como um tipo de regra e que também é uma antecipação. “[...] a renormatização remete sem parar a este esforço de antecipação diante da confrontação com o real, único e singular – e poderíamos gerir esta confrontação na medida em que nos construímos nós mesmos normas que levam em consideração as normas do ambiente” (2007, p. 79). Segundo Duraffourg, de forma geral, quem prescreve é a sociedade, pois a finalidade do trabalho é exterior ao homem, como indivíduo isolado: a atividade de trabalho permite ao homem se produzir como ser social.

A prescrição do trabalho tanto pode ser escrita como verbal. Demonstra o que os trabalhado-

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

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

### 1.3.3. As antecipações na atividade de trabalho

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

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

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

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

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

Esta dupla antecipação é discutida por Schwartz por meio de algumas oposições, numa tentativa de entendimento do que, muitas vezes, é opaco, portanto desafiador para o pesquisador da ativi-

dade humana. O que é do registro Um, ou da trama, é claro, visível e relativamente interpretável; pode ser escrito, transmitido, como uma lei, uma regra, um procedimento técnico, uma prescrição; o que é do registro Dois, ou da urdidura, é difícil de localizar, de imaginar, portanto, enigmático; é da dimensão própria da atividade humana. “[...] a urdidura é sempre condenada à penumbra, quaisquer que sejam as circunstâncias históricas...” (SCHWARTZ, 2007b, p. 108).

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

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

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

Acentua-se que a história da técnica e das atividades técnicas pode ser descrita com base nos efeitos da trama. Na articulação entre trama e urdidura, aparece a inventividade humana, encontrada nos modos diferentes de *trabalhar, jeitos de fazer*, práticas estas ligadas aos valores que mobilizam as pessoas para encontrar maneiras de gerir as interfaces entre a trama e a urdidura. Como a trama pode ser descrita e transmitida, é colocada na história. No entanto, isso não é suficiente para compreender a história humana.

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

### 1.3.4. O uso de si no trabalho e suas dramáticas

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

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

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

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

Schwartz enfatiza que o trabalho, em parte, é sempre reinventado. Quando menciona que “o impossível é também o invivível”<sup>24</sup>, remete à dupla infidelidade do trabalho. Para ele, “o meio é sempre infiel”. Diz isso baseado em Georges Canguilhem, ou seja, “[...] todos os tipos de infidelidade se combinam, se acumulam, se reforçam

uma na outra, no conjunto de um ambiente de trabalho que é também um ambiente técnico, um ambiente humano, um ambiente cultural” (2007c, p. 191). O “meio” de trabalho não se esgota, não se repete de um dia para o outro nem de uma situação para outra, não é padrão, por isso é considerado “infiel”.

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

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

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

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

Há, portanto, uma infidelidade crônica do meio e, ao mesmo tempo, este meio não determina a atividade, por isso o autor o chama de duplamente infiel. Para o autor, no trabalho, “[...] há sempre uma

<sup>24</sup> No artigo *A abordagem do trabalho reconfigura nossa relação com os saberes acadêmicos*: as antecipações do trabalho, Schwartz define o ‘Impossível’ mencionando que a impossibilidade é a de um controle, pois sempre haverá nas interconexões e nos acordos de trabalho brechas de normas, exigindo “[...] que os seres pensantes e deliberantes façam, *hic et nunc*, escolhas para tornar possível a produção” (2002, p. 117). Já o ‘invivível’ é o fato de a vida humana não mais se manifestar de forma sadia, “[...] a partir do momento em que o meio pretende lhe impor integralmente suas próprias normas, [...]” (2002, p. 117).

espécie de destino a viver” (2007e, p. 193), pois neste espaço fazem-se escolhas, baseadas em valores. Essas escolhas, necessárias para preencher os “vazios das normas”, geram riscos que, de alguma forma, podem trazer consequências positivas ou negativas para o sujeito no trabalho.

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

É possível afirmar que, para a ergologia, o trabalhador está no centro da questão; ele realiza a atividade ao se debruçar sobre o objeto trabalhado, recriando, ao seu modo, a atividade a ser realizada. Mas o uso de si não aparece somente nesse momento de reflexão do trabalhador sobre o seu trabalho. O uso de si é singular quando se trata do trabalhador individualmente, realizando a sua tarefa, e coletivo, quando expressa o trabalho como atividade humana, e, portanto, comum a todos os trabalhadores.

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

O uso de si é atravessado pelo “outros”, já que não agem sozinhos, pois o trabalho também é um universo social: há aqueles que criam as normas, que avaliam, enfim os espaços são preenchidos pelo “outro”. À medida que se desenvolvem trabalhos, engajam-se outros assim como o sujeito é engajado pelos outros.

É efetivamente na atividade de trabalho que se manifesta a dialética do uso de si, ou seja, “[...] a

maneira singular pela qual os homens e as mulheres fazem uso deles próprios em função deles próprios e daquilo que os outros lhes demandam” (DURAFFOURG, 2007, p. 70). Este autor insiste no uso de si, enfatizando o mistério da singularidade que ali está presente.

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

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

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

### 1.3.5. Gestão na ergologia e no trabalho associado

Nos escritos sobre ergologia, encontra-se a formulação da concepção de que o trabalho hu-

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

Como já afirmamos anteriormente, as normas nunca antecipam tudo o que acontece no trabalho, e esta não-antecipação perfaz a distância entre o prescrito e o trabalho realizado. A gestão se dá nas lacunas indeterminadas entre o que é solicitado ao trabalhador e o que se passa na realidade. Para Duraffourg, trabalhar “É gerir defasagens continuamente renovadas” (2007, p. 69). Ainda, trabalhar, para os ergologistas, é o viver na constância do confronto entre a inteligência humana e as incertezas do momento presente.

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

De acordo com esse autor, a gestão desloca-se para três tipos de dificuldades: a primeira, de que o fluxo da gestão individual pode organizar-se de acordo com o polo da eficácia, concernente à avaliação de um ato referente aos objetivos visados e com o polo da eficiência, como avaliação do produto da atividade, considerando os meios possíveis para a produção; a segunda dificuldade

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

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

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

A seguir será apresentada a metodologia de pesquisa que norteou a construção do objeto de investigação.

## 2 Procedimentos teórico-metodológicos

Nesta pesquisa, de cunho qualitativo, realizou-se um estudo de caso que permitiu o reconhecimento e o conhecimento, em profundidade, de uma determinada organização. Esta opção permitiu trabalhar com diferentes procedimentos e instrumentos de coleta de dados, ampliando e buscando as diferentes interfaces possíveis de serem observadas na experiência da Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda. – COOPEREI.

O cientista Robert Yin define o estudo de caso como “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (2005, p. 32). No estudo de caso, a ênfase se dá ao objeto de incidência da investigação, retratando a realidade de forma complexa e profunda e enfatizando o contexto, já que este ajuda a dar vida e fisionomia ao objeto de estudo. Importante comentar que este objeto é dinâmico e está em interação com o processo, portanto, como foco de pesquisa, sofre interferências constantes, tendo a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações, além do que já está disponível no estudo histórico convencional.

Esta pesquisa, de característica exploratória, se pretendeu um estudo de caso com apoio teórico da abordagem ergológica que reconhece o trabalhador como um sujeito que, no seu cotidiano, faz a microgestão do trabalho. Portanto, esta pesquisa, tem características exploratórias, em função da experimentação que se está fazendo deste referencial teórico no âmbito da economia solidária.

A ergologia enfatiza que não se conhece a atividade humana industriosa à distância das circunstâncias concretas do que se tem que gerir.

Este é um dos princípios ergológicos que proporciona, metodologicamente, o exercício da confrontação do trabalhador com o seu trabalho. Segundo Vieira, “A confrontação traz implícita a necessidade de colocar face a face as pessoas e os objetos com o objetivo de orientar uma avaliação pessoal ou coletiva” (2004, p. 214). Implica o confronto de ideias, opiniões, vivências e de situações determinadas, podendo conter o confronto do agir próprio de cada um nas atitudes e comportamentos exercidos no convívio social.

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

Para esta pesquisa, como orientação metodológica, foi utilizada, de forma singular, a autoconfrontação simples, entendida como um recurso metodológico em que o trabalhador, em conjunto com o pesquisador, recupera, por meio de imagens anteriores, aspectos da atividade realizada. Utilizou-se o recurso fotográfico<sup>25</sup> como técnica de captação de imagens, o que permitiu ao trabalhador recuperar aspectos da atividade realizada.

<sup>25</sup> Neste artigo, para ilustrar o objeto de investigação, foram apresentadas algumas fotografias meramente ilustrativas.

Portanto, a fotografia é um dos elementos de escolha, como recurso metodológico, a ser utilizado na autoconfrontação simples. Neste procedimento, o autor fotografa o leitor, e este, o leitor, é o objeto de análise, no registro, por ele mesmo, com todos os outros sinais que possam ser alvo de interpretação. Esta análise compreende o sujeito se confrontar com o vivido, no espaço de seu trabalho, em determinado momento, em determinada circunstância, planejada antecipadamente. No caso aqui pretendido, as fotografias foram tiradas ao acaso, numa série onde os sujeitos estão no dia a dia de seu trabalho. Não se trata de um apanhado histórico de fotografias, mas sim, clicadas especialmente para o exercício de os trabalhadores se enxergarem em situação de trabalho.

Outro instrumento metodológico utilizado foi a observação direta, que ajudou a reconhecer e mapear comportamentos relevantes e evidências no ambiente, que serviram de fonte de aprofundamento da pesquisa, fornecendo informações adicionais e ajudando a compreender melhor o fenômeno que foi estudado. Esta técnica, identificada como um método qualitativo de investigação, pode ser empregada isoladamente ou somar-se a outras técnicas de coleta de dados. Richardson destaca que existem alguns momentos que são importantes para que o recurso da observação forneça um bom resultado: a decisão pela técnica de observação; o preparo do seu desenvolvimento; o desempenho de seu emprego propriamente dito; e o registro. (2008, p. 260)

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

mentos das pessoas em contextos sociais específicos” (2002, p. 65).

Na pesquisa qualitativa, não há um método específico para a escolha dos entrevistados, pois a amostra que se busca não é probabilística, e sim, de pontos de vista. O item a quem perguntar pode ser desenhado em função de critérios estabelecidos, de observações de campo já realizadas ou do objetivo da pesquisa. No entanto, para seu desenvolvimento, são necessários preparação e planejamento adequado à técnica que será utilizada. Para Gaskell, duas questões devem ser consideradas, antes de iniciar o trabalho: o que perguntar e a quem perguntar, sendo o item o que perguntar ou tópico guia vital no processo de pesquisa.

Como procedimento para análise do material de pesquisa coletado foi escolhida a análise de conteúdo, entendida como um procedimento de pesquisa que tem como ponto de partida a mensagem. Segundo Franco, a análise de conteúdo possibilita o “[...] estudo da comunicação oral, escrita e figurativa, bem como nas tarefas de descrição, análise e interpretação das mensagens/enunciados emitidos por diferentes indivíduos ou grupos” (2003, p. 10).

Cabe enfatizar que este procedimento tem como base uma relação permanente entre os referenciais teóricos construídos neste artigo e o que emergiu do material empírico. A análise de conteúdo deve basear-se em teorias relevantes para conseguir ratificar suas descobertas, indo além da simples descrição. Segundo Franco, “Necessariamente, ela expressa um significado e um sentido”. (2003, p. 13) e esta dupla expressão é vinculada às condições contextuais de quem produz a mensagem, que envolve desde a evolução histórica da humanidade às situações econômicas e socioculturais nas quais os emissores estão inseridos.

Ao todo, foram 15 entrevistas individuais realizadas no refeitório da cooperativa e efetuadas dez visitas, com a intenção de observar e entender o trabalho na COOPEREI. Nestes momen-

tos, os trabalhadores foram fotografados na atividade de trabalho, com a devida autorização. Para cada entrevistado, foram projetadas em *power point*, por meio de um projetor de imagens, fotos do trabalhador em momentos de trabalho, com a proposta de este se enxergar realizando a atividade. Também foi seguido o roteiro elaborado pre-

viamente, para as entrevistas, com alguns tópicos-guia, para facilitar o trabalho da pesquisadora.

Nesta construção, definiram-se algumas categorias, norteadoras da pesquisa, que foram ao encontro do tema e objeto de estudo, sendo elas: trabalho associado, autogestão e atividade.

### 3. A (auto)gestão e a microgestão na ergologia: um olhar à lupa no trabalho associado

Tratando-se do estudo de caso proposto e de acordo com os pressupostos teóricos vistos, parte-se para a fase de análise da atividade de trabalho dos trabalhadores da COOPEREI, buscando-se conhecer e reconhecer as interfaces entre a (auto)gestão e a microgestão no trabalho associado, tendo como eixo central a ergologia.

#### 3.1. O prescrito e o realizado na COOPEREI: um olhar “à lupa”

A pesquisa empírica realizada trouxe um vasto *corpus* de análise, oportunizando um debruçar sobre o trabalho prescrito e o realizado. Inicialmente, buscou-se encontrar “marcas” que identificassem os principais documentos que prescrevem o trabalho na COOPEREI, como cooperativa legalmente constituída, o Estatuto Social e o Regimento Interno, elaborados pelos trabalhadores, considerando especificidades desta cooperativa.

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

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

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

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

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

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

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

... já estamos acostumados assim, né, mas, na realidade, seria certo ter um relógio pra controlar.

A ergologia possibilita analisar este prescrito, ressaltando a sua “não-coisificação”, a fim de se verificar o que é “próprio” da atividade na cooperativa em estudo. As normas antecedentes, necessárias para a execução do trabalho, ao mesmo tempo que constroem o trabalhador devido à delimitação do que deve ser feito, permitem, na microgestão da atividade, a sua renormalização.

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

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

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

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

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

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

Figura 3 – Trabalhador COOPEREI – Programação

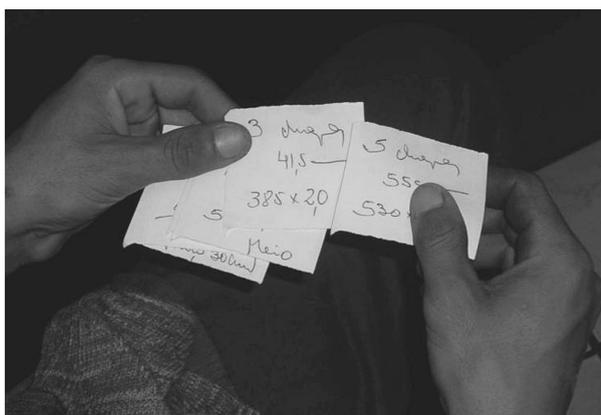
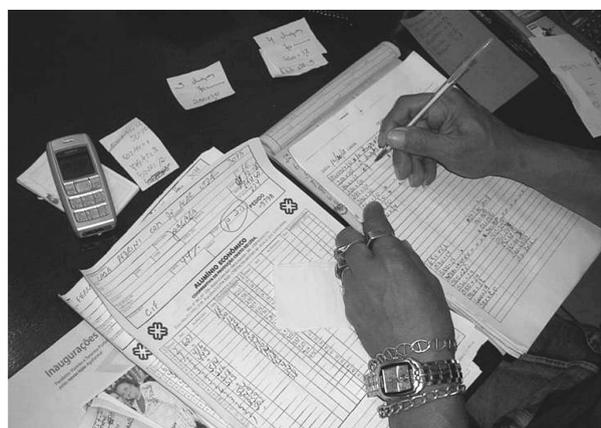


Figura 4 – Trabalhador COOPEREI – Programação 2



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

Destacam-se, ainda, outros registros que regulam o fluxo da produção. Há normas implícitas

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

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

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

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

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

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

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

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

Porque o maquinário é muito antigo, é óbvio que uma das coisas que nós mais pagamos aqui é luz, porque essas máquinas são antigas,...

Eu acho nosso setor sujo por – rrsrr - por, por natureza, mas tem setores aí que todo mundo tem que cuidar mais, limpar mais,...

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

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

Elementos que traduzem sofrimento no trabalho<sup>26</sup>, como a fadiga do corpo e barulho, fazem parte das condições para a execução das tarefas. Na realização da atividade, há valores embutidos, balizadores das escolhas a serem feitas pelo trabalhador em, por exemplo, usar ou não equipamentos de proteção individual – EPIs, para garantir sua saúde e qualidade de vida no trabalho. Há um debate de normas nas escolhas realizadas, não visto em um primeiro momento, vivenciadas no cotidiano deste trabalhador. Alguns relatos:

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

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

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

O que se observou até então, sobre a prescrição no trabalho dos associados da COOPEREI, abre caminhos para uma análise mais profunda, a ser complementada por outros registros textuais. A ergologia tem como um de seus pressupostos que há uma distância entre o prescrito e o realizado, e esta distância possibilita entender melhor este trabalho associado, relativo a estes trabalhadores. Por sua vez, sabe-se que, no trabalho, há outras razões que entram em jogo que não estão no prescrito, portanto, há escolhas no trabalho, re-normalizadas consciente ou inconscientemente.

### 3.2. A atividade de trabalho na COOPEREI: um olhar “à lupa”

A atividade é sempre singular, é realizada e vivenciada a cada vez de forma única, personalizada. “[...] ela está sempre ancorada no presente (impossível viver em vários lugares ao mesmo

tempo, ou em vários tempos) e reenvia sempre a alguém, um corpo-si singular (impossível viver por procuração)” (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008, p. 26).

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

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

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

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

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

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

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

<sup>26</sup> Para Schwartz, o conceito de “sofrimento no trabalho” é uma verdadeira conquista, originada dos avanços da psicodinâmica do trabalho, pois, ao invés de olhar-se para uma psicologia individualizante, olha-se para a organização social e codificada das atividades. Para o autor, isso significa que “[...] um espaço da realidade é dado a um mal estar psíquico que nos obriga a considerar as imposições industriais como matriz” (2004, p. 144). É um tema fértil para se discutir a visão transformadora do trabalho, porém o autor alerta que o conceito está em elaboração.

já que não há incorporação de inovações tecnológicas no parque fabril.

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

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

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

É, esse cinto aí é pra gente ter força, porque se a gente não tem esse cinto a gente não tem força nenhuma, não consegue fazer peça nenhuma, pode ser pequenininha, não consegue. Com isso ai a gente tem uma firmeza, assim.

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

É até porque eu controlo a temperatura ali né, eu sou o básico e a temperatura toda do forno eu que controlo. Tu não pode deixar ou esquentar demais ou ficar frio demais que daí dá porcaria. Tem que ser uma temperatura mais ou menos certa. Que ali, na realidade, nós não usamos relógio, não usamos nada, é só no olho.

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

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

O “corpo si” como entidade enigmática, é íntimo da atividade, é o seu árbitro. Muitos dos registros acima mostram a não delimitação deste

“corpo si”, por meio de frases que expressam o grau de dificuldades do trabalho, superadas pela prática obtida em anos de experiência.

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

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

A mão dentro da peça tem que trabalhar bem, porque você tem que fazer o fundo da panela subindo a mão. Como você faz? Você bota o peito da mão aqui para dentro, vai andando, em alta velocidade, é três mil oitocentos é a rotação lá do torno, [...]

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

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

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

Ah!, noto mesmo, pelo peso da ferramenta, já tô acostumado com o peso, que tem uns que tem o cabo mais

grosso sabe, daí então a gente pega e já vê que tá errado e larga de novo.

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

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

[...] pela própria cor do alumínio já dá pra ver, né, na hora. Se ele tá bem... ficando bem escuro é porque ele tá frio, ficando frio, se ele tá vermelho demais é porque tá quente demais. Eu controlo só por ali ... e até o tempo... o tempo que é pra mim ligar ele eu já calculo. Não preciso marcar, nem relógio nem nada, eu já vou por costume, tu vai indo e...

[...] já usei o manual, eu tenho um manualzinho guardado pra troca de estampa, mas assim mesmo, aquele manual parece que não... pra ti clarear mesmo tem que ser meio na prática, sei lá. Ele te deixa meio em dúvida, sabe. Às vezes, numa numeraçãozinha mínima dá problema, porque lá tem coisinhas de fio de cabelo, tranca embaixo, daí tu tem que desligar tudo, correr lá atrás, desligar, subir lá e trocar aquela, aquela corrente em volta, não vai pra frente e nem pra trás. A forma de utilização é a experiência. Ajuda o manual, mas não é o... não é o essencial, sabe. Ele ajuda.

Figura 5 – Trabalhador da COOPEREI – Torno e Repuxação

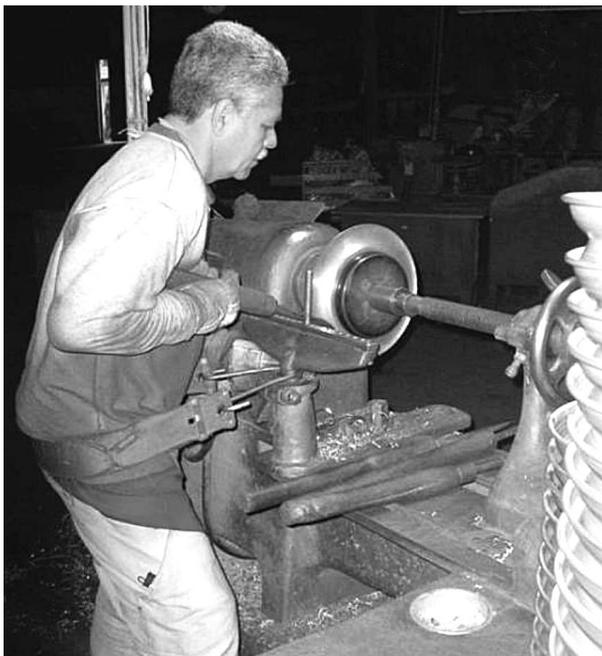


Figura 6 – Trabalhador da COOPEREI – Torno e Repuxação 2

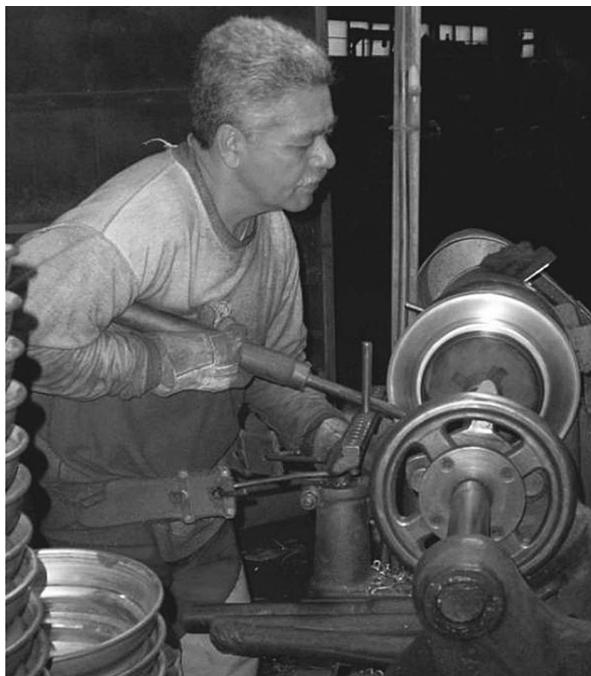


Figura 7 - Trabalhador da COOPEREI – Torno e Repuxação 3



Apropria-se aqui o que Schwartz discute sobre trama, ou registro Um e urdidura, registro Dois, já abordado anteriormente. Nos depoimentos acima, percebe-se o que é da trama, como as técnicas, tradições, códigos, normas de utilização dos equipamentos, importantes para que o sujeito consiga gerir a situação de trabalho

e a urdidura, que faz o trabalhador viver ou reviver, no momento em que isso for necessário, o que está na memória, por meio das técnicas apreendidas, das tradições e do codificado.

Outras marcas que circulam nos depoimentos são ligadas ao agir humano, não possível de ser contido no prescrito. O trabalho é sempre lugar de um vivido, de uma experiência única, na qual o protocolo que o sujeito aplica nunca será igual ao que seu colega aplica. Não é padrão. Muitas expressões utilizadas pelos trabalhadores demonstram a não-verbalização de sua maneira de fazer, tornando, desta forma, a atividade ainda mais enigmática.

Vai dando, vai dando habilidade, vai dando um tipo de confiança.

[...] no caso daquela prensa grande eu tenho que estar sempre atento pra fazer o que eles mandam, aquilo ali é uma assassina, praticamente, então eu tenho que estar sempre atento com ela, sabe,...

É a prática, né. É a prática de trabalhar. É tudo ferramenta ... tem que pegar na mão pra pode trabalhar, né.

Que nem as ali nas... Claro é chaleira, é panela, mas eu tenho todas as referências na cabeça, sabe? Ai tá faltando tal coisa.

O uso de si pelo outro é dado pelas condições históricas, já prescritas pelo trabalho realizado.

Tu mesmo encaixota, às vezes diferente um pouco que eu encaixoto né, se botar uma peça mais leviana em baixo e botar pesada em cima... Eu só porque o meu sistema é aquele ali, né, ensino aquele ali botar ...

Tu tens que conhecer aquelas válvulas, quando dá um problema nas válvulas, tu tens que saber se realmente é essa, tu não pode mexer naquela lá,...

Isso aqui depende dos pedidos, não depende do que vocês tão fazendo aqui. Se eu não mandar... Se vocês aqui e eu não mandar lá não adianta nada. Se eu trancar os pedido lá fica parado, chega no final do mês não tem dinheiro nem para pagar ...

Trabalhar, segundo Schwartz, sempre envolve uma dramática. No entanto, não há como prever exatamente que jogo de valores circunda a singularidade destas dramáticas do uso de si. Mas, se há drama, quer dizer que alguma coisa acontece neste ambiente de trabalho.

[...] é mais um pouco de coragem, força de vontade, sabe. Se a pessoa não tá com vontade de fazer as coisas, tanto faz, né, não aprende. Vai da vontade da pessoa, às vezes a precisão, também necessita. Ela precisa, eu preciso também, mas não tem assim, por exemplo, não tem lógica, tu não aprende assim, fazendo. Tu vai fazendo ela, vai te dando uma certa coragem, já acha que tem que fazer...

Tava com problema. Batia torta. De um lado aplicava bem e outro lado ela marcava. Não serviu pra polir. Então não serve pra lixar. É por isso que eu tô preocupada, que não saia, bateu mal a tampa. A tampa muito grossa e bateu mal.

Há escolhas que geram riscos, assim as dramáticas são vividas e revividas permanentemente. O sujeito ressingulariza a atividade de trabalho e, neste caso, ele assimila um sofrimento no trabalho como parte daquela realidade, daquela condição de trabalho, tornando o trabalho vivível.

Que até eu tenho um problema no meu joelho que eu não, que eu não podia assim me abaixar sabe, me levantar, mas eu tenho que fazer.

Só luva. Ele quer que eu use os óculos, mas eu não consigo me acertar, não sei, a coisa do ouvido, também. Me dá dor de cabeça.

Ah! o barulho é o pior. Uhhh! o barulho sim, nossa senhora. E eu boto aquelas coisas no ouvido, me dá aquela dor de cabeça, me irrita, ahhh, deixa o barulho aí. Eu já me acostumei. Faz parte.

Ah! isso aí eu já estou acostumado (risos) ... eu já nem sei se incomoda... bem não faz. (risos) Agora eu me sinto tão mal quando às vezes eu boto. Eu já tentei botar, tentei, mas parece que eu fico tonto (...)

O barulho pra mim é normal que já trabalhava no Alumínio antes também. Acho que é normal.

Que nem às vezes eles brincam com... Falam brincando que o meu casaco tá todo rasgado, mas não tem como que tu passar... assim, tu enrosca num prego, tu enrosca na coisa, tu vai rasgando tudo.

... eu trabalho com uma luva, é claro pra você não queimar o peito do braço e a mão... Os dedo, sim, os dedo têm que ficar desencapado com fita. Você bota a fita, porque a fita queima tudo né, vai queimando, sexta-feira você chega, ali tá tudo queimado, isso aqui tá furado, tudo furado. Daí eu recupero fim de semana né?

Encontram-se, nos depoimentos que seguem, marcas da existência de confrontos dentro da cooperativa, dramáticas comparadas a vivências par-

ticulares, para as quais os trabalhadores buscam solução, assim como a compreensão das dificuldades das relações e da vida em grupo do ser humano.

Dentro de uma casa, como que não vai ter uma discussão. Sempre tem uma coisa que tu não aceita, que tu não pensa, eu não penso igual a ti, nem ninguém, cada um tem uma personalidade. Nem quero mudar a personalidade de ninguém. Mas a gente tem que aceitar, se a gente aceita em casa porque que aqui a gente fica, fica aqui...

Existe, às vezes, uma troca de palavras com um e outro, mas isso aí até então um casal tem, né, não é demais onde um monte de gente tem, as ideias não batem o mesmo pensamento, né, mas o resto, o resto é muito bom de trabalhar aqui.

Nos depoimentos até então apresentados, nota-se o quanto a experiência da autoconfrontação simples ajuda na visualização das problemáticas e das alegrias e tristezas partilhadas e não-partilhadas na COOPEREI. Estes subsídios proporcionam melhor compreensão deste sujeito presente na atividade e constitui-se em uma possibilidade de intervir, com mais propriedade, sobre as situações de trabalho e, quiçá, poder transformá-las.

### 3.3. Gestão da atividade de trabalho na COOPEREI: um olhar “à lupa”

Nas situações de trabalho, o trabalhador necessita gerir o que lhe é singular, e esta negociação, que acontece na atividade, este gerir sempre é problemático, é lugar de uma dramática.

Segundo a ergologia, a gestão também implica escolhas e decisões, e ambos os processos orientam-se pela aprendizagem construída historicamente, com base em inúmeras experiências que o homem toma ao longo da sua vida. O trabalho é infinitamente mais complicado do que se pode imaginar.

[...] ela tava vindo e daí eu vi que por punção ela não ia entrar na parte de baixo, num golpe de vista eu vi que

não ia entrar. Daí pensei: bom em vez de botar a 22 eu botei a 24. Eu botei a 24 em vez da 22, não ia entrar. Daí deixa eu tirar. Daí sobrou um espaço, eu tive que tirar a parte de baixo...

Há diferença entre um pro outro, que cada um vai mais pó, aí dá diferença, do tempo, da caloria, de tudo né, e de temperatura, do tempo. Se tiver no verão, a gente trabalha com uma caloria bem baixinha, ela..., agora, no inverno já muda tudo. Porque aí, no verão pode não ter aquela umidade, o inverno já é mais umidade, é a temperatura, é chuva aí muda tudo, muda tudo.

Às vezes, às vezes eu penso assim: “Não, mas este friso tá um pouco largo”. Daí eu digo assim, “Não, mas eu digo, eu posso diminuir um pouquinho”. Eu vou, regulo a máquina e faço.

[...] porque se a chapa sai grossa aí na fundição, sai uma grossa e outra fina, se eu vou acertar a máquina para fazer aquela fina, aquela outra chapa mais grossa vai entrar, eu posso estourar a máquina. Então, sempre tem que regular a máquina pela chapa mais grossa, que daí não tem, a fina vai passar direto.

[...] precisa entendimento, prática, saber regular a máquina bem certa, pra saber a medida quanto cortar a medida, saber quanto que sobra pra rebaixar. É a medida. Eu tenho que medir na panela, tenho que medir na lixa e tenho que medir na polia, ...

[...] que a gente trabalha tudo em cima de pedido, então a gente tem que ver qual é aquele pedido que tem que entregar amanhã, o que pode, porque, às vezes, tu tá fazendo uma peça ali, aquilo ali talvez vai ser pedido no fim da semana, e tem outras peças que têm que sair primeiro, por isso tu tem que estar sempre esperto, né...

[...] falta tal peça em tal pedido, elas marcam, aí eu vou lá e olho e digo, não, essa peça eu vou ter de fazer primeiro porque essa aqui precisa de cem peças, aquela outra ali já precisa de vinte peças, quer dizer então que a gente já tem que [...]

Observa-se, nestes depoimentos, a capacidade do trabalhador tomar decisões no “aqui e agora”, decisões estas que exigem um determinado conhecimento para fazê-las. E é no espaço das decisões que se situam as escolhas, principalmente porque nesse há diversas variáveis em jogo, algumas de natureza técnica, outras da ordem dos valores, como, por exemplo, o levar em conta as necessidades e demandas da cooperativa.

Figura 8 – Trabalhador COOPEREI – Torno Semiautomático



Há uma impossibilidade do controle sobre as variabilidades na atividade industrial, originadas das “brechas das normas” e a necessidade de gestão sobre estes processos reais do trabalho, exigindo, dos protagonistas, hic et nunc, deliberações e escolhas para o desenvolvimento do trabalho.

Daí eu digo: “Pra que hora tu qué?”, “Eu quero pra 5 hora da tarde, 4 e pouco da tarde”. Não, daí eu disse: “Então eu vou fazer aquilo ali primeiro, daí até a hora que tu quiser tá pronto o serviço”. E daí tá pronto mesmo o serviço. Isso ai eu faço, mesmo.

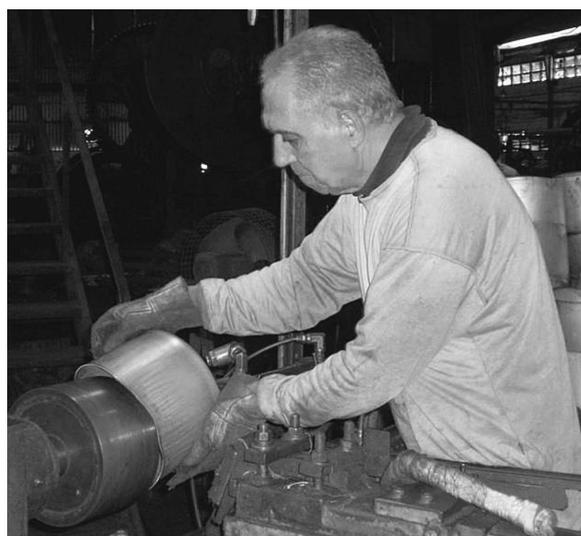
[...] a pressão da máquina onde cortar esta rebarba que não pode ficar muito grossa, a gente tem que ir controlando não pode tá demais porque pode quebrar uma engrenagem duma máquina, quebra um [...] de uma máquina desta, pelo amor de Deus, então a gente tem que ir levando aos pouquinhos até chegar ao ideal ...

[...] eu já sei o que eu tenho que mudar, que, quando dá problema de, um erro de corte de chapa, eu resolvo, porque eu tenho como, tenho solução, se eles cortam curta, eu tenho recurso, eu posso puxar de uma maneira diferente, depois lamino o contrário e busco o erro, consigo consertar.

A gestão na atividade também pode se relacionar com autonomia, que tem como centro o princípio da livre determinação de um indivíduo ou de um grupo, opondo-se às práticas arbitrárias e hierárquicas opressoras. No mundo do trabalho,

autonomia relaciona-se com outros vocábulos e conceitos, como autogestão, emancipação social, conselhos operários, entre outros. Nesta análise, utiliza-se o termo autonomia, tendo como consequências a descentralização e a participação consciente no processo produtivo.

Figura 9 – Trabalhador COOPEREI – Torno Semiautomático 2



Daí tal peça, daí a gente pega, não pergunta nada pra eles. Pega e faz.

Ninguém diz, nós mesmos chegamos e vamos fazer, que a gente vê que tem o serviço parado, a gente mesmo vai fazer. Só que no começo eu não sabia, sabe? Pensava que era que nem a firma, daí tu chega, tu vê o serviço tu vai fazendo.

Aqui não, tu pára, tu pensa, se tu tem dúvida, esse cliente aqui é pontual, mas ele não pagou esse título alguma coisa aconteceu, não recebeu o boleto. Tu automaticamente toma a tua decisão, tu pega, tu liga pro cliente e pergunta. Essa é a diferença.

Hoje não, se eu errar a chapa, a espessura afinar demais, eu tenho como aproveitar pra outro material, um outro tipo de material, então, eu faço simplesmente...

[...] hoje a gente vai ali, se eu tiver que trabalhar ao meio dia todo eu trabalho, que senão, se eu tiver que me obrigar a trabalhar na hora do café, na hora do meio dia, eu trabalho, porque eu tô trabalhando pra mim, a produção é minha.

Então, se usa a carga máxima do forno, pra gastar menos. Que nem se tirar 100 chapas, são 100 chapas que vai trabalhar, se sobraram 10 ou 20 chapas. No outro dia, a gente trabalha com elas, daí vai sobre um pedido e vai trabalhando em cima delas já com o que sobrou.

A natureza da complexidade na microgestão do trabalho na COOPEREI é remetida à condição técnica, aos saberes técnicos, ou seja, ao uso da máquina, à confecção do produto, ao movimento realizado no trabalho, ajudando os colegas na tarefa a ser realizada. É visível a autonomia do trabalhador no cotidiano de seu trabalho.

### 3.4. A (auto)gestão na COOPEREI: um olhar “à lupa”

Neste artigo abordou-se a autogestão societária de forma mais ampla e, mais restrita, na gestão do trabalho, possibilidade mais delimitada e que interessa nesta análise. O trabalho em uma empresa falida e transformada em cooperativa de produção desemboca num esforço ou numa dramática, relacionada ao vivenciar a autogestão.

[...] tendo padrão é diferente a gente cuida o serviço, cuida, mas não tem aquela obrigação, tem que tirar o dinheiro, padrão que se vire ué. Hoje não, hoje nós temos que produzir, eu rendo melhor, é muito melhor para trabalhar, muito melhor que antes...

Aqui quem decide é a diretoria, alguma coisa não nós não passemos pra eles. [...] No caso não é chamado uma... uma assembleia. Que nem foi o caso agora de mudar aqui o negócio do almoço, que tava dando muito problema, daí foi nós da diretoria resolvemos discutir...

A gente conversa seguido, nós da diretoria, né, somos chamados se é alguma coisa urgente pra resolver, se tem que mandar, se é preciso arrumar algum maquinário, alguma coisa aí, coisa assim, daí nós nos reunimos pra conversar...

Depende do assunto vai pra reunião, depende com a diretoria ela tem poderes pra resolver muitas coisas. Depende vai pra reunião, depende não, a diretoria resolve e a gente encaminha.

[...] mas a maior parte eu vim aprender aqui, na cooperativa, porque aí a gente sabia que ia ter que tomar iniciativa, naquele tempo não, tinha um problema, levava para o padrão e agora não, agora a gente tem que assumir esse problema [...]

Falar na autogestão remete às políticas e decisões da cooperativa. Há uma prescrição de processos, que vão desde a formação de uma diretoria segundo preceitos democráticos a lugares ins-

tituídos para a discussão e exercício da autogestão. São as assembleias, as reuniões, o Conselho Ético, o Conselho Fiscal, além de documentos estatutários. Alguns excertos das entrevistas revelam um distanciamento entre o prescrito e o realizado. Percebem-se as dramáticas existentes nas relações de trabalho da cooperativa, que remetem à concepção de “ser cooperativa”. Há um debate de valores remetido a terceiros, no qual se percebe uma ressingularização das normas estabelecidas.

Tem o regimento interno, mas ninguém obedece.

Olha aqui é uma coisa, lá em baixo eles fazem tudo contrário, daí não dá pra...

Já foi conversado tudo até em assembleia, reunião, mas eles não mudam, né? Aí é querer se usar o que tá no estatuto, né?

No entanto, muitas das dramáticas vivenciadas pelos trabalhadores na autogestão remetem a um “gerir às avessas”, pois, conforme relatos, decisões tomadas coletivamente, não são devidamente respeitadas.

[...] mas quando a gente senta pra conversar, a gente leva aquela opinião, não, tá tudo certo, tudo no papel. Mas, amanhã, tá tudo diferente daquilo, então quer dizer que daí a gente também tá fazendo, sei lá, que tipo de coisa que a gente tá fazendo.

Se a gente faz uma reunião aqui tem pessoas que não vêm, ....

[...] não é assim que se faz, temos que ser unidos, temos que ser, que fazer assembleia, fazer, mas não adianta.

[...] coisas às vezes que têm que ser pra todo mundo, sabe como é que é, né, na hora termina afrouxando a coisa porque, bom se é pra todos é pra todos, né, aí tem umas pessoas que querem se beneficiar, né, não tá certo.

Então, alguém tem que chegar e explicar o que que é, agora, quem é que tem que fazer isso aí? A Diretoria... Então. E se a Diretoria, não sabe... a própria Diretoria mesmo, a gente vê que ela não pensa no grupo, ela está pensando mais individualmente. E isso aí não é bom. Não é bom, né (...) porque tem muita dificuldade, sem vivência [...]

O que se observou até então, nos registros das entrevistas realizadas, que a maioria são trabalhadores associados à COOPEREI, são operários preocupados com a qualidade do produto, com o

fazer bem-feito, em serem bons trabalhadores. Preocupam-se e cuidam-se para serem competentes no que sabem fazer, utilizando-se dos saberes e das trajetórias de cada um, somado à dos companheiros de trabalho. Percebe-se a competência da microgestão. Porém, quando a discussão vai para a autogestão, conflitos e jogos de valores entram em cena, e o trabalhador acaba criando um distanciamento dos processos autogestionários.

[...] não é que o pessoal não trabalhe... Porque uma coisa eu te digo, o pessoal daqui, ele é trabalhador, todos eles, só que é aquela coisa, trabalhar, tu administrando, porque tu tem que trabalhar e tem que administrar, os dois juntos,...

Ele, só ele que sabe [...]. Cansei de bater nesta tecla, porque não pode ser só uma pessoa que sabe fazer esse trabalho, porque se um dia esta pessoa adoecer, qualquer coisa, quem é que vai fazer?

É, se tira o “...” e bota um de nós lá, já não dá nada certo. Não sai serviço. Por causa que não tem ninguém que trabalha no lugar dele.

As escolhas realizadas nos processos autogestionários e na microgestão da atividade que, aparentemente são objetivas, são legitimadas por valores, conforme será observado no próximo item.

### 3.5. Debate de valores no trabalho na COOPEREI: um olhar “à lupa”

Os valores são relativos e referentes a um sistema cultural, havendo, portanto, conexão entre valor e situação. Há uma multiplicidade de valores e, desse modo, uma luta constante do homem devido à necessidade da escolha. Há um juízo crítico percebido como a disciplina inteligente das escolhas humanas, e esta disciplina “[...] implica em primeiro lugar a consideração da relação existente entre *meios e fins*, de tal modo que não se pode julgar dos fins a não ser julgando ao mesmo tempo dos meios que servem para alcançá-los” (ABBAGNANO, 1998, p. 992-3).

As escolhas que acontecem na mais ínfima atividade são feitas em função de critérios, segundo Schwartz, em função de valores. Este debate de normas, que nesta escolha acontece, sempre é feita à maneira de cada um, com a mobilização de

aspectos subjetivos, que vão de acordo com a história individual e do grupo a que pertence. Durri-ve; Schwartz enfatizam “O indivíduo não inventa sozinho nem completamente os seus valores, mas retrabalha incessantemente os que o meio lhe propõe. Nisso, pelo menos parcialmente, ele singulariza-os” (2008, p. 27).

Segundo Yves Schwartz, estes debates são, ao mesmo tempo, consigo mesmo e de ordem social e acontecem de diferentes formas. Uma delas é o debate que acontece consigo mesmo, ligado à racionalidade do corpo como entidade enigmática. É um economizar-se a si mesmo, mantendo ritmos, cadências; no entanto, este economizar-se pode estar baseado em outro debate, originado de uma necessidade da cooperativa. Dar-se conta desta necessidade é uma das razões para que o trabalhador faça a escolha de produzir uma peça com qualidade. Encontram-se, nos depoimentos abaixo, alguns aspectos desta economia do corpo-si, como se pode observar:

[...] acho que meu trabalho é bem aceito, até hoje eu procuro fazer o melhor, porque se eu não, eu não procuro mandar uma peça estragada.

[...] a gente já vai fazendo do mínimo o máximo, né?

[...] a gente tem a responsabilidade maior, né, o compromisso e coisa, não só aqui com nós cooperativa, entendendo bem, mas, eu acho com o mercado, com as pessoas, né.

[...] vai sair só por cima e vai ficar grosso, aí vai machucar a mão de uma pessoa que vai pegar, até mesmo aqui, até nós mesmo lá, vai pegar pode cortar a mão. Então tem que ir levando a pressão da máquina de acordo até[...] tá bom, então é aqui.

Outra escolha possível ligada à racionalidade do corpo e que faz com que o trabalhador opte por manter determinado ritmo, independente de fadiga ou medo, por exemplo, em relação ao uso de uma máquina, é o debate interno de valores que se dá na apropriação daquele posto de trabalho, identificado como o “meu trabalho”. Independente de o trabalhador estar de acordo ou não com aquele trabalho ou mesmo não aceitar questões próprias daquela cooperativa, a escolha que faz, consciente ou inconsciente, é por se manter no trabalho.

Mudou, mudou bastante, se nota que o pessoal tem um pouco mais de interesse. Antes, se não era o chefe em cima...

Hoje mudou do dia pra noite, cada qual quer fazer o melhor... até existe alguns aí, mas isto...

Não, eu gosto do trabalho, gosto, não é por ser cooperativa, é porque eu sempre trabalhei naquilo ali, e eu gosto de fazer este tipo de coisa. E gosto assim quando a peça sai bem-feita, sabe, eu gosto, gosto de ver.

[...] mas eu nunca deixei de trabalhar porque eu acho que a cooperativa não é a diretoria, a cooperativa é o grupo... é o grupo, a diretoria tem o seu presidente, vice, secretário, tudo, só que, eles sozinhos não podem trabalhar, se a gente não tiver assessorando...

[...] eu já digo, a gente tem que ter iniciativa, né, a gente não pode também só esperar pelos outros. Ah, eu faço o meu serviço, então vou ficar sentado, esperando, não é possível [...]

Outras formas de debates são os da ordem social, que emergem do “bem-viver juntos”. Variam em relação ao microscópico, às minúcias e detalhes, e ao global. A intenção neste debate de valores, desta luta interna, é tornar “[...] vivível a vida da minha vizinha” (SCHWARTZ, 2007a, p. 45), acreditando na possibilidade da harmonia coletiva.

Não penso só pra mim, eu penso pros outros também. Que tem muita gente que não tem estudo. Onde é que vão trabalhar?

[...] eu nunca fui assim de deixar, porque eles aí todos sabem, todos eles sabem aí, que eu, não é que eu vou me “gavá” né, que eu sou trabalhador mesmo, mas eu nunca deixei eles engatados por falta de peças. Isso aí eles, eles sabem.

[...] nós paramos e vamos conversar pra ver o que é que nós vamos fazer, se dá, se nós conseguimos fazer, é, eh, é uma coisa, por exemplo, quando tá muito apertado, nós estamos meio apertados de serviço lá, e nós temos que fazer umas peças pra cá, e aí nós dissemos, “... nós vamos ter que parar com uma e vamos ter que botar essa”, pra nós, pra liberar aquilo lá dentro, então quer dizer que, no nosso caso, nós dois paramos, nós conversamos.

É que nem se fosse assim, panela e tampa, se tu quer fazer sozinha, tu pode fazer sozinha. Mas, às vezes, daí o outro tá fazendo outra coisa, né? Daí tu... ou tu faz sozinha ou tu faz os dois. Às vezes, eles cravam as chaleiras, né? Daí já vou limpando com pano, botando etiqueta, essas coisas assim.

Os registros das entrevistas mostram a preocupação do trabalhador em não ultrapassar os li-

mites a ponto de incomodar os demais trabalhadores. Percebe-se que, nestes debates internos, além de aspectos que se referem ao trabalho em geral, entram em jogo valores permeados pelo ideário do cooperativismo.

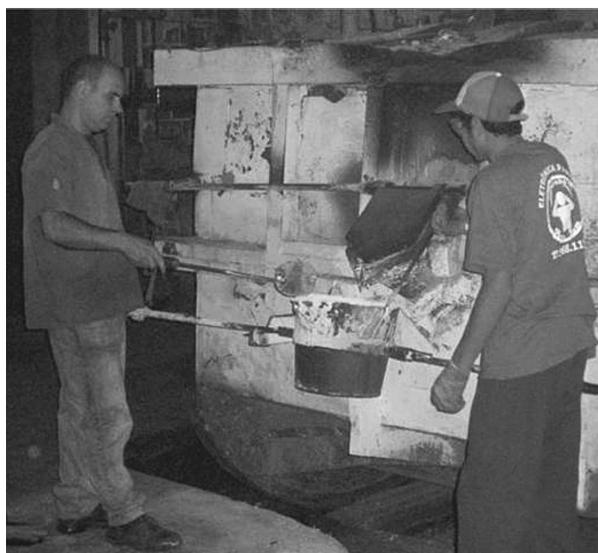
Só que eu acho que ainda, por causa de hoje, a gente tem a responsabilidade maior, né, o compromisso e coisa, não só aqui com nós cooperativa, entendo bem, mas, eu acho com o mercado, com as pessoas, né.

Pra trabalhar numa cooperativa, tem que tê união, compreensão, assim, por isso que a gente chama cooperativa, pra cooperar, todos cooperar. Eu acho assim ó é, todos pensa o mesmo ideal.

[...] mas 80% assimilaram que na cooperativa tem que existir união, temos que puxar pro mesmo lado, então esses 20% que nós puxamos ou, os 80% conseguem carregar esses outros 20%. Mas tá indo, tá bom, dá pra melhorar, dá, tem que melhorar, vai melhorar, mas...

Mais a maioria batalha pra cooperativa dar certo pra ir em frente, a maioria.

Figura 10 – Trabalhadores COOPEREI – Processo de Fundição



No entanto, há situações conflituosas estampadas nos relatos. Os depoimentos sempre remetem “a alguns” e a maioria à uma crise factual entre o trabalho formal, numa empresa capitalista, adaptada à relação patrão/empregado, e o atual momento, no desenvolvimento da atividade de trabalho numa cooperativa de produção, regida pelo princípio da autogestão.

[...] deve ter uns dois ou três parados nos cantos aí, que não têm serviço, aí que, que a gente fala, o cara diz, “Lá não é a minha área e não vou trabalhar lá”, quer dizer, ainda tem aquele sentido da fábrica, ...

Mas têm alguns que não, eles tão, eles acham ainda que é fábrica ainda, que tem patrão. Que se tu pedir uma coisa pra eles, eles dizem que não é tua área, não é minha área, então eu não vou.

[...] eu sempre digo aqui o problema não é serviço, o problema não é trabalho, o problema é, é as pessoas, sim, fazerem o que elas querem, sabe? Elas não entraram na cabeça dela que é aqui é uma coisa delas, que elas têm que melhorar sempre pra melhorar a cooperativa.

[...] acho que eles pensam que cooperativa, porque, nós somos donos que eles podem fazer o que eles querem, né, então não é assim né, ...

Ressaltam-se, ainda, nos textos acima, uma simplificação demasiada do trabalho do outro, neste caso, não projetando seu trabalho real, somente o prescrito. Para Schwartz, “[...] não se vê toda a complexidade do que faz o outro para gerir todos os problemas, isto é, não se vê a atividade. As pessoas interiorizaram isso, inclusive nas relações com os outros” (2007c, p. 138).

Percebe-se que, nas situações, muitos valores não são colocados em jogo, principalmente o “bem-viver juntos” que, por dificuldades singulares e particulares de cada um, torna-se secundário. No conflito, entram em jogo valores que são da ordem do social, que se referem ao trabalho em geral, neste caso, permeado pelo ideário do trabalho associado.

E sabe que nós temos que trabalhar pra nós. Que qualquer prejuízo que dá é todos nós que pagamos. Queira ou não é descontado de nós.

[...] que nem aquele ditado que tem ali, tem direitos e deveres, a maioria querem ficar só com os direitos, os deveres deixam de lado, então... O pessoal não quer muito compromisso.

... o nosso grupo ele é muito restrito assim em conversar, em dialogar, em procurar saber. Porque aqui nós temos uma falha muito grande, o pessoal é muito omisso.

Tem uns aqui que ainda acham que é firma, agem que nem fosse firma. A mentalidade deles é que é uma firma, a Diretoria que se exploda.

Eles criticam bastante a Diretoria como a outra que chega aí. Alguns criticam bastante, mas chega na hora de assumir, ninguém quer.

O Conselho Fiscal é quase sempre os mesmo que ninguém quer. Uns dizem ai “eu tô velho demais” e outros que não querem, não querem se incomodar.

Destacam-se algumas partes das entrevistas onde os trabalhadores manifestam um debate de valores identificados com o pertencer a uma cooperativa, que, por sua vez, é diferente do tipo de empresa que trabalhavam anteriormente. Percebe-se, nesta ressingularização, uma dramática, uma tensão permanente que pode eclodir em conflitos mais intensos no ambiente de trabalho.

E que nem assim, que nem quando era da firma, daí a gente era o chefe que mandava: tu faz isso, tu faz aquilo. Aqui não, aqui é nós mesmos que temos que ver o serviço e fazer.

Eu disse: “Enquanto eu tiver aqui dentro eu vou fazer o meu serviço, eu vou fazer de tudo pra cooperativa ir bem. Agora, o dia que eu decidir ir embora, não vem com conversa que eu não vou mais ficar”. Isso eu sempre digo pra eles, quando eu tiver aqui pode contar comigo pra tudo, né? Agora o dia que eu decidir ir embora...

A gente entende o que é uma cooperativa. Eu acho que a primeira coisa que a gente tem que saber é entender o que é que é uma cooperativa, os deveres e as obrigações das pessoas. Então por isso eu acho que eu me realizo, por causa disso aí, porque eu estou fazendo uma coisa que eu sei o que eu estou fazendo, eu sei que eu não estou fazendo errado, que está dentro do... porque a gente, tem pessoas aqui dentro que eu acho que nunca pegaram o estatuto e leram, nem sabem o que é uma cooperativa.

Figura 11 – Trabalhadores COOPEREI – Processo de Fundação 2



Percebe-se que, na atividade, há uma constante negociação de normas, que são anteriores à própria atividade. Segundo Schwartz, “E cada ser humano – e principalmente cada ser humano no trabalho – tenta mais ou menos (e sua tentativa nem sempre é bem sucedida) recompor, em parte, o meio de trabalho em função do que ele é, do que ele desejaria que fosse o universo que o circunda” (2007, p. 31). Aqui se salientam, conforme visto nos relatos apresentados neste item, a presença de costumes estabelecidos como modo de vida, de experiências tidas no trabalho fordista/taylorista, a própria crise do modo de produção capitalista, que tem como consequências modos diferenciados de organização do trabalho, contrários ao jeito de se fazer até então. De fato, conforme Yves Schwartz, os valores se “escondem”, e ao buscar analisar a sua presença

nos debates de normas na atividade de trabalho dos trabalhadores da COOPEREI, encontrou-se um compromisso efetivo entre a maioria dos associados.

Fechando um pouco mais as análises, evidencia-se que a maioria das escolhas feitas pelo trabalhador da COOPEREI remete às questões da técnica e das atividades técnicas e não da gestão propriamente dita, ou, como exemplo, da inserção da cooperativa no movimento da economia solidária. Há uma inventividade deste trabalhador, relatada no jeito de fazer, nos modos diferentes de trabalhar e nas práticas que são estabelecidas internamente. A compreensão de como funciona um torno, uma ferramenta, a máquina de laminar, a prensa exige inteligência e são importantes para compreender os mecanismos internos da COOPEREI.

## 4 Algumas conclusões sobre a (auto)gestão e a microgestão na COOPEREI

O dispositivo teórico-metodológico criado por Yves Schwartz refere-se ao trabalho em geral e não especificamente ao trabalho associado. No entanto, o que se percebe é que sua aplicação é condizente com as peculiaridades encontradas nesta forma de organizar e realizar a atividade de trabalho, e poderá ser uma possibilidade para melhor entendê-lo e quiçá interferir no seu processo. A discussão do trabalho, sob a perspectiva da ergologia, remete a uma dialética fundamental entre o singular e o geral; à interpelação do contexto sem perder de vista a realidade específica.

Na ergologia, ao se examinarem as situações de trabalho na atividade, encontra-se uma entidade que racionaliza, que Schwartz chama de “corpo-si” que atravessa o intelectual, o cultural, o fisiológico, o muscular, enfim, todo o sistema nervoso. As decisões ou escolhas são feitas por esta entidade por inteiro, que vai do biológico ao mais cultural. O sujeito cria e recria no trabalho em função destas arbitragens, consciente ou inconscientemente, transformando a situação. Nessa perspectiva, recupera-se a noção de trabalho emancipado, com a intenção de reforçar a autonomia do homem na microgestão do seu trabalho, pelo fato de poder, na sua relação com o prescrito, realizar a tarefa com liberdade e com o uso dos saberes que a ele são pertinentes.

Faz parte da vida a organização e a memória do vivido, portanto o prescrito no trabalho é condição, não pode ser anulado, é ontológico ao trabalho. Há, sim, normalizações na COOPEREI como parte da organização do trabalho, como um empreendimento de economia solidária, com suas características específicas, e que necessita estar legalmente constituído, ter fluxo de produção, regras e normas de funcionamento. Há também

as renormalizações, que tornam vivo o trabalho, percebidas na microgestão da atividade, mas que se tornam importantes no exercício da autogestão, na viabilidade econômica e social da cooperativa.

Em várias entrevistas, notou-se a presença do imprevisível e do incontrollável na atividade, confirmando a distância entre a prescrição e o realizado. Há o inesperado na produção, como se ouviu em várias entrevistas: [...] *apareceu um defeito, uma rachadura que não tinha antes, que tu não viu;* [...] *a espessura afinar demais, eu tenbo como aproveitar pra outro material;* [...] *Lá vai eu correndo, né, botar o guardapó e vai* [...] *A tampa muito grossa e bateu mal.*

A ergologia também aborda a dimensão coletiva do trabalho, nas quais há partilha de algo comum que não é prescrito, mas operacional para que a atividade seja realizada corretamente e em tempo hábil. É uma espécie de compartilhamento de valores que torna possível a negociação e que reflete no bem-viver, no bem-comum daquele coletivo. Foram retirados excertos de alguns relatos que retratam esta afinidade, na COOPEREI: *É, que nem se fosse assim, panela ou tampa, se tu quer fazer sozinha, tu pode fazer sozinha. Mas, às vezes, daí o outro tá fazendo outra coisa, né?; É que, às vezes, a gente até por sinal, a gente comunica até por sinal, hoje já estamos acostumados, até com sinal, eu já faço sinal pra ele que a chapa tá grossa, tá curta, ele já sabe.; Eu sei, eu sei, nem precisa me mandar, eu sei quando bate a tampa, eles tão batendo lá e eu já to arrumando os torno, lá, pra fazer a tampa.*

Contudo, nas atitudes dos trabalhadores, encontram-se diferentes comportamentos, por isso, estes coletivos são frágeis. Em muitos dos seus depoimentos, encontram-se aspectos desta fragilidade, originadas de diferentes motivos: [...] *tem que ser todo mundo junto. É porque tem que ser, porque se*

*faltar um daí já não... Já dá problema né...; Só faz o serviço do setor e não ajudam ninguém, aí, sabendo que isto aqui é uma sociedade, que depende de nós mesmos[...]; [...] mas tratou de ajudar os outros nos outros setores, ele não vai. Pode ver os outros empilhados,...*

Muitas das dramáticas existentes são geradas pelo confronto e pelos possíveis impactos ainda não-assimilados da passagem de um trabalho dito heterogestionário, como modelo de organização empresarial, para um trabalho associado, autogestionário. Mediante a reestruturação econômica e a crise do trabalho assalariado, muitos trabalhadores aventuraram-se em, do dia para a noite, transformarem-se de empregados em patrões. Nos relatos, notou-se o pertencer a uma cooperativa, como mera estratégia de sobrevivência. No entanto, há indícios de estratégias e de vivências direcionadas a um trabalho emancipado, identificado com práticas solidárias. O fato de muitos dos trabalhadores já serem aposentados, leva a uma maior aceitação ou identificação com a causa cooperativa e a busca de um trabalho emancipado. Ressalta-se que há um grupo que não se encontra nem em uma esfera, nem em outra, e que aposta no ser “dono” do negócio, não somente na visão econômica, mas também cooperativa, pela autonomia que ela proporciona. Volta-se a uma citação de Schwartz, que pondera “Se no trabalho isso [bem comum] não tem sentido, nós nos desinteressamos do campo que é oficialmente político, quer dizer, o campo do voto e da atividade política” (2007, p. 33).

As cooperativas de produção, originárias de empresas falidas, são reconhecidas, na sua natureza e denominação, por cooperativas autogestionárias. Na passagem de uma experiência para outra, de um trabalho heterogestionário para autogestionário, surgem estranhezas e desconfortos que vão sendo assimilados equivocadamente ou corretamente pelos trabalhadores. Conforme um dos entrevistados da COOPEREI, *O tempo faz tudo na vida da gente, a gente aprende...* Muitos dos impactos das mudanças do trabalho experienciadas trouxeram um *status* diferenciado aos trabalhadores, quanto à autonomia, emancipação e práticas de (auto)gestão.

Eu acho que, que teve uma grande mudança, por causa que, antigamente, eu só empilhava ordens do patrão pra eu fazer as coisas. Eu trabalhava num determinado setor, acabou o serviço eu ficava sentado, parado. E hoje não, hoje mudou por causa que mesmo a gente sabendo, a gente tá trabalhando pra gente, sabe, não tá trabalhando pro patrão, então aí o esforço é maior. E cada um quer fazer pra produzir aquilo que é pra produzir hoje, pra não deixar pra amanhã. Porque se deixar pra amanhã, atrasa, pode atrasar um pedido que podia entrar mais rápido, vai atrasar, então a gente tem que trabalhar com este sentido agora, que é bem diferente. Agora cada um pensa assim: “olha, eu to trabalhando pra mim, o que eu fizer é melhor pra mim”. E nesse pra mim aí, faz parte de todos. É trabalhar um por todos e todos por um.

Olha, o jeito, o jeito de trabalhar é, continua o mesmo, né, porque sempre se faz a mesma coisa, as peças. Agora, o que mudou foi a agilidade. Porque é um pouco mais ágil do que era quando era uma empresa, porque ai tem muita burocracia, né. Começa lá e vai vindo, vai vindo até chegar aqui. Hoje não. Já de manhã cedo já sabe tudo o que tem que fazer durante o dia.

São trechos das entrevistas que relatam o “antes” e o “agora”. Trazem, também, para reflexão, a hierarquia no trabalho e a divisão entre concepção e execução, praticada pela gestão taylorista/fordista e vivenciada pelos trabalhadores mais antigos, na empresa Alumínio Econômico.

O trabalho nosso lá é diferente. Naquele tempo era, era o chefe, era o patrão que mandava, desse errado ou desse certo tinha que fazer aquilo que mandava. Agora não. Agora a gente procura é melhorar.

É porque a gente aprendeu no tempo que era, que era empresa mesmo, né. No tempo que era a Alumínio Econômico. Então a gente foi aprendendo, né. E aí, na Cooperativa, cada coisa que não dava certo, ai procurava sempre a miúdo onde que tava o ponto para melhorar. E a gente foi aprendendo, né.

É porque antigamente trabalhava com engenheiro, com químico e o aproveitamento melhor que dava era 70%. Hoje nós trabalhamos com sucata e dá quase 100%.

Destaca-se aqui, a proposta política e econômica da economia solidária, que busca superar modelos opressores vigentes nos espaços de trabalho de produção ou de serviços. Entretanto, se olharmos estes depoimentos e os pressupostos de Schwartz, na distância existente entre o prescrito e o realizado há a microgestão, portanto, há

um espaço, mesmo com suas dramáticas, de liberdade de escolhas do trabalhador.

No entanto, na maioria dos relatos dos entrevistados, o que se percebe é mais a presença de um “trabalhador coletivo” em função do processo de produção estipulado, do que um coletivo que trabalha de forma cooperativada. A COOPEREI carrega o pressuposto de ser cooperativa e, portanto, tem uma identidade, que é comum com todas as outras, devido aos princípios norteadores.

Notou-se nos relatos e fotografias, o que Schwartz observa sobre a atividade de trabalho, principalmente quando desenvolvido em uma sequência, compromissos estes como a exigência de uma cadência no trabalho, incidentes a resolver, as posturas, a memorização e as exigências visuais. Como exemplo, alguns registros que trazem essas marcas: *Essa escora que tem aqui ó, essa aqui se eu tiver muito pra cá, às vezes, tu não consegue trabalhar direito, daí ela tem um lugar ali que fica certo pra ti trabalhar; Às vezes numa numeraçãozinha mínima dá problema, porque lá tem coisinhas de fio de cabelo, tranca embaixo...; [...] a gente mais ou menos já tem uma experiência porque tem certas peças que a gente tem que trabalhar com mais calor, menos tempo, mais tempo, [...]; [...] mas eu tenho todas as referências na cabeça, sabe?*

Há uma variabilidade de situações possíveis de serem geridas na microgestão do trabalho, como o que foi exposto acima. Isso significa que há vida, mesmo para quem trabalha com a máquina “assassina”; para quem diz que faz parte da senzala; para quem diz que há fantasmas e muitas histórias herdadas do tempo da empresa Alumínio Econômico. Há vida no trabalho, quando os trabalhadores declaram acreditar na proposta cooperativa; no imaginar futuro para cooperativa; no de olhar a peça produzida e admirá-la pelo belo, pelo estético e por seu esforço e trabalho inserido. São forças aliadas que dão resistência e vida ao trabalho na COOPEREI.

Outras forças aliadas, citadas pelos trabalhadores, como todo o movimento da economia solidária existente no Brasil e que de alguma forma prescreve, normalizando o ser e o pertencer ao movimento da economia solidária. O trabalhador busca, neste contexto, motivação e ressingui-

lariza para um compromisso em dar certo como empresa falida e transformada em cooperativa de produção, geradora de outra forma de inserir-se no mercado de trabalho. Outras forças externas que interferem na COOPEREI são questões da economia global, que repercute em escassez de matéria-prima, preços, consumo; questões jurídicas e políticas ainda remanescentes sobre a massa falida, gerando gastos com aluguel, estresse, e prolongando a situação de fato, de não terem a propriedade dos meios de produção.

O nocivo no ambiente de trabalho da COOPEREI ultrapassa o físico, pois também está na memória do trabalhador como um sentimento de pertença a uma trajetória anterior, no qual o barulho, os resíduos dos produtos, o perigo da máquina, o pó do alumínio e do baquelite faziam parte da vida, inclusive de trajetórias familiares. Existe uma matriz de aceite do que é o suportável no trabalho, ultrapassando, num primeiro momento, o poder de decisão ou de solução. O que está em jogo é uma história, ao mesmo tempo particular e coletiva, traduzida na marca Alumínio Econômico e vivenciada, pela maioria, por séculos de dedicação. Outras questões danosas que poderiam ser solucionadas possuem impeditivos que abrangem questões financeiras e macrogestão.

A dinâmica existente entre as normas, que possibilita o criar e o recriar do trabalhador, representa a organização viva do trabalho. E este “vivo” encontrado na COOPEREI também é representado por olhares, vozes, gestos, os mais simples, mas com perceptível sensibilidade, inteligência, estratégias e todo um saber fazer.

Nesta pesquisa, em que os preceitos da ergologia foram uma bússola, a microgestão do trabalho é vista numa dimensão ontológica, pois nela é inserido o conteúdo do trabalho e as escolhas que são realizadas no “aqui e agora” da realização da atividade de trabalho. É pelo trabalho que o homem confere humanidade à natureza; produz cultura e, ao mesmo tempo, se humaniza e se desumaniza. É a dimensão do normalizar e renormalizar, relacionada às escolhas e constitutiva do ser humano.

Finalizam-se estas considerações, citando Duraffourg, “... qualquer que seja o tempo passado num posto de trabalho é sempre complexo demais para que um observador, por mais esperto que ele seja, chegue a compreender tudo” (2007,

p. 80), portanto o pesquisador nunca capta tudo o que acontece na atividade de trabalho e o fazer pesquisa é sempre um não esgotar.

## Referências bibliográficas

- ABBAGNANO, NICOLA. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- BOCAYUVA, Pedro Cláudio Cunha. *As metamorfoses do trabalho e da cooperação produtiva: a economia popular e solidária na perspectiva da nova centralidade do trabalho*. Rio de Janeiro: FASE, 2007. 182 p.
- BOTTOMORE, Tom. *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Editor, 2001. 454 p.
- CARVALHO, Nanci Valadares de. *Autogestão: o governo pela autonomia*. São Paulo: Brasiliense, 1983. 156 p.
- CASTORIADIS, Cornelius. Autogestão e hierarquia. In: CASTORIADIS, Cornelius. *Socialismo ou barbárie*. O conteúdo do socialismo. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983. p. 211-226.
- CATTANI, Antonio David (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003. 306 p.
- CATTANI, Antonio David. Autonomia – emancipação social. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p.43-8.
- DURAFFOURG, Jacques. O trabalho e o ponto de vista da atividade SCHWARTZ, Yves e DURRIVE, Louis (org). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007. p.47-82 (Seção 1: O trabalho se modifica)
- DURRIVE, L., SCHWARTZ, Y. Glossário da ergologia. *Laboreal*, v. 4, n. 1, 2008. p. 23-28. Disponível em <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id. Acesso em: 01/11/2008>.
- FAÏTA, Daniel. A linguagem como atividade. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.). *Trabalho & ergologia; conversas sobre a atividade humana*. Niterói: EdUFF, 2007. p. 167-88.
- FRANCO, Maria Laura P. B. *Análise do conteúdo*. Brasília: Plano, 2003. 72 p.
- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 516 p.
- GUILLERM, Alain; BOURDET, Yvon. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. 229 p.
- HORVART, Branko. *Socialismo autogestionário: origens e evolução*. Traduzido por Siemi Matos Campos. Fonte: Self governing socialism. IASP – New York – 1975. CECA/ Centro de Cultura Socialista: São Leopoldo-Rio de Janeiro, 1990. 90p.
- NAHAS, Valeska Guimarães. Autogestão. In: *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 36-41.
- NOGUEIRA FILHO, Paulo. *Autogestão: participação dos trabalhadores na empresa*. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio, 1969. 397 p.
- OLIVEIRA, Paulo Antonio Barros. Trabalho prescrito e trabalho real. In: CATTANI, Antonio David, HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006. p. 329-332.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. *Pesquisa social; métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 334 p.
- SCHWARTZ, Yves. A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes. *Revista Trabalho & Educação*, n. 7, p. 38-46, jul./dez. de 2000. (Trad. Eloísa Helena Santos e Daisy Moreira Cunha).
- SCHWARTZ, Yves. A abordagem do trabalho reconfigura nossa relação com os saberes acadêmicos: as antecipações do trabalho. In: *Linguagem e trabalho: construção de objetivos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Cortez, 2002. p. 109-26.
- SCHWARTZ, Yves. Trabalho e saber. *Revista Trabalho & Educação*, v. 12, n. 1, p. 21-34, jan./jun. 2003.
- SCHWARTZ, Yves. Ergonomia, filosofia e exterritorialidade. In: DANIELLOU, François (Coord.). *A ergonomia em busca de seus princípios*. Debates epistemológicos. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 141-180.
- SCHWARTZ, Yves. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industrial. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, Fiocruz, v. 2, n. 1, p. 33-55, mar. 2004a.
- SCHWARTZ, Yves. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, Marcelo; ATHAYDE, Milton; BRITO, Jussara; ALVAREZ, Denise (Orgs.). *Labirintos do trabalho*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004b. p. 23-36.
- SCHWARTZ, Yves. Entrevista. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, Fiocruz, v. 4, n. 2, p. 457-66, 2006.
- SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org). O trabalho se modifica. In: \_\_\_\_\_ *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007. p. 25-36.
- SCHWARTZ, Yves. Reflexão em torno de um exemplo de trabalho operário. In: SCHWARTZ, Yves e DURRIVE, Louis (org). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007a. p. 37-46. (Anexo ao Capítulo 1)

- SCHWARTZ, Yves. A trama e a urdidura. In: SCHWARTZ, Yves e DURRIVE, Louis (org). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007b. p. 103-109. (Anexo ao Capítulo 3)
- SCHWARTZ, Yves. A linguagem em trabalho. In: SCHWARTZ, Yves e DURRIVE, Louis (org). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007c. p. 133-150.
- SCHWARTZ, Yves. Trabalho e uso de si. In: SCHWARTZ, Yves e DURRIVE, Louis (org). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007e. p. 191-206.
- SCHWARTZ, Yves, DURRIVE, Louis. Glossário da ergologia. *Laboreal*, v. IV, n. 1, p. 23-28, jun. 2008. Site: [www.laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id](http://www.laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id). Acesso em: 01/11/2008.
- SCHWARTZ, Yves, (Org). Revisitar a actividade humana para colocar as questões do desenvolvimento: projecto de uma sinergia franco-lusófona. *Laboreal*, v. IV, n. 1, p. 10-22, 2008. Disponível em: [www.laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id](http://www.laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id)> Acesso em: 01/11/2008.
- SINGER, Paul. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002. 127 p.
- VIEIRA, Marcos Antônio. Autoconfrontação e análise da atividade. In: FIGUEIREDO, Marcelo; ATHAYDE, Milton; BRITO, Jussara; ALVAREZ, Denise (org.). *Labirintos do trabalho: interrogação e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DPeA, 2004. p. 214-37.
- WILLIAMS, Raymond. *Palavras-chave; um vocabulário de cultura e sociedade*. Traduzido por Sandra Guardini Vasconcelos. São Paulo: Boitempo, 2007. 464 p.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso; planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

# Temas dos Cadernos IHU

- Nº 01 – *O imaginário religioso do estudante da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS*  
Prof. Dr. Hilário Dick
- Nº 02 – *O mundo das religiões em Canoas*  
Prof. Dr. José Ivo Follmann (Coord.), MS Adevanir Aparecida Pinheiro, MS Inácio José Sphor & MS Geraldo Alzemiro Schweinberger
- Nº 03 – *O pensamento político e religioso de José Martí*  
Prof. Dr. Werner Altmann
- Nº 04 – *A construção da telerrealidade: O Caso Linha Direta*  
Sonia Montañó
- Nº 05 – *Pelo êxodo da sociedade salarial: a evolução do conceito de trabalho em André Gorz*  
MS André Langer
- Nº 06 – *Gilberto Freyre: da Casa-Grande ao Sobrado – Gênese e dissolução do patriarcalismo escravista no Brasil: Algumas considerações*  
Prof. Dr. Mário Maestri
- Nº 07 – *A Igreja Doméstica: Estratégias televisivas de construção de novas religiosidades*  
Prof. Dr. Antônio Fausto Neto
- Nº 08 – *Processos midiáticos e construção de novas religiosidades. Dimensões históricas*  
Prof. Dr. Pedro Gilberto Gomes
- Nº 09 – *Religiosidade midiática: Uma nova agenda pública na construção de sentidos?*  
Prof. Dr. Atílio Hartmann
- Nº 10 – *O mundo das religiões em Sapucaia do Sul*  
Prof. Dr. José Ivo Follmann (Coord.)
- Nº 11 – *Às margens juvenis de São Leopoldo: Dados para entender o fenômeno juvenil na região*  
Prof. Dr. Hilário Dick (Coord.)
- Nº 12 – *Agricultura Familiar e Trabalho Assalariado: Estratégias de reprodução de agricultores familiares migrantes*  
MS Armando Triches Enderle
- Nº 13 – *O Escravidão Colonial: A revolução Copernicana de Jacob Gorender – A Gênese, o Reconhecimento, a Deslegitimação*  
Prof. Dr. Mário Maestri
- Nº 14 – *Lealdade nas Atuais Relações de Trabalho*  
Lauro Antônio Lacerda d'Avila
- Nº 15 – *A Saúde e o Paradigma da Complexidade*  
Naomar de Almeida Filho
- Nº 16 – *Perspectivas do diálogo em Gadamer: A questão do método*  
Sérgio Ricardo Silva Gacki
- Nº 17 – *Estudando as Religiões: Aspectos da história e da identidade religiosos*  
Adevanir Aparecida Pinheiro, Cleide Olsson Schneider & José Ivo Follmann (Organizadores)
- Nº 18 – *Discursos a Beira dos Sinos – A Emergência de Novos Valores na Juventude: O Caso de São Leopoldo*  
Hilário Dick – Coordenador
- Nº 19 – *Imagens, Símbolos e Identidades no Espelbo de um Grupo Inter-Religioso de Diálogo*  
Adevanir Aparecida Pinheiro & José Ivo Follmann (Organizadores)
- Nº 20 – *Cooperativismo de Trabalho: Avanço ou Precarização? Um Estudo de Caso*  
Lucas Henrique da Luz
- N. 21 – *Educação Popular e Pós-Modernidade: Um olhar em tempos de incerteza*  
Jaime José Zitkoski
- N. 22 – *A temática afrodescendente: aspectos da história da África e dos afrodescendentes no Rio Grande do Sul*  
Jorge Euzébio Assumpção  
Adevanir Aparecida Pinheiro & José Ivo Follmann (Orgs.)

- N. 23 – *Emergência das lideranças na Economia Solidária*  
Robinson Henrique Scholz
- N. 24 – *Participação e comunicação como ações coletivas nos empreendimentos solidários*  
Marina Rodrigues Martins
- N. 25 – *Repersonalização do Direito Privado e Fenomenologia Hermenêutica*  
Leonardo Grison
- N. 26 – *O cooperativismo habitacional como perspectiva de transformação da sociedade: uma interlocução com o Serviço Social*  
Célia Maria Teixeira Severo
- N. 27 – *O Serviço Social no Judiciário: uma experiência de redimensionamento da concepção de cidadania na perspectiva dos direitos e deveres*  
Vanessa Lidiane Gomes
- N. 28 – *Responsabilidade social e impacto social: Estudo de caso exploratório sobre um projeto social na área da saúde da Unisinos*  
Deise Cristina Carvalho



**Vera Regina Schmitz** é graduada em Comunicação Social pela Unisinos (1984), Especialista em Cooperativismo (1989), Mestre em Ciências da Comunicação (1999) e Doutora em Educação (2009) pela mesma instituição. Atualmente, é professora adjunta da Unisinos e leciona no Curso de Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas e no Curso de Especialização em Cooperativismo – CESCOOP (edições contínuas). É professora convidada da Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação – ESAMC, Maceió, AL, no Curso de Especialização em Gestão de Cooperativas de Crédito. Igualmente, da Universidade Federal do Ceará – UFC, no Curso de Especialização em Gestão de Cooperativas. Coordena o Programa Publicações do Instituto Humanitas Unisinos – IHU e o Programa Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários Tecnossociais (incubadora de empreendimentos solidários). Coordenou o Mapeamento da Economia Solidária, no RS, Fase III, juntamente com a UNIJUÍ. Possui artigos publicados sobre cooperativismo e economia solidária.

#### **Algumas publicações da autora**

SCHMITZ, Vera Regina. *Rio Grande do Sul mapeou 450 novos empreendimentos da economia solidária*. Cadernos IHU em Formação (UNISINOS). , v.1, p.31 - 33, 2007.

SCHMITZ, Vera Regina, ARNHOLD, Alcido A., LUZ, Lucas Henrique da. *Tecnologias sociais para empreendimentos solidários - Unisinos*. Proposta. Rio de Janeiro, p.78 - 86, 2007.

SCHMITZ, Vera Regina. *O trabalho associado e a produção de saberes: um diálogo com a Associação do Trabalhador Urbano de Recicláveis Orgânicos e Inorgânicos - ATUROI*. Educação Unisinos, v.10, p.148 - 153, 2006.

SCHMITZ, Vera Regina. *Comunicação nas cooperativas: seus diferentes públicos e instrumentos*. SCHNEIDER, José Odelso (Org.) In: A educação cooperativa e suas práticas. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2003, p. 195-205.