

## Autogestão nas Empresas Recuperadas por Trabalhadores: uma análise do caso Cooperminas

*Self-management in Worker-Recovered Companies: analyzing the case COOPERMINAS*

Vicente Nepomuceno<sup>1</sup>  
Fernanda Santos Araujo<sup>2</sup>  
Denise Alvarez<sup>3</sup>  
Marcelo Figueiredo<sup>4</sup>

Artigo recebido para publicação em jan./2015 e aceito para publicação em abr./2015

### RESUMO

A Cooperminas é uma mineradora de carvão que foi recuperada pelos trabalhadores na década de 1980. A recuperação de empresas é uma prática desenvolvida por trabalhadores que assumem a gestão de empresas falidas numa perspectiva autogestionária. O objetivo deste artigo é analisar a autogestão na Cooperminas a partir do registro de algumas práticas de gestão desenvolvidas pela cooperativa no seu processo de recuperação. As práticas de gestão analisadas foram: eleição para direção; Assembleias Gerais e outras formas de participação; relação entre cooperados e contratados; e saúde e segurança do trabalho. A metodologia aplicada no trabalho de campo que originou essa análise foi orientada pela Análise Ergonômica do Trabalho. Os resultados apreendidos mostram que as práticas de gestão na cooperativa apresentam avanços e contradições na perspectiva autogestionária. Por um lado observou-se a criação de novos espaços e formas de participação e maior distribuição de poder na gestão da empresa. Por outro, entretanto, nota-se que permanecem traços significativos de separação entre concepção e execução que se apresentam como limites para avançar no sentido da autogestão.

**Palavras-chave:** Empresas Recuperadas por Trabalhadores; Autogestão; Cooperminas.

### ABSTRACT

*Cooperminas is a Carbon miner company that was worker-recovered in the 80s. Company recovery is a practice developed by workers who take over bankrupt companies in a self-management perspective. The main objective of this article is to analyze the self-management process at COOPERMINAS, registering some of the practices developed since the recovery. The practices analyzed in this article were: election for direction; General Meetings and other forms of participation; relationship between cooperative members and contractors; and Workers' health and safety. The*

---

<sup>1</sup> Professor e pesquisador do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO. Doutorando do Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense. Desenvolve pesquisa e projetos de extensão no campo da tecnologia social e economia solidária. E-mail: [vicente.nepomuceno@gmail.com](mailto:vicente.nepomuceno@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora e pesquisadora do Departamento de Engenharia de Produção na Unidade de Ensino Descentralizada de Nova Iguaçu do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET/RJ UnED NI. Doutorando do Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense. Desenvolve pesquisa e projetos de extensão no campo da tecnologia social e autogestão. E-mail: [fernanda.s.araujo@gmail.com](mailto:fernanda.s.araujo@gmail.com)

<sup>3</sup> Professora e pesquisadora do Departamento de Engenharia de Produção e do Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense. Pesquisadora na área da Ergologia e Ergonomia da Atividade. E-mail: [alvarez.dena@gmail.com](mailto:alvarez.dena@gmail.com)

<sup>4</sup> Professor e pesquisador do Departamento de Engenharia de Produção e do Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense. Pesquisador na área de Saúde e Segurança do Trabalho e Ergologia. E-mail: [marceloparada@uol.com.br](mailto:marceloparada@uol.com.br)

*methodology utilized was the Work Ergonomic Analysis. The results presented in this paper shows advances and contradictions of the management practices in the perspective of self-management. On the one hand, there was the creation of new spaces and forms of participation and greater distribution of power in company management. On the other hand, it perceives that remain significant traces of separation between conception and execution limiting advances towards self-management.*

**Keywords:** *Worker-Recovered Companies; self-management; COOPERMINAS.*

## INTRODUÇÃO

O momento de crise socioeconômica da década de 1990 foi acompanhado por um fenômeno de retomada da produção protagonizada pelos trabalhadores. A recuperação de empresas foi uma prática desenvolvida por trabalhadores que, na iminência de ficarem desempregados, negociaram ou lutaram pelo acesso aos meios de produção de empresas falimentares. Ruggeri (2009) define a recuperação de empresas como um processo social e econômico que pressupõe a existência de uma empresa capitalista anterior, cuja falência ou inviabilidade econômica resultou na luta dos trabalhadores por autogerá-las.

Nos rastros deixados pelo fenômeno da recuperação de empresas no Brasil seguiram-se numerosos estudos. No início dos anos 2000, os estudos de Vietez e Dal Ri (2001), Valle (2002), IBASE/ANTEAG (2003), Tauille (2005) e Novaes (2007) constituíram um primeiro esforço de análise das Empresas Recuperadas por Trabalhadores (ERTs) no Brasil. No entanto, conforme destaca Ruggeri (2009), a recuperação de empresas é um processo que se modifica com o passar dos anos. Para entendê-lo, é fundamental a continuidade das pesquisas no sentido de identificar as transformações oriundas desse processo.

Uma segunda leva de estudos sobre o fenômeno da recuperação é marcada pelos trabalhos de Sardá de Faria (2011), Novaes (2011) e Henriques (2013). Ainda nesse grupo de estudos, vale destacar a investigação realizada pelo Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPERT)<sup>5</sup>.

O GPERT realizou entre 2010 e 2012 um mapeamento nacional das ERTs. Como resultado foram encontrados 67 empreendimentos em atividade, além de outros 78 casos de empresas que foram recuperadas pelos trabalhadores, mas já

---

<sup>5</sup> Fazem parte do GPERT pesquisadores das seguintes universidades: UFF, UFRJ, USP, UNESP, UFOP, CEFET-RJ, UNIRIO, UFVJM, UFSC, UFPB, UNICAMP e UFRN.

não operam mais sob o regime de autogestão.<sup>6</sup> As 67 ERTs em atividade hoje “empregam” cerca de 12 mil trabalhadores e realizam atividades produtivas de diversas naturezas com destaque para metalurgia, têxtil, alimentação e química (HENRIQUES *et al*, 2013).

O mapeamento revelou alguns aspectos da gestão coletiva pelos trabalhadores, como as formas de eleição para direção, a relação entre o número de trabalhadores contratados e cooperados, a frequência de realização de assembleias, além de alguns apontamentos sobre a questão da saúde e segurança do trabalho nas ERTs. No entanto, apesar da importante contribuição dada por esse primeiro levantamento, sobretudo por seu ineditismo, a opção metodológica que priorizou abarcar a totalidade dos casos tem limitações no que tange à sua capacidade de investigar as formas de gestão do trabalho e da produção.

Com o intuito de compreender melhor os processos autogestionários engendrados pela recuperação de empresas no Brasil, buscamos nos aproximar de algumas ERTs para aprofundar o estudo. As impressões captadas pelos pesquisadores no momento da visita do mapeamento permitiram identificar algumas experiências que pareciam ter acumulado significativos avanços no sentido de autogestão. Entre elas, a Cooperativa de Extração de Carvão Mineral dos Trabalhadores de Criciúma – Cooperminas.

Recuperada em 1987, a Cooperminas foi umas das primeiras empresas recuperadas no Brasil. Hoje possui 580 trabalhadores e produz aproximadamente de 4 mil toneladas de carvão bruto por dia.

O caso da Cooperminas despertou especial interesse por alguns motivos. Além de seu pioneirismo nesse movimento, a história da recuperação da empresa (antiga CBCA) é marcante pela expressiva participação do movimento sindical e da comunidade do entorno. A relação dos trabalhadores da Cooperminas com o movimento sindical e com a vida política do município não se limitou ao momento da recuperação e permanece viva e intensa até os dias de hoje. Também nos chamou atenção o cuidado especial que a cooperativa dedica à questão da saúde e segurança do trabalho, que se reflete na redução significativa do número de acidentes de trabalho, num setor reconhecido pela alta periculosidade e

---

<sup>6</sup> Algumas delas foram vendidas para outros donos e voltaram a funcionar da maneira convencional, outras simplesmente foram acometidas por novo processo de falência e fecharam suas portas.

insalubridade. Por fim, o porte da empresa também se apresentou como um fator de destaque,<sup>7</sup> o que nos motivou a elegê-la como foco para o aprofundamento do estudo. Entendemos que, devido à sua importância histórica, o registro das práticas de gestão coletiva na Cooperminas seja uma contribuição importante para todos que estudam o fenômeno da recuperação de empresas no Brasil.

Nossa aproximação com a Cooperminas, após o mapeamento, se iniciou em setembro de 2013, quando convidamos o engenheiro elétrico da empresa para participar de um evento acadêmico realizado na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), compondo uma mesa sobre saúde e segurança do trabalho. O diálogo com esse engenheiro nos permitiu uma abertura para propor uma forma de investigação-ação-formação<sup>8</sup> junto à empresa a partir de 2014. Orientados pela Ergonomia da Atividade, demos início à construção de uma metodologia que tem como referência principal a Análise Ergonômica do Trabalho (AET).

Essa metodologia demandou dos pesquisadores uma imersão na empresa que foi além da realização de entrevistas e observações curtas. Tivemos uma experiência de vivência no ambiente da empresa que permitiu acompanhar seu dia a dia, observar conflitos, conquistas e desafios cotidianos. Henriques (2013) destaca que suas pesquisas, assim como as de Novaes (2007 e 2011), apesar de suas contribuições importantes, tiveram como limitação justamente a falta dessa vivência.

Assim, o objetivo deste artigo é analisar a autogestão na Cooperminas. Para isso, trazemos algumas impressões dos pesquisadores sobre a autogestão na Cooperminas oriundas dessa imersão. Assim, buscamos registrar algumas práticas de gestão que foram desenvolvidas pela cooperativa no seu processo de recuperação. As questões que nortearam este artigo foram:

1. Como ocorrem as eleições para direção na COOPERMINAS?
2. Qual a frequência das Assembleias Gerais e que outras formas de participação estão presentes na empresa?
3. O que marca as relações entre cooperados e contratados?

---

<sup>7</sup> A Cooperminas é umas das quatro empresas do mapeamento que possui mais de 500 trabalhadores.

<sup>8</sup> O termo investigação-ação-formação está sendo utilizado para ressaltar o triplo objetivo do estudo na Cooperminas. Ele poderia remeter a diferentes autores que se propuseram a sistematizar formas de pesquisa participativa comprometidas com a transformação, como a pesquisa-ação (THIOLLENT, 1996; THIOLLENT, 2014; MORIN, 2004) ou a pesquisa participante (RODRIGUES, STRECK, 2006).

#### 4. Que mudanças ocorreram no campo da saúde e segurança do trabalho na COOPERMINAS?

Para cumprir com o objetivo proposto, o artigo está estruturado em quatro partes. Na primeira delas, apresentamos um breve resgate conceitual sobre o que entendemos por autogestão. Na segunda parte, trazemos alguns dados do mapeamento nacional das ERTs que possibilitam a construção de um olhar geral, contextualizador, sobre a autogestão nas empresas brasileiras. A terceira parte do artigo está dedicada à apresentação da metodologia adotada pelos pesquisadores na aproximação com a COOPERMINAS. Por fim, o artigo se encerra mostrando nosso olhar sobre a autogestão na COOPERMINAS, a partir da imersão orientada pela AET.

Cabe destacar que os resultados apresentados neste artigo não se configuram como resultado mais direto da AET. O aporte que esta metodologia traz de particular, isto é, o estudo minucioso de uma atividade de trabalho específica, não foi o foco deste artigo e merece ser melhor explorado em textos futuros.

### **AUTOGESTÃO: BREVE RESGATE CONCEITUAL**

O resgate do conceito de autogestão servirá de guia para compreender e analisar as formas de gestão coletiva encontradas nas ERTs brasileiras e, especificamente, na Cooperminas.

Definir o que é autogestão não é um exercício simples. O termo apresenta significados distintos em diferentes momentos da história. A autogestão não está associada a um tipo ideal de organização do trabalho e da produção a ser seguido. Ela deve ser apreendida como resultado das experiências de luta e ruptura dos trabalhadores com o modo de produção capitalista, que se apresenta de diferentes formas em diferentes contextos sócio-históricos.

É nesse aspecto que se coloca a contribuição deste artigo. Ele apresenta os resultados da experiência de luta dos trabalhadores da Cooperminas, uma mineradora de carvão recuperada a partir de 1987 em Criciúma/SC.

Mas por que estudar a autogestão nas ERTs e na COOPERMINAS?

Sardá de Faria (2011) e Novaes (2011) resgatam os estudos de Bernardo (2004) e Mészáros (2002), respectivamente, para apresentar uma interpretação

heterodoxa do marxismo. De acordo com os autores, o marxismo ortodoxo acredita que a "expropriação dos expropriadores", ou seja a mudança na propriedade dos meios de produção, seria suficiente para superar o modo de produção capitalista.

No entanto, Sardá de Faria (2011, p.15) reforça que essa visão “[...] acaba por escamotear o ponto central das relações de exploração e tornar sem efeito o problema da mais-valia”. Segundo o autor, a mais-valia possui papel central na concepção do modo de produção capitalista, que não será superado sem a transformação das relações sociais de produção.

Do mesmo modo, Novaes (2011) reconhece que a mudança na propriedade dos meios de produção é um requisito fundamental, mas não prescinde do “controle global do processo de trabalho pelos produtores associados” (NOVAES, 2011, p.36).

Para esses autores, as novas relações sociais de produção a serem estabelecidas para a superação do modo de produção capitalista devem enfrentar a alienação no trabalho e reunificar os atos de conceber e executar o trabalho.

O estudo da autogestão nos interessa justamente por centrar-se nesse ponto de ruptura com o modo de produção capitalista. As experiências de autogestão buscam construir novas relações sociais de produção que representem o enfrentamento da alienação no trabalho e a reunificação entre planejamento e execução.

O termo autogestão foi utilizado na França na década de 1960 para descrever a experiência da Iugoslávia. Porém, a ideia trazida por esse conceito recebeu outros nomes em períodos anteriores: gestão democrática, gestão socialista, auto-organização dos produtores, autonomia operária etc. (SARDÁ DE FARIA, 2011).

Novaes (2011) afirma que a “reunificação entre o ato de conceber e executar o trabalho” proposta pela autogestão deve extinguir as diferentes possibilidades de alienação. Para isso, é preciso ir além do espaço de produção. A autogestão significa “a retomada do controle do processo de trabalho, do produto do trabalho, de si e da civilização humana” (NOVAES, 2011).

Isso significa que a autogestão não se limita ao âmbito da unidade de produção, mas abrange todas as esferas da sociedade – a autogestão global, da produção e de todos os domínios da vida. Guillerm e Bourdet (1976) afirmam que a autogestão é uma transformação radical, não somente econômica, mas política, no sentido que ela destrói a noção comum de política – como gestão reservada a uma

casta de políticos – para criar um outro sentido da palavra política, isto é, a gestão, sem intermediários e em todos os níveis, de toda a sociedade por todos os homens.

Faria (2009) entende que a organização autônoma de um grupo de trabalhadores no contexto do capitalismo não deve ser chamada de autogestão, pois esse conceito refere-se a um nível mais amplo englobando a organização da sociedade. Para o autor, não é possível existir a autogestão numa unidade produtiva isolada, tendo em vista que as outras formas de imposição e alienação dos trabalhadores se mantiveram presentes. Farias (2009) reconhece que nessas experiências isoladas estão presentes características autogestionárias, mas prefere denominá-las de "organizações coletivistas de produção associada".

Henriques (2013) difere de Faria e diz que é possível classificar uma experiência em uma unidade produtiva isolada como autogestão a partir de requisitos mínimos.

Concordo haver a necessidade de requisitos mínimos para classificar as experiências como autogestionárias, pois ao contrário tiraria dessa palavra qualquer especificidade. Entretanto não vejo sentido em criar esses requisitos senão em bases concretas. (HENRIQUES, 2013, p.57).

O autor considera como requisito básico para classificar uma experiência como autogestionária “[...] o controle dos meios de produção pelos produtores associados e a existência de espaços de gestão que permitam ao coletivo de trabalhadores interferir na gestão dos empreendimentos” (HENRIQUES, 2013, p.57).

Neste artigo, optamos por não definir de forma mais estrita o conceito autogestionário. Preferimos entender a autogestão como processos que podem estar presentes em diferentes medidas nas diversas organizações produtivas inseridas nas lutas dos trabalhadores por um trabalho menos alienante, onde se observam práticas de gestão coletiva e democrática, compartilhamento de informação e de poder de decisão, medidas para reunificação entre planejamento e execução, a autogestão está presente.

A breve revisão acima, com certeza, não exaure as diferentes possibilidades de definição da autogestão, tampouco é objetivo deste artigo definir com maior precisão o conceito. Para isso, seria necessário resgatar as suas diferentes formas de manifestação ao longo da luta histórica dos trabalhadores contra a alienação e a dominação.

[...] a vertente autogestionária é constituída a partir dos movimentos de ruptura social em que os trabalhadores, nas suas lutas contra esse modo de produção, constroem formas de organização inteiramente novas. Esse veio que vai pelo menos dos Canuts Lyonenses nas jornadas de 31 e 34; da revolução europeia de 1848-49; da Comuna e da ousadia dos communards, quando tomaram o céu de assalto, da Revolução Russa e dos conselho operários; da Guerra civil espanhola; da fonte húngara de 1956 e tchecoslovaca em 68; da rebeldia mundial de 1968; da revolução dos cravos em Portugal; dos movimentos autônomos e autogestionários na Polônia e no Brasil nas décadas de 70 e 80 até o levante argentino em 2001. (SARDÁ DE FARIA, 2011, p.25).

Percebe-se que o autor não define um modelo ou parâmetros para o que seriam essas formas de organização inteiramente novas. Cada momento histórico parece ter suas referências e suas formas de ruptura com o modo de produção capitalista.

A seguir, serão apresentadas algumas pistas do que podem ser as formas de ruptura oriundas do recente processo de recuperação de empresas no Brasil. Que formas organizacionais – se não “inteiramente novas”, mas que ao menos apontem para a perspectiva de ruptura – estão sendo criadas pelas ERTs brasileiras?

## **AUTOGESTÃO NAS ERTs BRASILEIRAS**

O espaço ocupado pelas empresas recuperadas pelos trabalhadores no Brasil permite que esse fenômeno seja identificado como o ressurgimento do cooperativismo, que difere do cooperativismo tradicional por pautar como tendências: a propriedade coletiva dos meios de produção, a autogestão do trabalho, a democratização das relações de trabalho e o controle dos trabalhadores sob os meios de produção. Num olhar mais profundo, pode-se falar na possibilidade de construção de um novo modo de produção pautado pela solidariedade (SARDÁ DE FARIA, 2011).

Porém, não se pode perder de vista que essas experiências estão inseridas em um mercado capitalista e que, por isso, possuem uma natureza híbrida. Na luta por romper com as relações de alienação no trabalho e por reunificar concepção e execução, elas enfrentam as dificuldades inerentes a quem está inserido no mercado e na sociedade capitalista, permeados de valores diferentes e, por vezes, opostos ao valor da solidariedade.

Devido a essa contradição, outros estudos mostraram uma tendência ao monopólio de poder por um grupo de gestores dentro das ERTs brasileiras. Esses

estudos também mostram que há poucos casos de radicalização da democracia no local de trabalho, ao mesmo tempo em que ocorrem intensificações da jornada de trabalho, ou até mesmo redução salarial para diminuir os custos de produção e poder competir no mercado em bases menos adversas (SARDÁ DE FARIA, 2011).

Mesmo com essas contradições, observam-se em algumas cooperativas transformações que apontam para a possibilidade de criação de novas relações sociais de produção num ponto nevrálgico do sistema, mas ainda insuficiente para sua própria emancipação social (SARDÁ DE FARIA, 2011).

No mapeamento nacional realizado pelo GPERT entre 2010 e 2012, foi possível identificar algumas transformações que parecem apontar nesse sentido. Elas são apresentadas nos seguintes tópicos:

1. Eleição para direção;
2. Assembleias gerais e outras formas de participação;
3. Relação entre cooperados e contratados;
4. Saúde e segurança no trabalho.

Cabe lembrar que o mapeamento teve a intenção de identificar a totalidade dos casos de recuperação de empresas por trabalhadores no Brasil. Confirmou-se a existência de 67 empreendimentos, no entanto só foi possível visitar e entrevistar 52 deles<sup>9</sup>.

As entrevistas foram pautadas por um questionário semiaberto composto por 109 perguntas. A sistematização das respostas obtidas gerou uma base de dados que deu origem ao livro intitulado *Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil* (HENRIQUES *et al.*, 2013).

## ELEIÇÃO PARA DIREÇÃO

De acordo com a legislação brasileira<sup>10</sup>, toda cooperativa deve eleger periodicamente um grupo de trabalhadores que irá compor a diretoria (ou conselho administrativo) da empresa. Em 92% dos casos estudados, as eleições ocorrem a cada dois, três ou quatro anos. O levantamento revelou que em 80% das ERTs

---

<sup>9</sup> Das 15 empresas não visitadas, conseguimos algumas respostas por telefone.

<sup>10</sup> Lei 12.690/2012 – dispõe sobre a organização e o funcionamento das cooperativas de trabalho.

pesquisadas há integrantes que se mantêm na direção por mais de um mandato. Outras respostas obtidas nessa etapa da pesquisa nos levaram a concluir que, de maneira geral, há pouca rotatividade na direção das empresas, porém não necessariamente isso se deve a um desejo dos seus dirigentes de permanecer no poder. Muitas vezes, as ERTs têm dificuldade de renovar a direção por “falta de interesse” ou “falta de capacitação” do conjunto dos trabalhadores cooperados, ou por diferentes formas de “assumir a responsabilidade” pelo empreendimento<sup>11</sup>.

## RELAÇÃO ENTRE COOPERADOS E CONTRATADOS

Uma questão importante para entender a gestão coletiva do empreendimento é a relação entre o número de trabalhadores cooperados e número de trabalhadores contratados. Observamos, entre os casos estudados, que em 27% das empresas todos os trabalhadores são cooperados; em 29% das ERTs os contratados não passam de 20% do número de trabalhadores total; e em apenas 26% das empresas o número de contratados é superior ao de cooperados.

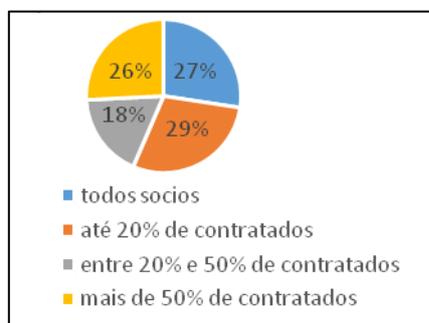


Figura 1 - Relação entre sócios e contratados

Esses dados indicam que, em boa parte das empresas, a propriedade é partilhada, o que tende a contribuir com a gestão coletiva do negócio (SINGER, 2002). Além disso, verificamos que em 74% das empresas houve incorporação de novos sócios desde o processo de recuperação. Ou seja, outros trabalhadores, além dos que participaram do processo de luta pela retomada da produção, foram integrados como sócios do novo empreendimento.

## ASSEMBLEIAS GERAIS E OUTRAS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

<sup>11</sup> As expressões entre aspas foram utilizadas pelos entrevistados.

Nesta seção, destaca-se, ainda, o funcionamento das Assembleias Gerais (AGs) como espaços de poder compartilhado. Quase todas as empresas pesquisadas afirmam realizar AGs e que essa é a instância máxima de deliberação dentro da organização. A frequência de realização desses encontros varia bastante, sem apresentar nenhuma tendência predominante: 30% das ERTs realizam AGs uma vez por mês ou mais; 28%, menos de uma vez por mês e mais de uma por ano; e 28%, anualmente<sup>12</sup>. Os dados por número de ERTs podem ser vistos na tabela abaixo:

<b>Frequência das AGs</b>	<b>Número de ERTs</b>
<b>Anualmente</b>	14
<b>Menos de uma vez por mês e mais de uma por ano</b>	14
<b>Mensalmente ou mais de uma vez por mês</b>	19
<b>Não indicaram a frequência</b>	3

Tabela 1 – Frequência de realização das Assembleias Gerais

*A priori*, acreditamos que a realização de assembleias com maior frequência (no mínimo uma vez por mês) possa ser um indicador de que, nessas empresas, há processos autogestionários mais avançados, pois as informações e decisões seriam mais frequentemente compartilhadas entre o coletivo de trabalhadores (SINGER, 2002). No entanto, seria necessário um estudo mais aprofundado sobre o funcionamento real das AGs para conhecer o conteúdo dessas reuniões e afirmar até que ponto elas, de fato, contribuem para o compartilhamento do poder nas empresas.

Outras mudanças importantes, no que se refere à forma de participação dos trabalhadores na gestão da empresa, foram identificadas quando perguntamos aos entrevistados sobre as transformações ocorridas após a recuperação. As principais mudanças citadas foram: descentralização de poder e redução de níveis hierárquicos; melhoria do diálogo e relacionamento; autonomia, liberdade e acesso à informação. Esses dados indicam mudanças relacionadas à superação das relações de patrão-empregado e da subordinação existente na empresa anterior. Diferentes

<sup>12</sup> Vale lembrar que a realização de assembleias, no mínimo anuais, é obrigatória de acordo com a lei do cooperativismo no Brasil (Lei12.690/2012).

autores (SINGER, 2002; VIETEZ e DAL RI, 2001; RUGGERI, 2009) mostraram que esses são elementos importantes da autogestão.

## SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Do ponto de vista dos resultados gerados por essa nova forma de gestão para a saúde dos trabalhadores, um dado do mapeamento nacional surpreende: 72% das ERTs mencionaram que os acidentes de trabalho diminuíram após a recuperação da empresa. Nas palavras de um entrevistado: “quem determina o ritmo hoje é o próprio trabalhador” (HENRIQUES *et al*, 2013, p. 151), o que, por conseguinte, propiciaria menor exposição aos riscos de acidente, sob as mais distintas modalidades, em função das características de cada processo produtivo.

## BALANÇO DOS DADOS DO MAPEAMENTO

Essas são algumas características da gestão coletiva que conseguimos identificar por meio do mapeamento nacional das experiências. As ERTs parecem ter caminhado no sentido da autogestão, apesar das dificuldades impostas pela hegemonia da heterogestão.

No entanto, como apontamos anteriormente, a metodologia adotada não permitiu conhecer o cotidiano das ERTs, a prática da autogestão nas situações concretas de trabalho. É preciso estar mais próximo para identificar os valores mobilizados pelos trabalhadores na atividade, para compreender os projetos, os ideais em disputa e em construção.

Na próxima seção do artigo, apresentaremos uma base teórico-metodológica que está sendo adotada em um estudo na Cooperminas para possibilitar uma melhor compreensão da autogestão nesse contexto.

## **ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO: UM CAMINHO POSSÍVEL PARA A COMPREENSÃO DA AUTOGESTÃO**

A análise da gestão coletiva do trabalho nas ERTs requer cautela. Um olhar superficial sobre uma empresa pode supor que houve rupturas importantes, ao

observar, por exemplo, a realização de muitas AGs. No entanto, uma aproximação com o cotidiano pode revelar assembleias dirigidas por um pequeno grupo, uma elite administrativa que assumiu o papel do patrão, manipulando uma massa de cooperados com baixo nível de informação e, portanto, sem poder real de participação na gestão da empresa. A hipótese pode ser contrariada de forma oposta. Mesmo sem realizar AGs frequentes, uma cooperativa pode revelar outras práticas de gestão coletiva, invisíveis ao olhar superficial do pesquisador.

Cada ERT pode, por exemplo, realizar AGs por diferentes razões: porque a lei do cooperativismo a obriga a isso; porque acredita que cada trabalhador possui um conhecimento diferente que pode contribuir à sua maneira para a gestão coletiva; porque entende que é preciso lutar pela democracia industrial; porque o trabalho deve ser fonte de prazer e de promoção da saúde e a participação dos trabalhadores nas decisões da organização é fundamental para isso. Ao constatar a importância da identificação desses diferentes fatores e valores mobilizadores, sublinhamos a necessidade de verificar com maior profundidade as formas de gestão coletivas nas ERTs. Interessa-nos compreender seus sentidos, seus possíveis significados e valores.

Diferentes caminhos poderiam nos proporcionar esse olhar. Partindo da Ergonomia da Atividade, nos propomos a uma aproximação da Cooperminas pela Análise Ergonômica do Trabalho (AET) (GUÉRIN *et al.*, 2001). Utilizamos essa metodologia enfatizando seu aspecto de formação, também ressaltado por Lacomblez e Vasconcelos (2009) e Teiger e Lacomblez (2005)<sup>13</sup>.

A AET nos forneceu um guia, um passo-a-passo, para nossa investigação-ação-formação. Diferentes autores nomeiam suas etapas com diferenças não relevantes (GUERIN *et al.*, 2001; VIDAL, 2003; ABRAHÃO, 2009). De uma forma geral, a AET pode ser resumida em cinco passos:

1. Análise da demanda: dessa forma, os problemas enfrentados pela organização serão estudados pelo olhar da atividade e um problema será elencado como o foco da ação ergonômica;
2. Análise do funcionamento global: nessa etapa, deve ser estudada a organização como um todo, para que se possa definir a situação de

---

<sup>13</sup> A AET faz uso de conceitos importantes da Ergonomia da Atividade: trabalho prescrito e real, tarefa e atividade, variabilidade e regulação. Neste artigo, no entanto, não exploraremos esses conceitos.

trabalho que mais impacta no problema foco do estudo, a ser chamada de situação crítica;

3. Análise da tarefa e análise aberta da atividade: a situação de trabalho crítica será estudada nessa etapa em minúcias e uma primeira explicação para os problemas será fornecida por meio de um pré-diagnóstico a ser validado na etapa seguinte;
4. Observações sistemáticas: uma maior aproximação da atividade é necessária para fechar o diagnóstico do problema e propor as mudanças essenciais para a situação de trabalho;
5. Recomendações: nessa fase, serão propostas modificações para a situação de trabalho de acordo com o que foi observado e discutido com os trabalhadores.

Na primeira visita à Cooperminas, em março de 2014, realizamos a análise da demanda entrevistando trabalhadores de diferentes setores e funções, questionando-os sobre os problemas que afetavam seu cotidiano de trabalho, suas possíveis causas e consequências, bem como possíveis soluções. A partir daí, elaboramos uma árvore de problemas e elencamos como foco da investigação-ação-formação a dificuldade de manter o patamar de produção regular em 4.500 ton/dia. A escolha desse problema como foco do estudo permitiu a implicação de trabalhadores de diversos setores, pois o resultado final da produção é fruto das ações articuladas de diferentes equipes.

Na segunda visita, realizada em maio do mesmo ano, foi criado um grupo-piloto. Este grupo reuniu trabalhadores da Cooperminas e pesquisadores que conduziram a investigação-ação-formação para contribuir com a solução do problema elencado na etapa anterior. Ainda nessa visita, esse grupo realizou a análise do funcionamento global a partir de um amplo levantamento de dados sobre os diferentes setores e processos. Ao final dessa etapa, foi identificada uma situação de trabalho crítica a ser estudada com mais profundidade nas etapas seguintes.

Cabe destacar que a formação desse grupo piloto foi fundamental para o andamento da pesquisa, tanto no que diz respeito aos resultados da análise da atividade (foco da AET), como no que tange à construção de um olhar sobre a autogestão na Cooperminas. Estabelecemos uma dinâmica de trabalho que envolvia esse grupo de trabalhadores quase integralmente ao longo das semanas que passamos na empresa, o que nos proporcionou uma relação franca e afetiva com o grupo.

Em agosto de 2014, numa terceira visita à empresa, foram realizadas as primeiras aproximações com a situação de trabalho crítica. O grupo piloto entrevistou operadores e encarregados envolvidos na situação e realizou observações da operação no setor de produção. Concluiu-se essa terceira etapa com um pré-diagnóstico no qual foram destacadas as hipóteses para explicar algumas causas do problema, que é foco deste estudo.

Conforme mencionamos anteriormente, em nosso caso, a AET enfatizou seus aspectos de formação. Assim, na etapa 4, as observações sistemáticas foram substituídas pelo que chamamos de “Encontros sobre o trabalho”, inspirados na perspectiva ergológica (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010), que serviram como forma de validar o diagnóstico por meio de uma estratégia de formação com os trabalhadores envolvidos na situação crítica de trabalho. A formação foi o espaço em que os trabalhadores se confrontaram com os conceitos científicos trazidos pelos pesquisadores para ajudar a analisar a situação de trabalho. Nesse processo, a situação de trabalho pôde ser reelaborada por esses trabalhadores. Ao mesmo tempo, os pesquisadores reelaboraram os conceitos a partir das contribuições vindas da experiência vivida por esses operadores em suas situações de trabalho.

A quinta etapa ainda será concluída. Pretende-se sistematizar as trocas de saberes, realizadas nos “encontros sobre o trabalho”, e apresentar à empresa nossas recomendações para transformação da situação crítica no sentido de contribuir com a solução do problema foco.

No entanto, cabe destacar que nessa intervenção-ação-formação as transformações não serão apenas ao final do processo, quando forem implementadas as recomendações. Percebemos que as transformações ocorreram ao longo de todas as etapas da pesquisa. A intervenção-ação-formação foi o modo de compreender o trabalho nas ERT para transformá-lo. Ou, dito de outra forma, compreender transformando.

Destacamos, ainda, que nossa imersão na Cooperminas não se resumiu às atividades inscritas nesse passo a passo. Cada visita tinha a duração de uma semana. Cada semana de trabalho foi intensa, não só para cumprir as etapas da AET com entrevistas, observações, reuniões, debates, mas também repletas de outros espaços de convivência com os trabalhadores, num bar, em suas casas, na associação, nas caronas. Essas trocas foram fundamentais para avançar na

compreensão da autogestão na Cooperminas. O que apresentaremos a seguir é fruto do que conseguimos captar tanto nas etapas da AET descrita anteriormente, quanto nesses espaços de diálogos “paralelos”.

## **UM OLHAR SOBRE A AUTOGESTÃO NA COOPERMINAS A PARTIR DA AET**

Neste artigo, não iremos apresentar os resultados diretos da AET focados em contribuir com a solução do problema elencado. Não serão mostrados os elementos da atividade na situação crítica aprofundada a partir da terceira etapa da AET. Optamos por apresentar algumas percepções captadas ao longo do percurso metodológico que permitiram melhor compreensão dos processos autogestionários na Cooperminas. Para isso, retomamos os elementos apresentados quando identificamos as características da autogestão nas ERTs, a partir dos dados do mapeamento nacional. Reelaboramos nossa análise sobre os temas “eleição para direção”, “relação entre cooperados e contratados”, “assembleias gerais e outras formas de participação” e, por fim, “saúde e segurança no trabalho”, à luz do que encontramos na Cooperminas.

### **ELEIÇÃO PARA DIREÇÃO**

A Cooperminas foi recuperada em 1987, de tal forma que, quase 30 anos após a sua recuperação, poucos trabalhadores que lutaram pela recuperação ainda estão atuando na empresa<sup>14</sup>. Em novembro de 2011, quando visitamos a empresa para realizar o mapeamento, a grande maioria desses remanescentes estava na direção. Verificou-se que, apesar de haver eleições a cada dois anos, o mesmo grupo político permanecia no comando, com pequenas alterações obrigatórias por lei<sup>15</sup>. Percebemos, ainda, naquele momento e na posterior imersão, que essa direção representava um núcleo de poder forte dentro da cooperativa, centralizando informações e decisões que limitavam sua proposta de gestão coletiva.

Ao iniciarmos a segunda fase da pesquisa, em março de 2014, tivemos uma enorme surpresa. Alguns meses antes, um grupo de jovens trabalhadores da

---

<sup>14</sup> Cabe destacar, de acordo com a legislação brasileira, que devido à insalubridade do trabalho os trabalhadores que atuam no subsolo se aposentam com 15 anos de atividade.

<sup>15</sup> É importante destacar que a lei do cooperativismo (Lei 12.690/2012) obriga as cooperativas a trocarem pelo menos 1/3 da direção a cada novo mandato.

cooperativa se organizou e assumiu cargos no conselho deliberativo (esse conselho, também composto por membros eleitos pelos cooperados, é responsável por regular a atuação da diretoria). Esse grupo identificou fraudes e falta de transparência na gestão vigente daquela direção. Foi iniciada uma greve e o antigo presidente, que estava no cargo há cerca de 15 anos, foi afastado. Uma nova eleição para diretoria foi convocada antes do fim daquele mandato. Duas chapas se apresentaram: a da situação, sem o presidente afastado, e uma de oposição, formada pelos jovens que haviam deflagrado a greve. A chapa de oposição ganhou por poucos votos. Uma nova direção composta por operadores de máquina, técnicos de segurança e eletricitistas assumiu o comando.

Assim como trabalhadores do chão de fábrica de um dia para o outro se tornaram diretores, antigos diretores retornam para o chão de fábrica. Durante as visitas de 2014, encontramos ex-diretores que voltaram a ocupar seus cargos. Entretanto, encontramos também outros ex-diretores que se recusaram a retornar às suas funções originais e saíram ou foram afastados da cooperativa.

Percebemos que a eleição para a direção nunca deixou de acontecer, mas elas podem ser classificadas em dois momentos. Um primeiro, em que o rodízio ocorre, mas um certo grupo se mantém no poder. E um segundo momento, no qual há uma brusca mudança com renovação nos quadros. O que acontecerá de agora em diante? Essa nova direção estará disposta a ser renovada e a compartilhar o poder com o conjunto dos trabalhadores? Ou lutará para permanecer nesse espaço de poder concentrado tentando afastar os que lhe ameaçarem?

A autogestão torna-se enfraquecida ou é até mesmo posta em xeque se uma elite administrativa passa a ocupar os espaços de poder e começa a se comportar como o novo patrão (VIETEZ, DAL RI, 2001). A manutenção de um grupo à frente da cooperativa que passa a centralizar o poder também foi mencionada por Sardá de Faria (2011) e é uma tensão permanente para todas as empresas recuperadas. Para avançar na gestão coletiva, é preciso que exista a possibilidade de qualquer trabalhador disputar o espaço da direção e, principalmente, que as decisões essenciais sejam tomadas pelo conjunto dos trabalhadores.

A novidade registrada no caso da Cooperminas foi mostrar que mesmo sendo uma empresa que possuía essa característica de centralização, os trabalhadores conseguiram renovar as lutas internas pelo controle do processo de

trabalho e destituíram a antiga direção. Reforça-se, assim, a definição já citada anteriormente neste texto de que a recuperação de empresas é um processo (RUGGERI, 2009), não devendo ser apreendida de forma estática.

A Cooperminas reforça em um único caso duas características contraditórias. A primeira, mencionada em vários estudos, é a possibilidade de um grupo assumir o poder da cooperativa e se tornar o “novo patrão” (VIETEZ e DAL RI, 2001; SARDÁ de FARIA, 2011 e NOVAES, 2007). A segunda, refere-se à possibilidade de retomada do controle do processo de trabalho pelos seus trabalhadores, que estavam sendo explorados por uma empresa da qual eles também eram donos. As mudanças organizacionais realizadas no estatuto da cooperativa com a criação das assembleias, do conselho deliberativo e de uma direção eleita são mudanças estruturais propostas pelas ERTs, que representam uma ruptura com as relações sociais de produção capitalistas, por deixarem uma brecha para a retomada do controle do processo de trabalho pelos seus trabalhadores.

## RELAÇÃO ENTRE COOPERADOS E CONTRATADOS

A Cooperminas possui 580 trabalhadores, 295 cooperados e 285 contratados segundo informam dados coletados em maio de 2014. Os contratados na cooperativa são chamados de fichados, termo que evoca algo de pejorativo. Estes não participam das assembleias. Suas possibilidades de progressão na carreira dentro da empresa também são limitadas. Salvo pequenas exceções, os fichados não podem assumir funções de encarregado ou supervisor, limitando-se aos cargos de operação.

Percebemos em boa parte dos contratados com os quais conversamos o desejo de se tornarem cooperados, mas não há atualmente nenhuma política que preveja a ocorrência sistemática dessa mudança de status contratual.

Ao longo da história da Cooperminas, vários contratados já foram transformados em cooperados, mas existem períodos longos em que ninguém é cooperativado. A direção atual fala da necessidade de cooperativar novos trabalhadores.

Em nossa imersão na Cooperminas, ficou explícito um problema no relacionamento entre cooperados e contratados. Integrantes da supervisão mencionam que é difícil gerenciar os cooperados, que por terem maior (quase absoluta) estabilidade, se permitem trabalhar menos, com menor responsabilidade e compromisso. Numa visita, um operador de máquina nos disse: “Ele pode parar quando quiser, ele é cooperado. Eu não, eu sou fichado”.

Por um lado, percebemos aqui uma grande contradição que enfraquece a autogestão. Ser cooperado para nós deveria implicar mais responsabilidade e compromisso na gestão coletiva do negócio.

Por outro lado, essa possibilidade que o trabalhador cooperado tem de gerir autonomamente o seu trabalho, sem precisar se submeter aos poderes absolutos dos seus superiores na hierarquia organizacional<sup>16</sup> –, por vezes, algo que beira o “despotismo fabril” – pode ser uma grande conquista da autogestão.

Eles têm papel fundamental no equilíbrio de poder dentro da empresa. Eles têm força para compartilhar o poder com a direção e com a equipe técnica<sup>17</sup>. Alguns trabalhadores contratados nos afirmaram que, apesar dos conflitos com os cooperados, consideram fundamental a presença deles trabalhando junto com os contratados para não ocorrer sobrecarga e pressão excessiva. “Os cooperados lutam pela gente também”, disse um trabalhador contratado.

Os trechos acima, mostram uma clara distinção entre a equipe técnica, supervisores e encarregados e os trabalhadores operacionais. Essa distinção reforça a velha divisão entre planejamento e execução, dificultando a possibilidade de cada trabalhador conceber o seu trabalho de forma mais ampla. Em vez de romper com a alienação, reforça-a, pois não favorece o “controle do ritmo, a concepção e o status do trabalho” pelos trabalhadores (NOVAES, 2011). Essa forma de organização do trabalho, com supervisores e encarregados, já havia sido apontada como problemática por Novaes (2007) em outras ERTs.

Ao mesmo tempo em que existe a velha divisão de supervisores e encarregados, há um poder grande dos cooperados que é utilizado como forma de pressão para evitar abusos por parte dessa hierarquia superior.

---

<sup>16</sup> Na Cooperminas, existe uma estrutura organizacional formada, de maneira sucinta, pela direção, equipe técnica (ver nota abaixo), supervisor de produção, encarregados de produção, operadores e ajudantes.

<sup>17</sup> A equipe técnica é a equipe de engenheiros da cooperativa. Os engenheiros, por uma decisão antiga registrada no estatuto da empresa, não podem ser cooperados justamente para facilitar o compartilhamento do poder.

## ASSEMBLEIAS GERAIS E OUTRAS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

Na primeira fase da pesquisa, em 2011, constatou-se que as Assembleias Gerais na Cooperminas ocorriam uma vez por ano. Uma frequência baixa para uma participação efetiva dos cooperados nas decisões da cooperativa.

Porém, com a mudança na direção em 2013, houve uma alteração na frequência das assembleias. Logo no início da nova gestão, houve muitas assembleias, cerca de uma vez por mês. No final do ano de 2014, a frequência diminuiu, de dois em dois meses ou de três em três meses. Elas passaram a ser convocadas de acordo com a necessidade<sup>18</sup>.

Em imersão na Cooperminas, percebemos, no entanto, outros espaços de participação importantes para além das assembleias. No momento das trocas de turno, presenciamos reuniões curtas, porém frequentes, para informar ou consultar os trabalhadores, contratados e cooperados, sobre decisões urgentes a serem tomadas pela empresa. Percebemos esses espaços como importantes dispositivos que permitem dar voz aos trabalhadores, e presenciamos relatos de trabalhadores emocionados por ver isso voltar a acontecer na cooperativa depois de um longo período de poder centralizado.

Ainda durante as visitas de 2014, notamos que os trabalhadores do nível operacional têm livre acesso à sala da equipe técnica, a qualquer documentação interna da empresa e têm diálogo aberto com a direção. Talvez não todos, mas muitos utilizam esses canais para reclamar, sugerir, se informar, em suma, participar da gestão coletiva.

## SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Um resultado importante da primeira fase da pesquisa foi registrar a diminuição de acidentes em grande parte das ERTs depois da recuperação. O mesmo se sucedeu na COOPERMINAS. Pesquisas realizadas antes da recuperação mostravam que a CBCA – mineradora de carvão que faliu e foi recuperada – estava no rol das empresas com os maiores índices de acidente da região (VOLPATO,

---

<sup>18</sup> Infelizmente, não tivemos a sorte de presenciar nenhuma dessas assembleias.

1982). Portanto, sair desse patamar para se tornar uma das mais seguras, segundo relato de vários trabalhadores, é um resultado expressivo<sup>19</sup>.

Na Cooperminas, uma nova mina foi planejada e entrou em operação em 2011. Os trabalhadores que estiveram na antiga mina ressaltam uma melhoria significativa nas instalações da nova mina em relação à saúde e segurança. Apesar da melhora, o número de acidentes ainda é grande – média de 12 acidentes registrados por mês no período de janeiro de 2012 a abril de 2014. Logo, percebemos ainda um enorme potencial de melhoria no que se refere à saúde e segurança dos trabalhadores na cooperativa.

Em entrevista com o engenheiro de segurança, ele relata que os motivos mais frequentes dos acidentes são descuido, negligência e desatenção, uma visão antiquada e patronal sobre os motivos dos acidentes de trabalho, mas ainda muito comum na formação dos profissionais da segurança. Essa visão parece crer que não são necessárias alterações nas tecnologias e nos processos, mas apenas uma mudança na cultura dos trabalhadores. Ela nega as múltiplas causas geradoras dos acidentes procurando um trabalhador culpado, nega os erros de projeto e os erros das tecnologias, os fatores de cunho organizacional e gerencial, que permanecem latentes no processo produtivo aguardando novo disparador (descuido, desatenção etc.) para voltar a gerar acidentes (BINDER, ALMEIDA, 2003).

As tecnologias de gestão da saúde e segurança utilizadas na Cooperminas não favorecem o controle do processo de trabalho pelo trabalhador. Acreditamos que as tecnologias não são neutras. Para aprofundar as transformações das relações sociais de produção, é preciso rever as tecnologias de gestão utilizadas e recriá-las no sentido de reunificar o ato de conceber e executar o trabalho.

Os acidentes diminuíram, mas ao que parece não foi por uma mudança das tecnologias de gestão de saúde e segurança do trabalho. A participação dos trabalhadores nos espaços de poder e a redução da pressão e da intensidade do trabalho explicam melhor a mudança.

Durante nossa quarta visita de 2014, presenciamos uma situação onde um *blaster*<sup>20</sup> se negou a carregar uma parede da mina com explosivos, conforme havia

---

<sup>19</sup> É válido confirmar, em textos futuros, esse relato, comparando os dados que colhemos de acidentes na Cooperminas com os dados de outras mineradoras da região.

<sup>20</sup> Trabalhador responsável pelo carregamento de dinamites e detonação no subsolo.

ordenado o supervisor da produção, alegando que aquele local não tinha as condições para realização dessa operação com segurança. Por essa atitude, ele foi punido com a suspensão de um dia de trabalho. Um técnico de segurança foi chamado pelo *blaster*, que concordou com sua decisão, divergindo do supervisor. Iniciou-se um longo debate, que envolveu operadores, encarregados, supervisor e equipe técnica. Diferentes visões livremente manifestadas, apesar de a decisão já ter sido tomada e cumprida pelo supervisor. Quem estava certo? Não sabemos. Esse evento nos revelou, entretanto, como a gestão coletiva na Cooperminas pode contribuir com a saúde e segurança dos trabalhadores. Na possibilidade de se falar sobre o trabalho no trabalho, pela liberdade de contrariar ou interpelar o "chefe" ou o saber técnico, no confronto de ideias, saberes e valores, abre-se espaço para reflexão e construção de conhecimentos e de normas compartilhadas.

Esse espaço para se falar sobre o que se passa no trabalho é fundamental para avançar no campo da saúde e segurança do trabalho. Avançar nesse sentido, por sua vez, é imprescindível se quisermos nos contrapor à visão que tem no lucro o critério quase-único de decisão. Esse olhar parece ter sido pouco pesquisado nos estudos sobre as ERTs brasileiras e deve merecer lugar de destaque nas pesquisas futuras.

## AUTOGESTÃO NA COOPERMINAS: UMA CONQUISTA HISTÓRICA

O trabalho dos mineiros está presente desde os primórdios da revolução industrial, e mesmo antes de forma mais rudimentar. Eles são trabalhadores que, há séculos, "encaram a morte" no subsolo diariamente, mostrando força física e psíquica para superar as dificuldades e trazer à superfície um produto tão importante na recente história da humanidade. Um gênero profissional (CLOT, 2010) com longa trajetória, com muitas lutas, conquistas e derrotas. Por isso, observamos, não só entre os trabalhadores da Cooperminas, mas também por intermédio de outros relatos que presenciamos e de fontes secundárias (VOLPATO, 1982; ZOLA, 2000; ORWELL, 2010) muito orgulho e uma identidade muito forte de ser mineiro.

Esse prazer de ser mineiro na Cooperminas parece ser potencializado, pois lá a mina é dos mineiros. Uma conquista de grandes dimensões para todo o movimento desses trabalhadores. No livro *O germinal*, publicado em 1885, mas

narrando o momento histórico de 1866/67, o líder da greve dos mineiros, Étienne Lantier, declara durante uma assembleia:

[...] o trabalho assalariado é outra forma de escravidão. A mina deve ser do mineiro como o mar é do pescador, como a terra é do camponês... Vocês entenderam? A mina é de vocês todos há um século, ela já foi paga com muito sangue e muita miséria! Nossa vez chegou! É a nossa vez de ter poder e riqueza! (ZOLA, 2000, p.114).

No romance naturalista de Émile Zola, os mineiros foram derrotados na greve. A mina continuou sob a posse do patrão. Na Cooperminas, esse sonho foi conquistado, com luta e suor, embora em contexto completamente distinto. A propriedade é dos trabalhadores, mas essa não é condição suficiente para construir novas relações sociais de produção, e sim um pré-requisito (HENRIQUES, 2013; NOVAES, 2011; e SARDÁ DE FARIA, 2011).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste artigo, foi apresentada uma análise da autogestão na Cooperminas.

Começamos com um resgate do conceito de autogestão, entendendo que o termo nos remete às lutas dos trabalhadores pela superação do modo de produção capitalista. Nessa luta, é fundamental o enfrentamento da alienação no trabalho e a reunificação entre planejamento e execução. Esse enfrentamento, no entanto, pode se concretizar em diferentes formas de ruptura com as relações sociais de produção capitalista, de acordo com as possibilidades vislumbradas no contexto sócio-histórico no qual a luta é travada.

Sendo assim, buscamos entender quais as principais rupturas ou o que marca as novas relações sociais de produção oriundas da luta dos trabalhadores pela recuperação de empresas no Brasil.

Os dados do mapeamento nacional indicam algumas características que marcam essas experiências de autogestão, como: a propriedade dos meios de produção partilhada igualmente pelos trabalhadores; a direção da empresa eleita pelos mesmos, ainda que esse processo de eleição nem sempre garanta a renovação dos quadros e a gestão compartilhada; a criação de espaços de decisão coletiva, como as assembleias gerais; além de um expressivo dado sobre melhoria no campo da saúde e segurança dos trabalhadores.

Aprofundamos o estudo a partir de uma aproximação com a Cooperminas, orientada pela Análise Ergonômica do Trabalho. Os principais resultados dessa imersão, no que tange à compreensão da autogestão na empresa, foram:

1. Eleição para direção: ao longo da história, algumas diretorias centralizam mais o poder e outras menos. A mudança estrutural que torna obrigatória a eleição da direção permite que os trabalhadores continuem lutando pelo controle do processo de trabalho;
2. Assembleias gerais e outras formas de participação: num período de transformações mais profundas na cooperativa, observamos a realização de assembleias mais frequentes. Encontramos importantes espaços de compartilhamento de informação e tomada de decisão para além das assembleias;
3. Relação entre cooperados e contratados: existe uma tensão no relacionamento entre cooperados e contratados. Não existe uma política clara para tornar os contratados cooperados. Os cooperados têm maior poder de participação e decisão. Alguns usam esse poder para trabalhar menos (com menos compromisso e responsabilidade), mas o poder dos cooperados também favorece a luta por melhoria nas condições de trabalho para todos;
4. Saúde e segurança no trabalho: os acidentes diminuíram, mas ao que parece não foi por uma mudança nas tecnologias de gestão da Saúde e Segurança do Trabalho. A participação dos trabalhadores nos espaços de poder e a redução da pressão e da intensidade do trabalho explicam melhor a mudança. Há conquistas importantes pela construção de espaços de diálogo sobre o trabalho que abrem espaços para revê-lo e modificá-lo.

Os resultados reforçam a visão apresentada por Ruggeri (2009), segundo a qual a recuperação de empresas é um processo em permanente construção. O estudo da Cooperminas mostra que as práticas de gestão na cooperativa apresentam avanços e contradições na perspectiva da autogestão. Assim, por um lado, observou-se a criação de novos espaços e formas de participação e maior distribuição de poder na gestão da empresa. Por outro, notou-se que permaneceram traços significativos de separação entre concepção e execução, que se apresentam como limites para avançar no sentido da autogestão.

## REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J., SZNELWAR, L.I., SILVINO, A., SARMET, M., PINHO, D. **Introdução à Ergonomia: da Prática à Teoria**. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 2009.

BERNARDO, J. **Democracia totalitária: teoria e prática da empresa soberana**. São Paulo: Cortez. 2004.

BINDER, M. C.; ALMEIDA, I. M.. Acidentes do trabalho: acaso ou descaso? In: MENDES, René. (Org.). **Patologia do trabalho**. 2ed. São Paulo: Atheneu, 2003.

CLOT, Y. **O Poder de agir**. Minas Gerais: Fabrefactum, 2010.

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

GUERIN, F.; LAVILLE, A., DANIELOU, F., DURAFORG, J. e KERGUELEN, A. **Compreender o Trabalho para Transformá-lo: a prática da Ergonomia**. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 2001.

GUILLERM, A.; BOUDET, Y. **Autogestão: uma mudança radical**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

HENRIQUES, F. C.. **Autogestão em empresas recuperadas por trabalhadores: Brasil e Argentina**. Florianópolis: Insular, 2014.

HENRIQUES, F. C. *et al.* **Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Multifoco, 2013.

IBASE/ANTEAG. **Autogestão em avaliação**. São Paulo: Anteag Edições, 2003.

LACOMBLEZ, M. VASCONCELOS, R.. Análise ergonômica da actividade, formação e transformação do trabalho: opções para um desenvolvimento durável. **Laboreal**. 5 (1), p. 53-60, 2009.

MÉSZÁROS, I. **Para além do capital**. Campinas: Editempo, 2002.

MORIN, A.. **Pesquisa-ação integral e sistêmica: uma antropopedagogia renovada**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

NASCIMENTO, C.. **Autogestão e economia solidária**. Disponível em: <[http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/nascimento\\_autogest.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/nascimento_autogest.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2014

NOVAES, H. T.. **O fetiche da tecnologia – a experiência das fábricas recuperadas**. São Paulo: Expressão Popular- Fapesp, 2007.

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

ORWELL, G. **O caminho para Wigan Pier**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

RODRIGUES, C.; STRECK, D. R. (Org.). **Pesquisa participante: o saber da partilha**. Aparecida: Ideias & Letras, 2006.

RUGGERI, A. (Org). **Las empresas recuperadas: autogestión obrera em Argentina y América Latina**. Buenos Aires: Editorial de La Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires, 2009.

SARDÁ DE FARIA, M.. **Autogestão, cooperativa, economia solidária**: avatares do trabalho e do capital. Florianópolis: UFSC, 2011.

SINGER, P.. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L.. **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. ATHAYDE, M.; BRITO, J. et al. (Trad.). Niterói: Editora da UFF, 2010.

TAUILE, J.R.; RODRIGUES, H.; VILUTIS, L.; FARIA, M. **Empreendimentos autogestionários provenientes de massas falidas**: uma tipologia da economia solidária e autogestão. Brasília: MTE/IPEA/ANPEC, 2005.

TEIGER, C., LACOMBLEZ, M. L'ergonomie et la transformation du travail et/ou des personnes. **Education Permanente**, 165, 9-28, 2005.

THIOLLENT, M.. **Metodologia da pesquisa-ação**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

\_\_\_\_\_. **João Bosco Guedes Pinto**: metodologia, teoria do conhecimento e pesquisa-ação. Pará: Escola de Ciências Sociais Aplicadas da UFPA, 2014.

VALLE, R.. **Autogestão**: o que fazer quando as fábricas fecham?. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

VIDAL, M.C.R.. **Guia para Análise Ergonômica do Trabalho (AET) na empresa**. Rio de Janeiro: Editora Virtual Científica, 2003.

VIETEZ, C. G., DAL RI, N.. **Trabalho associado**: cooperativas e empresas de autogestão. Rio de Janeiro: DP&A, 2001

VOLPATO, T.. **A pirita humana**: os mineiros de Criciúma. 1982. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Curso de pós-graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC.

ZOLA, É.. **O Germinal**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.