

VIVÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES

VIEITEZ, C. G.; DAL RI, N. M.

A FÁBRICA RECUPERADA ZANÓN: COOPERATIVA FASINPAT
THE ZANÓN RECUPERADA FACTORY: FASINPAT SELF-GOVERNMENT
COOPERATIVE

Candido Giraldez Vieitez¹
Neusa Maria Dal Ri²

A fábrica Zanón, rebatizada pelos trabalhadores com o nome de Fasinpat (*fábrica sin patrón*), é uma indústria de cerâmicas situada na cidade de Neuquén, na Argentina. Trata-se de uma planta relativamente moderna, que conta com cerca de quatrocentos e oitenta postos de trabalho, ocupa oitenta mil metros quadrados construídos e dispõe de uma área total de nove hectares.

Essa fábrica, como várias outras na Argentina, passou das mãos do empresário ao controle autônomo dos trabalhadores em meio a um processo bastante conflituoso.

Sob o controle dos trabalhadores, a Zanón passou a fazer parte do universo emergente de organizações de **trabalho associado**. No âmbito deste universo, que é heterogêneo em suas formas organizativas, situa-se no rol daquelas organizações que apresentam em sua atuação e composição um maior número de elementos democráticos, razão pela qual a literatura, muitas vezes, refere-se a elas como empresas de autogestão. No entanto, podemos considerar a Zanón como uma organização com peculiaridades democráticas surpreendentemente inovadoras e avançadas mesmo neste contexto de referência. Enumeramos as características principais que lhe emprestam certa especificidade: 1) a distribuição igualitária do excedente econômico produzido na fábrica entre os seus trabalhadores, bem como a doação regular de uma fração do mesmo a setores populares da cidade de Neuquén; 2) a idéia, fruto da reflexão dos trabalhadores em seu movimento, de que a fábrica sob seu controle **pertence ao povo**, o que

¹ Professor Assistente Doutor do Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Filosofia e Ciências, Unesp - Campus de Marília e vice-líder do Grupo de Pesquisa Organizações e Democracia, Marília, Brasil.

² Professora Adjunta da Faculdade de Filosofia e Ciências, Unesp - Campus de Marília e líder do Grupo de Pesquisa Organizações e Democracia, Marília, Brasil.

se encontra em correspondência com a forte interação que ela mantém com a comunidade local e com os movimentos sociais, inclusive em nível nacional; 3) a vigência de um sistema de poder firmemente ancorado na base, ou seja, no segmento majoritário do chão de fábrica, que se expressa, sobretudo, nas deliberações da **assembléia geral**, mas que conta também com a participação de outras instâncias e mecanismos complementares; 4) a rotação regular e em curto prazo de todos os cargos/funções exercidos pelos trabalhadores na fábrica, técnicas, administrativas e políticas; 5) a perspectiva de futuro que esgrime a consigna de estatização da fábrica *bajo control obrero*.

Nas linhas seguintes transcrevemos parte das entrevistas que Soto Miguel, Carlos Savedra, Reinaldo Gimenez e Miguel Angel Alfonso, trabalhadores da Zanón, nos concederam em setembro de 2005, o primeiro no hotel autogestionário Bauer, em Buenos Aires, e os demais na própria fábrica, em Neuquén. Acrescentamos que no momento da entrevista esses trabalhadores ocupavam respectivamente as funções de *atenção ao cliente*, *planificação da produção* e *revisores de contas*, esta última um tipo de auditoria contábil.

A Zanón foi inicialmente ocupada pelos trabalhadores e posteriormente tomada. Os eventos que conduziram os trabalhadores à tomada da indústria são característicos nas situações em que a transmigração da propriedade ou controle é marcada por forte conflito.

No ano de 1999 a fábrica começou a ter crises econômicas, mas a produção não baixou. Vimos que se estava provocando um esvaziamento da empresa, mas ela dizia que estava em crise. Exigimos a abertura dos livros de contabilidade. Nunca abriram. Continuou havendo atraso nos pagamentos de salários o que originava conflitos. Foi subsidiada pelo Estado para pagar os salários. E seguiu produzindo. Em outubro de 2001 provocaram o corte de gás na planta. Causou muitos problemas. Em meados de 2000 começaram a reter salários. Não avisavam. Seguíam os conflitos. Sempre com crise. Queríamos os livros. Mas não abriam. Recorremos a um centro de advogados. Fizemos demandas pessoais. Queríamos que se reconhecessem os nossos salários. A Justiça deu razão a todos aqueles que apresentaram demandas e ordenou o embargo de 40% do estoque para o pagamento de salários. A juíza decretou o lockout patronal. Quando decretou o lockout patronal a juíza nos concedeu a custódia da fábrica. Fizemos fundo de greve em todo o país. Em nível provincial trocamos panfletos por alimentos para sustentar a luta. Numa assembléia colocamos que não podíamos subsistir de pedir alimento às pessoas. E tampouco íamos lutar para viver de um subsídio miserável de 150 pesos. O gás cortado. Tinha a crise econômica no país. O governo ficou com as

economias da população que praticamente foi uma explosão social. Vieram as jornadas (SAVEDRA, 2005).

Começou em 2001, setembro, quando a empresa disse que não tinha condições de pagar a quinzena aos empregados. Quando soubemos que não tinham o dinheiro falamos: isto vem abaixo. Nesse momento falamos que não saíamos mais. Temos que conservar os postos de trabalho. Éramos trezentos e trinta trabalhadores. Dos trezentos e trinta ficaram duzentos e cinqüenta. O restante foi embora. Montou-se um processo judicial esperando que a justiça desse um julgamento favorável aos trabalhadores. Não houve repressão, não houve polícia. A intenção da empresa era de colocar guardas para tomar conta da fábrica. Mas nós resistimos a isso. Nós cuidamos da fábrica. Ficamos quinze dias dentro da fábrica. Depois decidimos sair para fora, armamos um acampamento fora da fábrica. Ficamos cinco meses fora da fábrica. Depois foi tudo para a justiça. Ocorreu que Zanón levou tudo a um tribunal. Eles diziam que passavam por uma situação econômica ruim e que não dava para manter a fábrica funcionando. Mas no decurso de cinco meses, uma juíza de Neuquén julgou em favor dos trabalhadores dizendo que a empresa tinha feito um fechamento ilegal. Disse que todos os argumentos eram totalmente ilegais, que tinha sido um *lockout*. A juíza sentenciou que certa quantidade de milhares de peças de cerâmica seria para que os trabalhadores as vendessem e pudessem receber os salários atrasados. Aí a gente começou a vender a cerâmica ao público. Antes de a juíza dar a sentença, vivemos do que a comunidade de Neuquén e populações próximas nos deram para comer. Saíamos nos veículos bairro por bairro pedindo ajuda e a gente mais humildade foi a que mais nos deu. E a gente que mais tinha não deu nada. Íamos com uma caixinha e com isso pudemos sustentar o duro conflito. E nos mandavam pacotes de farinha, de macarrão. A empresa trouxe a causa para Buenos Aires. O juiz daqui mandou desalojar os trabalhadores, mas os juízes de Neuquén não acataram a ordem. Eles disseram que era demasiada a força que tínhamos dentro e fora da fábrica. Porque tínhamos que ir até para fora de Neuquén para prestar contas e esclarecer a população. E esta respondeu com apoio. E foi tanta a magnitude do conflito que a gente disse que se invadiam, entraria todo mundo no rolo. A última ordem de desalojamento foi em abril de 2003. Também não foi executada. Nesse momento se juntaram mais de cinco mil pessoas em volta da fábrica. (MIGUEL, 2005)

A relação dos sindicatos com os coletivos de trabalhadores que ocupam uma empresa em luta com o patrão, ou que decidem tomar o controle da empresa, como acabou ocorrendo na Zanón, é em geral dificultosa, muitas vezes ambígua, e não raro hostil.

A impoção ideológica majoritária que orienta os embates dos sindicatos com o capital, e que vem de longa data, é preservadora

dos fundamentos da Ordem, isto é, do próprio capital em seu âmbito constitutivo. São as lutas que se travam para obter benefícios salariais ou outros, ou para bloquear medidas que impliquem retrocessos nas condições profissionais e de vida dos trabalhadores. O questionamento do próprio capital, isto é das relações capitalistas de produção, que no passado chegou a ter certa presença nos meios sindicais, nos dias atuais desapareceu ou está presente apenas em segmentos muito reduzidos. Desta situação decorre um estranhamento sindical diante de recontro que questiona as visões e relações constituídas, abstraindo aqui evidentemente os sindicatos cujas direções vivem em conúbio com o patronato, quando então as razões de apego ao *status quo* são de outra natureza.

Tivemos que recuperar um sindicato que era muito corrupto. O sindicato dos trabalhadores e empregados ceramistas em Neuquén, o SOECN. Era um sindicato funcional à empresa. Foi um horror. Foi muito difícil reverter o sindicato. Conseguimos eleger uma direção nova que nos representou. (GIMENEZ; ALFONSO, 2005)

Raúl [militante] iniciou em 1998 quando começou a lutar através da comissão sindical interna para recuperar o sindicato. Era uma burocracia sindical patronal. O sindicato de fato se recuperou. (SAVEDRA, 2005)

O sindicato não quis nada. Nenhum sindicato em nível nacional quis nada. Mas conseguimos mudar as direções. Nesse momento, quando a empresa disse que não tinha dinheiro, no ano de 2001, já tínhamos recuperado o sindicato. (MIGUEL, 2005)

As organizações de trabalho associado estão todas em alguma forma de controle dos trabalhadores, seja esta ocupação, posse ou propriedade. Entretanto, o trabalho associado possibilita o exercício de formas bastante diversas desse controle. Nas organizações autogestionárias vige o princípio de que o controle da empresa deve ser exercido democraticamente por todos os associados, independentemente de cargos ou funções. Os mecanismos engendrados para concretizar esse princípio são, em geral, diversos, entretanto, o recorrente e dominante está em que a assembléia geral dos trabalhadores associados é a instância principal e soberana de tomada de decisões. A assembléia geral, com sua dinâmica de voto direto e liberdade de palavra, parece ser em sua simplicidade um mecanismo inequívoco de poder do coletivo de trabalhadores. Na prática, entretanto, há vários determinantes que podem dificultar ou mesmo bloquear o seu funcionamento nos termos para a qual está concebida. Um desses determinantes é a presença dos quadros ou lideranças. Estes quadros

podem emergir endogenamente da práxis coletiva ou podem estar afetos a organizações externas à empresa, como sindicatos e partidos políticos. A sua presença e atuação é tão inevitável quanto portadora de problemas potenciais. A questão é historicamente conhecida, pois marcou profundamente não apenas as revoluções socialistas como sua posterior evolução. No que diz respeito à empresa dos trabalhadores, dadas certas circunstâncias, a influência dos quadros pode chegar a obscurecer o autogoverno dos trabalhadores, quando então temos a gestão de quadros, ou seja, a autogestão com hegemonia dos quadros. Contudo, em seu limite, esta variante pode inclusive obliterar o poder coletivo, e nesse caso os poderes da assembléia geral transmudam-se de reais em formais.

Como em toda parte, os quadros tiveram e têm seu papel na Zanón. Entretanto, os trabalhadores parecem estar bastante conscientes dos possíveis escolhos neste terreno e, segundo tudo indica, têm sido capazes de recolher positivamente a contribuição dos quadros sem que isto denigre o poder da base e da assembléia geral.

Há eleição de presidente, secretário, etc. Mas as pessoas eleitas não tomam decisões. A assembléia decide. Os dirigentes não decidem sozinhos. Quase todos os dias há assembléia. Depois do horário de trabalho.

Todas essas idéias [sobre o movimento e funcionamento da fábrica] surgiram nas assembléias. Os partidos políticos que foram apoiar não tinham direito de falar nas assembléias, só os trabalhadores.

Há três turnos. Quando sai o turno das 14:00 horas se chama uma assembléia curta. Não há transtorno parar a produção porque se para apenas 15 minutos. (MIGUEL, 2005)

O poder máximo está nas assembléias. Têm assembléias informativas e resolutivas. Ultimamente temos assembléias informativas todos os dias, de 20 minutos. Assembléia deliberativa tem uma por mês. Faz-se mais se for necessário. Mas há o problema de parar a fábrica. Aí aparece a questão de um colega que teve um problema familiar. Ou em meu setor falta uma máquina que precisamos comprar. E também se comenta toda a parte política. E nós como somos os auditores damos os informes de como andam as coisas. Em teoria todos deveriam ter idéia clara do orçamento. Mas há uma espécie de orçamento discutido em assembléia. Não de longo prazo, mas periodicamente. Outro dia fizemos uma assembléia às 14:00 horas para falar com o ministro. Sempre mudamos. Os companheiros de base vão. A jornada de trabalho é de oito horas. Nas assembléias informativas podemos passar o filme de alguma atividade que os companheiros desenvolveram em

Buenos Aires, por exemplo. Comenta-se ou se passa o filme. (GIMENEZ; ALFONSO, 2005)

Aqui houve uma influência muito grande dos partidos de esquerda. O principal foi o PTS, movimento dos trabalhadores pelo socialismo que direcionou muitos dos seus quadros para colaborar com a gente. Dentro da fábrica tinha um único companheiro que pertencia a esse partido, Raul Godoi, e também o advogado. Ele trouxe as idéias. A decisão era sempre dos trabalhadores na assembléia. Também esteve presente o PO, partido obreiro, e o MST, movimento socialista de trabalhadores. Depois tem companheiros que são simpatizantes de partidos patronais, como por toda parte. Tem militantes da Igreja Católica. Alguns têm uma linha de esquerda outros não. Hoje somos 11 do PTS e os companheiros sabem. E tem companheiros anti-partidos. São de opinião que não devem entrar os partidos. Outros dizem que está bom, mas não se comprometem a mais nada. Mas faz parte da militância ter muita paciência. Não impor nada. Aportar idéias e que as decisões as tomem os trabalhadores. (SAVEDRA, 2005)

Um dos elementos que contraditam a autogestão democrática dos trabalhadores por seus efeitos imantes ou expressos é a sobrevivência nesses empreendimentos de uma distribuição nitidamente diferenciada dos proventos dos trabalhadores, seja com base em critérios de hierarquia ou simplesmente técnicos. A instauração de um sistema distributivo tendente a igualitário é sempre bastante difícil em plantas industriais em que a divisão do trabalho é quase sempre complexa e em relativa sintonia com a formação acadêmica prévia dos trabalhadores. Nas plantas indústrias em que a divisão do trabalho apresenta um espectro menos diferenciado, e nas quais o índice de desigualdade de rendimentos já era menor na situação prévia ao controle dos trabalhadores, a implementação de regimes de retribuição igualitários fica facilitada. Esta parece ser a condição da Zanón devido às características da indústria cerâmica com grau considerável de mecanização e automação. No entanto, o cerne da questão encontra-se na vontade política dos trabalhadores de empenharem-se em estabelecer uma política distributiva igualitária. E, como a vontade política nunca é um *deus ex machina*, podemos supor que a longa luta travada pelos trabalhadores da Zanón em solidária cooperação com as populações trabalhadoras de Neuquén, juntamente com os movimentos sociais dos desempregados e outros, todos afetados pela grave crise econômica e social que trespassou a Argentina nesses anos, contribuiu para um desenvolvimento nesse coletivo de uma praxis mais democrática.

Numa assembléia resolvemos cobrar todos iguais. Temos muitos especialistas, mas todos concordaram em trabalhar assim. Os advogados também estão trabalhando assim. E foi votado na assembléia. Não temos engenheiros. Quando precisamos de algum pedimos a colaboração da Universidade. (SAVEDRA, 2005)

As retiradas são todas iguais. Entre os companheiros os mais velhos têm um suplemento de antiguidade. No total, uns 1300 pesos. (GIMENEZ; ALFONSO, 2005)

Há um salário mínimo de 900 pesos para todos. E mais 150 pesos para que o pessoal não falte. Além disso, os trabalhadores mais antigos recebem antiguidade. Isso vai até 300 pesos, quem tem vinte anos de trabalho. A partir de dois anos já se cobra 90 pesos. O que menos cobra, cobra 1100 pesos. Não é tão bom, mas não é tão mal. (MIGUEL, 2005)

Em conexão orgânica com a desigualdade distributiva, encontramos na empresa capitalista a distribuição de cargos ou funções com um sentido nitidamente hierárquico e compartimentalizado. Este é outro nó difícil de desfazer quando os trabalhadores assumem o autogoverno da empresa. A fragmentação do trabalho está afeta a várias condicionantes e dificilmente pode ser superada satisfatoriamente na vigência da produção de mercadorias e das concepções tecnológicas dominantes. Deste modo, esta variável prossegue operando immanentemente contra o avanço ou consolidação do autogoverno dos trabalhadores. Uma outra dimensão da questão, no entanto, é política e ideológica, e é factível observar que frequentemente as organizações autogestionárias não estão preparadas para conduzir esta questão satisfatoriamente, patinando muitas vezes no imobilismo e permitindo que um forte elemento anti-autogestionário permaneça inerme ou até se fortaleça. Neste sentido, os procedimentos empregados na Zanón, que adotou postura de rotação generalizada de cargos e funções, a ser observada em períodos de tempo relativamente curtos, se encontram imbuídos de vigoroso sentido democratizante. É particularmente significativa a rotação de trabalhadores da Zanón no exercício de funções políticas, de representação externa da empresa, e de relações públicas, dentre outras, uma vez que uma marca impressa pela Zanón no terreno de suas relações é que seus delegados nunca são os mesmos.

Temos uma política interna de rotar para que todos saibam o que se faz em cada setor. (GIMENEZ; ALFONSO, 2005)

Temos o princípio de rotação. Todos os cargos são renováveis. Para que todos os companheiros tenham oportunidade de aprender. (SAVEDRA, 2005)

Não há funções fixas. Por deliberação da assembléia há jornadas estabelecidas mensalmente, exceto vendas. Inclusive a administração tem rotatividade (MIGUEL, 2005).

Uma outra marca distintiva da práxis desses trabalhadores são suas relações com a comunidade local e nacional. Os movimentos sociais e as camadas populares de Neuquén apoiaram incisivamente a luta durante a greve, a ocupação e finalmente a tomada da fábrica em prol da preservação dos postos de trabalho. Em contrapartida, uma vez obtido o controle do estabelecimento, os trabalhadores passaram a alimentar esse tipo de relação de solidariedade por meio de diversas formas, mas sob a bandeira mais abrangente da idéia insólita de que **Zanón é do povo**. As modalidades de ação desenvolvidas a partir dessa idéia inspiradora são basicamente duas. Uma delas consiste no fato de que Zanón reserva uma fração do seu excedente econômico para ser repartido regularmente com os setores populares da comunidade. A outra se revela no apoio recorrente que esses trabalhadores dão aos movimentos sociais ao mesmo tempo em que se integram neles. Com estas ações, eles iniciam um nítido movimento de rompimento com o corporativismo típico da empresa capitalista, que persiste frequentemente em organizações de trabalho associado, e que persiste inclusive em empresas autogestionárias. Não é apenas o corporativismo que começa a ser encarado mais de frente, mas também o economicismo empresarial. Com sua participação ativa nos movimentos locais, regionais e nacionais, os trabalhadores da Zanón assumem o viés de atores universais do Estado-nação, e sob o influxo do mercado mundializado, porque não o dizer do próprio mundo, uma vez que a dialética das políticas e ideologias nacionais ou mundiais debatem-se também entre os muros do local de trabalho.

Temos um lema, Zanón é do povo. E por que do povo? Porque eles nos sustentaram e porque os proprietários nunca pagaram nada como a luz, água e outros tributos. Tinham uma dívida de 70 milhões de dólares. A idéia surgiu na assembléia. Agora temos de devolver todo o apoio que a comunidade nos deu. E a fábrica também foi feita com o dinheiro da comunidade, do Estado. A essa gente é preciso agradecer, de qualquer maneira, enquadrado dentro de um conceito de que Zanón é do povo, é da comunidade. Daí em frente, nos cânticos sempre se propalou que Zanón é do povo. Por exemplo, vamos fazer um recital na fábrica para a comunidade. Isto sim é uma coisa boa. Terminamos a sala de saúde com cem metros cobertos o ano passado. Ela custou-nos uns 30 mil pesos afora a mão de obra que era nossa. Passaram uns dois anos. Mas sempre fazemos doações. Temos uma média mensal de mais ou menos 4

mil pesos. Estamos trazendo de 3 a 4 colégios da zona para visitar a fábrica e nós pagamos o transporte. (GIMENEZ; ALFONSO, 2005)

A fábrica é em benefício da comunidade. Fazemos doações de cerâmica para hospitais, escolas, etc. Tudo o que necessitam em cerâmica. Decidimos em assembléia comprar uma cozinha para um hospital. Ou então refeitórios. Há muitos refeitórios. (MIGUEL, 2005)

Uma das coisas que fazemos é que oferecemos preços especiais para os trabalhadores da comunidade para que possam colocar os pisos em suas casas. Também temos doações regulares. Começamos com 15 mil metros de cerâmica. Quando deixei de ser o coordenador da fábrica em 2003, devido ao princípio de rotação, estávamos com 230 mil quadros de cerâmicas. Temos relações com docentes, movimento de desocupados, etc. Menos as centrais sindicais burocráticas da Argentina, CGT, Confederação Geral do Trabalho, e CTA, Central dos Trabalhadores Argentinos. A grande maioria está vestindo a camisa da cooperativa. Quando temos que ir marchar em algum movimento se vota na assembléia e vamos todos. Isso nós aprendemos desde o início aqui. Assim como o povo se solidarizou com a gente, agora a gente também retribui. (SAVEDRA, 2005)

Devido a razões práticas iniludíveis, os trabalhadores de Zanón constituíram uma cooperativa. Entretanto, eles consideram essa solução provisória, pois continuam a sustentar a tese que muito cedo surgiu no movimento, ou seja, de **estatização da empresa sob controle dos trabalhadores.**

Estatização com controle operário. Figura na constituição nacional e provincial. Não é uma idéia descabeçada. Seria o inverso da privatização. A idéia é que os trabalhadores administrem a fábrica. O Estado a supervisionaria. Pagariam os impostos. Dariam um excedente. E trabalhariam com uma parte do excedente para obras na comunidade. Já estamos fazendo isso. (GIMENEZ; ALFONSO, 2005)

Queremos a expropriação com estatização e controle operário. Acompanhado de um plano de obras públicas. Nesse arranjo há a idéia de que certo *plus* vá diretamente para a comunidade. Um plano de obras públicas porque também garantiria a continuidade da fábrica. Os trabalhadores pagariam os impostos. E não dariam parte dos lucros para o Estado. A parte dos lucros x iria diretamente para a comunidade. (SAVEDRA, 2005)

A estatização ou nacionalização de empreendimentos é uma bandeira tradicional do movimento operário popular ora sujeita a grande retração, - em parte devido às políticas neoliberais-, que segue como idéia orientadora de certos partidos de esquerda. Entretanto, a

VIEITEZ, C. G.; DAL RI, N. M.

estatização com controle dos trabalhadores, se não é uma idéia nova, ao menos é uma idéia rediviva, uma vez que o clássico tema do **controle operário**, que esteve no epicentro de revoluções passadas, no geral ainda permanece perdido nas brumas do tempo. De qualquer modo, sua reinvenção ou quase-invenção por parte dos trabalhadores da Zanón, certamente não se deu apenas pela exploração do mundo das idéias e sua materialidade escrita, mas certamente pelo desenvolvimento de uma práxis social muito concreta que cimentou as ligações dos trabalhadores da Zanón com as classes populares da comunidade geopolítica de que fazem parte.

VIEITEZ, Candido Giraldez; DAL RI, Neusa Maria. The Zanón recuperada factory: FaSinPat self-government cooperative. *Revista ORG & DEMO* (Marília), v.7, n.1/2, Jan.-Jun./Jul.-Dez., p.185-194, 2006.