

## AUTOGESTÃO NA MAKERLI CALÇADOS: UM CASO EXEMPLAR, SÓ QUE NÃO!

*SELF-MANAGEMENT AT MAKERLI CALÇADOS: AN EXEMPLARY CASE, BUT NOT!*  
AUTOGESTIÓN EM MAKERLI CALÇADOS: UM CASO EJEMPLAR, ¡PERO NO!

Maurício Sardá de FARIA<sup>1</sup>

**Resumo:** O artigo aborda a experiência dos trabalhadores da Makerli Calçados, nos anos 1990, que assumiram a propriedade dos meios de produção e iniciaram um processo de autogestão que durou quase três anos. Evidenciam-se as contradições e ambiguidades vivenciadas no interior da fábrica, com a manutenção das relações sociais de produção capitalistas e a impossibilidade de exercerem o controle sobre os gestores da empresa. Ao mesmo tempo, os trabalhadores desenvolvem uma crítica à experiência da Makerli que questiona o termo autogestão, construindo a partir daí uma concepção própria de fábrica autogerida.

**Palavras-Chave:** autogestão, empresas recuperadas, movimento operário

### INTRODUÇÃO

Na manhã do dia 2 de dezembro de 1991, os 482 trabalhadores da Indústria de Calçados Makerli, em Franca/SP, receberam os avisos-prévios e a informação de que a fábrica fecharia no final daquele mês. De imediato, os trabalhadores paralisam as atividades e acionam o sindicato buscando garantir o pagamento dos direitos trabalhistas, quando surge a proposta de compra dos maquinários e a reabertura da fábrica sob a forma de autogestão. Após vários meses, a fábrica reabre tendo os trabalhadores como proprietários dos meios de produção, iniciando-se uma experiência que durará quase três anos.

Após quase trinta anos<sup>2</sup>, a experiência dos trabalhadores da Markerli encontra atualidade no caráter singular desse processo de recuperação pelos trabalhadores de

<sup>1</sup> Professor Associado III da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Recife, Pernambuco, Brasil. Email: maursarda@yahoo.com.br ORCID: <https://orcid.org/000-0003-4213-873X>

<sup>2</sup> A pesquisa sobre a Makerli Calçados foi realizada entre 1993 e 1994, resultando na dissertação de mestrado defendida em 1997 sob o título: "...se o negócio é por aí, que autogestão é essa?" Um estudo da experiência dos trabalhadores da Makerli Calçados, em Franca/SP. Florianópolis, PPGA/UFSC. Desde então, este estudo permanece sem publicação, o que está sendo objeto de diálogo com uma editora para a sua publicação na íntegra.

<http://doi.org/10.36311/1519-0110.2021.v22n1.p163>

uma fábrica em crise, em especial por demonstrar os limites e desafios da autogestão e da recuperação de empresas no interior do capitalismo. Nesse artigo, procuramos compreender a natureza dos obstáculos à autogestão que surgem de muitas frentes, inclusive das instituições que deveriam representar um apoio efetivo à luta dos trabalhadores, como se perceberá ao longo do texto. Pensamos que o realce dessas dificuldades, embates, contradições, ambiguidades e conflitos sociais vivenciados pelos trabalhadores da Makerli constituem a dimensão de maior relevância para a reflexão sobre o fenômeno atual das empresas recuperadas.<sup>3</sup>

Primeiramente, vamos tratar dos momentos iniciais, identificando as posições e interesses de classe que se expressam na construção do projeto de autogestão. A retomada da produção e a organização do processo de trabalho são tratadas em seguida, verificando as alterações e permanências das posições dos trabalhadores enquanto classe explorada e oprimida no processo de produção capitalista. Abordamos como terceiro eixo o funcionamento dos conselhos e das assembleias da Makerli em autogestão, finalizando com considerações gerais sobre os sentidos da experiência dos trabalhadores da Makerli em autogestão.

Como estratégia de exposição dos resultados, procuramos manter e destacar voz dos sujeitos que construíram a experiência vivida, em especial os trabalhadores e os dirigentes sindicais, derivando daí os apontamentos e reflexões sobre dimensões importantes do funcionamento da fábrica e das relações sociais de produção efetivadas no processo autogestionário. A pesquisa envolveu cerca de 25 entrevistas com trabalhadores, gestores, dirigentes sindicais e técnicos envolvidos de alguma maneira com a experiência da Makerli, realizadas em três visitas à Franca/SP, que duraram cada uma cerca de dez dias.

## O SURGIMENTO DA PROPOSTA

A proposta de manutenção da fábrica em funcionamento partiu de alguns membros da antiga direção da empresa.<sup>4</sup> Dentre os motivos que levaram à decisão pelo encerramento das atividades, destacam-se a crise que atravessava o setor em 1991, responsável pelo elevado endividamento da fábrica, e o acirramento do conflito no interior do quadro familiar que administrava o grupo. Os gestores acreditavam que a fábrica era viável financeiramente, como nos fala um membro da direção:

---

<sup>3</sup> Alguns estudos mais recentes sobre o fenômeno das empresas ou fábricas recuperadas são Araújo (2019), Henriques (2014), Novaes (2007), Sígolo (2015), Pires (2014), Ruggeri (2010, 2014), Ruggeri, Novaes e Faria (2014).

<sup>4</sup> A Makerli iniciou a produção de calçados na década de 1940, sendo anexada ao Grupo Sândalo em meados de 1981, passando a integrar o grupo formado pelas empresas Sândalo (fabricante de calçados), Sabinos (produtos pré-fabricados, como o solado, salto, etc.) e três lojas no interior de São Paulo. No momento do fechamento, a Makerli encontra-se entre as 12 maiores empresas de Franca, e 8ª em volume de exportação.

A Makerli era uma indústria tradicional que tinha alguns problemas. Ela era uma das três empresas do grupo, e houve um tempo em que a direção começou a ter problemas societários. A briga ficou séria. A empresa tinha dificuldades de caixa, dificuldades financeiras. Mas economicamente ela estava muito bem: tinha carteira de pedido, tinha tudo. (MARCO, DIRETOR DA EMPRESA, 1994)

A proposta dos gestores, no entanto, causou surpresa e desconfiança nos trabalhadores, que paralisaram as atividades e convocaram o sindicato da categoria<sup>5</sup> para acompanhar as negociações. Acionado pelos trabalhadores, os dirigentes sindicais realizam uma assembleia nas dependências da empresa, sendo deflagrada uma greve de protesto, ainda que a intenção inicial dos dirigentes sindicais fosse a busca de uma solução rotineira, especialmente garantir o pagamento dos direitos trabalhistas.

“[...] [o sindicato] veio e teve a assembleia dentro da fábrica. Foi uma assembleia explicando que a gente tinha que terminar o sapato. Então, foi onde todo mundo tinha que compreender, trabalhar, pra ver se a gente conseguia terminar o sapato pra receber”. (BUIU, CORTADOR, PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO, 1994)

Até então, não havia qualquer proposta alternativa ao fechamento da empresa, na medida em que os trabalhadores buscam com a greve manter a fábrica em funcionamento ou a garantia o pagamento dos direitos trabalhistas. No entanto, no vácuo entre os proprietários e os trabalhadores - precisamente no interior do quadro administrativo -, encontrava-se em gestação uma proposta visando a manutenção das atividades da Makerli. O staff administrativo, informado antecipadamente da decisão dos proprietários, discutiu a situação da empresa.

Eu, a par dessa situação, convoquei uma reunião dos principais líderes dos gerentes. Nós ficamos reunidos [...] e, dentro desse brainstorming que foi feito, com esse **grupo de gestores**, por assim dizer, grupo inicial, saíram várias idéias. Saiu uma idéia da gente pedir para a diretoria que nós, como gestores, gerentes do grupo Makerli, nós iríamos tocar a empresa pra eles e depois de sanear a empresa devolver pra eles. Mas aí também não achamos justo, porque a gente iria ficar com todo o trabalho e nenhum benefício. E surgiram outras ideias, como a de nós assumirmos a empresa como um todo, arrumando um financiamento e comprando a empresa. Então essa ideia foi aprovada por esse grupo. (CESAR, DIRETOR FINANCEIRO, 1994, grifos nossos).

---

<sup>5</sup> O Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Franca, fundado em 1943, manteve uma atuação marcada pelo corporativismo e assistencialista até 1982, tendo a frente lideranças consideradas pelegas, que defendiam abertamente a colaboração de classes. No bojo das oposições operárias que despontaram no país a partir de 1978 e do surgimento do novo sindicalismo, a chapa de oposição ganha as eleições do sindicato em 1982, sendo suas principais lideranças oriundas da Pastoral Operária. Participando da fundação da Central Única dos Trabalhadores (CUT) em 1983, o sindicato filia-se à ela no mesmo ano. Ver Canoas (1993).

A proposta dos gestores de comprar a fábrica recebeu sinal positivo dos antigos proprietários e passou a depender apenas da aprovação dos trabalhadores, sobretudo, porque o montante dos débitos trabalhistas gerado pelas demissões deveria constituir parte dos recursos necessários à compra dos maquinários. Quando os gestores apresentaram a proposta de compra da fábrica aos trabalhadores, a surpresa destes traduziu-se numa vaia, desconfiados de que o grupo seguia as orientações do antigo proprietário. Igualmente surpresos com a proposta, os dirigentes sindicais solicitam ao Departamento Intersindical de Estudos e Estatísticas Socioeconômicos (DIEESE) a realização de um estudo sobre a viabilidade da proposta.

Cabe notar, sob a perspectiva de vista das relações de classe, o que significava esta tentativa de aproximação entre os trabalhadores e o grupo que lança a proposta de comprar a empresa, o grupo de gestores. Pensamos que essa desconfiança e repulsa instintivas resultava das diferentes funções desempenhadas no processo de produção. Sendo o capital (BERNARDO, 1991), em linhas muito gerais, uma relação social na qual a força de trabalho, ao ter bloqueada sua capacidade de se reproduzir independentemente, é ininterruptamente desapossada do produto e da organização do processo de produção, são capitalistas aqueles cujas funções específicas de organização e de controle do processo produtivo efetivam esse triplo desapossamento da força de trabalho.

A desconfiança demonstrada pelos trabalhadores espelha, assim, o antagonismo existente até então nas relações entre esses grupos, fazendo com que o grupo de gestores fosse identificado com os antigos proprietários, ou a personificação do capital no âmbito da empresa. O projeto de compra da empresa exigia, portanto, uma aproximação entre esse grupo de gestores e os trabalhadores da empresa, contornando a barreira de classe existente.

Os trabalhadores permaneceram paralisados por três dias, quando uma assembleia é realizada no interior da empresa, resultando na volta ao trabalho e no engajamento do sindicato na construção da proposta de compra da empresa, contando para isso com a assessoria do DIEESE. Para dar seguimento às negociações, é criada Comissão de Trabalhadores, formada por 22 membros, sendo 11 representantes do quadro de gerentes e chefias da empresa e os demais trabalhadores do chão da fábrica.

Convocado pelo sindicato, o técnico do DIEESE, Aparecido de Farias, inicia o levantamento da situação econômico-financeira da empresa no dia 06 de dezembro. Enquanto esse estudo é realizado, dirigentes do sindicato estabelecem contatos e visitam duas fábricas onde os trabalhadores passam por experiências semelhantes: a Peticamps (SP); e a Remington (RJ).<sup>6</sup> Importante mencionar que Aparecido de Farias será uma

---

<sup>6</sup> A Peticamps, uma empresa de produtos plásticos (sobretudo tampa para garrafa), vivenciava uma luta travada pela comissão de fábrica que, diante da degradação econômico-financeira da empresa a partir de 1988 e em concordata preventiva decretada em 1989, passa a controlar determinadas funções da fábrica, como compra de matérias-primas, pagamento das dívidas atrasadas com fornecedores e os salários dos trabalhadores. Sobre a Remington. Ver Tiriba et. al. (1994).

das figuras centrais na criação, em 1994, da Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas em Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), importante organização que participará de outras dezenas de casos de recuperação de empresas pelos trabalhadores nos anos 1990 a 2000. Nos momentos iniciais, a ANTEAG indicava a experiência da Makerli como modelo, tendo inclusive entre seus primeiros diretores um dos gestores da Makerli.

O relatório favorável da assessoria do DIEESE, trazendo como exemplo o modelo americano do *Employee Stock Ownership Plan* (ESOP)<sup>7</sup>, as referências dos dirigentes sindicais através da experiência da Remington, e a pressão social diante o desemprego crescente na categoria dos sapateiros, faz avançar a ideia oriunda do grupo dos gestores. O sindicato terá um papel decisivo nesse processo, como destaca um gestor da empresa:

Olha, o sindicato, num primeiro instante, eu acho que foi o papel principal. A partir do momento em que eles, os diretores do sindicato, entenderam que era realmente um caminho, eles deram um apoio, eles partiram para apoiar a idéia. Eu acho que sem esse apoio deles seria muito complicado nós convencermos esse número de pessoas que nós convencemos: 80%. (MARCOS, DIRETOR PRESIDENTE, 1994)

Ao aceitarem o desafio de buscar a reabertura da fábrica e a manutenção dos postos de trabalho, os trabalhadores passam a acompanhar o processo de negociação. Como movimento de pressão para a liberação de crédito para a compra dos maquinários, os trabalhadores e o sindicato realizam uma passeata pela cidade e ocupação da agência do Banespa, sendo esta mobilização decisiva para a liberação do empréstimo pelo Banco.

Com a garantia do empréstimo pelo Banespa, a estratégia utilizada para efetivar juridicamente a aquisição dos maquinários da empresa foi semelhante a utilizada na Remington. Foi criada a Associação dos Trabalhadores da Makerli Calçados, que será a proprietária da empresa Makerli Calçados. Os órgãos diretivos da Associação dos Funcionários são: Assembleia Geral, com a participação de todos os trabalhadores; Conselho Diretor (11 membros); Diretoria (03 membros, os ex-diretores); Conselho Fiscal (03 membros).<sup>8</sup> A Associação detém a propriedade, mas os cargos de direção da empresa permanecem com os três gestores, que assumem as funções antes realizadas pelos antigos proprietários. Os trabalhadores se tornam associados, por um lado, e

<sup>7</sup> Sobre os ESOP's ver Bernardo (1987). Neste livro, os ESOP's são compreendidos no bojo de uma análise sobre a contribuição das estruturas sindicais na perpetuação do capitalismo, na medida em que "mantém a luta dentro dos limites do negociável", servindo como "gestores do mercado de trabalho" e integrando-se por isso "nas classes capitalistas que em conjunto organizam o processo de exploração e gerem o seu funcionamento". (BERNARDO, 1987, p.13-14) Sobre os ESOP's, "a participação dos trabalhadores neste plano resume-se, portanto, em financiar a aquisição das ações, cuja propriedade formal pagam com uma redução praticada nos salários." (BERNARDO, 1987, p.28)

<sup>8</sup> Ata da Assembleia de Constituição da Associação dos Funcionários da Makerli, Franca: 21/02/1992; e Contrato Social de Constituição de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Ltda. Franca: 25/02/1992.

proprietários e empregados da empresa, por outro. Tal ambiguidade, ou ficção jurídica, terá repercussões nas relações internas, como veremos.

## O FUNCIONAMENTO DA FÁBRICA EM AUTOGESTÃO

A reabertura da empresa em situação de autogestão não trouxe grandes mudanças no chão da fábrica, na organização do processo de trabalho, em comparação a época do patrão, como nos mostram os depoimentos a seguir.

“O ritmo do trabalho era igual é hoje. Você tem suas responsabilidades naquele serviço que você faz. Por exemplo, eu como cortador, tenho minha função. Então, faço a minha função do jeito que tem que ser feito, normal.” (BUIU, PRESIDENTE DO CONSELHO ADMINISTRATIVO, 1994).

“O trabalho é normal como outras fábricas quaisquer. Qualquer coisa que você puder mudar [...] seu jeito, você pode mudar. Mas tem que cumprir a sua meta, entendeu? A produção do dia. Você tem que atingir a sua meta.” (JÚLIO, CORTADOR, MEMBRO DO CONSELHO DELIBERATIVO, 1994).

“Bom, nós aqui da seção, nós temos que dar produção, a seção de planejamento estabelece o volume de produção e eu passo, cobro todo o dia dos funcionários, entendeu? Então, isso aqui eu tenho que passar para a diretoria todo o dia.” (AGNALDO, CHEFE DE SEÇÃO, 1994).

Com a manutenção da organização do processo de trabalho vigente na época do patrão, cujas tarefas parcelares têm seu ritmo, sua meta, decididos em uma instância que lhes é exterior, permanecem os lugares determinados pela divisão capitalista do trabalho, ou seja, os lugares objetivos das classes sociais. A organização do processo de trabalho é uma expressão das relações de classe que aí se estabelecem, refletindo deste modo a separação entre dirigentes e dirigidos.<sup>9</sup> Assim, os trabalhadores na fábrica em autogestão voltaram a ocupar os seus antigos postos no processo de trabalho e a executar suas atividades “como em outras fábricas”.

O ressurgimento das posições objetivas de classe no processo de produção, dos lugares de classe, decorre da hegemonia dos gestores na fase anterior à reabertura da empresa, cujo resultado é a manutenção das relações e práticas capitalistas no processo

<sup>9</sup> Nesse trabalho entendemos que são determinadas relações de produção que especificam e direcionam o desenvolvimento de um modo de produção. Um modo de produção é constituído pelo processo de trabalho na sua unidade com as relações de produção, que compreendem as relações dos homens com o objeto e os meios de trabalho e dos homens entre si. O catalizador desta unidade são as relações de produção, que imprimem suas digitais no processo de trabalho e apontam o sentido de seu desenvolvimento. Esta concepção é sintetizada por Poulantzas (1975, p. 22, grifos do autor) da seguinte maneira: “O processo de produção é pois composto da **unidade** do processo de trabalho e das relações de produção. Mas, no seio desta unidade, não é o processo de trabalho - incluindo a tecnologia e o processo técnico - que detém o papel principal: **são as relações de produção que dominam sempre o processo de trabalho e as forças produtivas**, imprimindo-lhes seu **traçado** e seu **modo de proceder**. É esta mesma dominação das relações de produção sobre as forças produtivas que dá à sua articulação a forma de um **processo** de produção e reprodução”.

de trabalho. Ou seja: a conservação da base técnica no funcionamento da Makerli autogestionária, a preservação da estrutura resultante da divisão capitalista do trabalho, não é a causa da manutenção das relações sociais de produção existentes na época do patrão, antes é um reflexo do prevalescimento destas relações no processo que resultou na transformação das relações de propriedade da empresa.

Embora a organização do processo de trabalho tenha se mantido intacta e assumindo a chefia os mesmos lugares e funções de controle, as relações de trabalho, tomadas aqui como a relação entre os trabalhadores e os chefes, são redefinidas e a faceta autoritária dos chefes ameniza-se frente aos novos sócios da empresa. Queremos dizer que se verificou uma alteração nas práticas dos superintendentes no processo de trabalho em relação ao autoritarismo que as caracterizava na época do patrão, fazendo com que os trabalhadores percebam a existência de maior liberdade no chão da fábrica.

Só assim você sentir que você é dono daquela coisa, que você faz parte dela, a diferença já é grande, porque a liberdade já é outra. O modo de um chefe chegar em você já é outro, já é mais com jeito.” (PIM, CORTADOR, 1994).

“Agente trabalha como em qualquer empresa. Aliás, até melhor do que muitas empresas, porque a nossa liberdade aqui é maior. A gente não tem um capataz que fica ali cutucando.” (BOENO, BLAQUEADOR, 1994).

Antes, era super diferente, a gente não tinha a liberdade que a gente tem hoje, era muito rigoroso. Você chegava, picava cartão, sentava no seu lugar e não levantava. Agora não, você tem liberdade de sair, de conversar com alguém. Tem essa liberdade, só que as regras são as mesmas. Você tem liberdade até certos pontos, de andar, tudo. Mas sua produção você tem que cumprir. Se você fez alguma coisa errada, você é punido a mesma coisa, como se fosse uma outra fábrica. (VERA, PESPONTADORA, 1994).

Parece ser uma característica das empresas recuperadas pelos trabalhadores essa inflexão nas práticas autoritárias que regem as relações entre chefes e trabalhadores nas unidades industriais. O sentimento de ser dono da empresa, despertado nos trabalhadores, areja o chão da fábrica com um novo clima e provoca um deslocamento nas relações de trabalho entre as chefias e trabalhadores. Essa manifestação dos trabalhadores de que existe mais liberdade é formulada por comparação ao período imediatamente anterior, que era muito rigoroso. Porém, essa maior liberdade sentida pelos trabalhadores refere-se apenas aos métodos empregados para a execução das atividades produtivas, e não quanto ao cumprimento das metas de produção, pois “você tem que cumprir rigorosamente com a produção”. Os chefes de seção e o gerente da produção encontram-se, por um lado, imbuídos da autoridade decorrente da posição na hierarquia de mando e decisão da empresa e, por outro lado, têm como alvo de seu controle os trabalhadores que são, ao mesmo tempo, sócios da empresa. Esse sentimento de ser dono (cujas implicações

voltaremos a analisar posteriormente), quando remetido ao processo de trabalho, provoca também, pelo menos inicialmente, outro nível de predisposição dos trabalhadores para com o trabalho, isto é, num novo quadro motivacional.

Assim, a percepção de que há maior liberdade no processo de trabalho, em função das novas relações estabelecidas entre trabalhadores e chefes, representa um avanço nas relações de trabalho na Makerli apenas quando comparadas às práticas existentes antes do início da experiência de autogestão. A natureza do processo de trabalho, a relação dos trabalhadores com os meios de produção e com o produto, não se modifica com o início da autogestão.

Após a reabertura da empresa em autogestão, além do retorno das chefias às suas funções de controle sobre o processo de trabalho, volta também ao cotidiano da fábrica o cronometrista. A medição do tempo médio necessário à realização de cada operação está a cargo do departamento de planejamento e controle da produção, auxiliando no estabelecimento das metas de produção e na fixação do ritmo da esteira, que exerce por si só um controle sobre as atividades dos trabalhadores. Com isso, passam os trabalhadores a reeditar as formas de resistência à cronometragem, como quando diminuem deliberada e conjuntamente a cadência ao avistarem o funcionário que realiza essa medição. Entendemos essa recusa dos trabalhadores como uma tentativa de preservar o controle que resta sobre suas atividades: o ritmo da produção.

A produção hoje é de 124 pares, quer dizer, se você pega um modelo mais fácil, você atinge 140, 146 [pares]. Agora, se você pega um modelo que tem muitas peças, nem mesmo a média você vai atingir, nem os 124 pares. Então é onde você faz a jogada pra dar certo. E aí você vai um pouquinho mais lento, né? A gente sabe o modelo que é mais difícil e o modelo que é mais fácil, no dia-a-dia a gente sabe quanto tempo a gente gasta em cada modelo. [...] Então, é onde o pessoal para, o pessoal faz corpo mole, faz [...] não é que faz corpo mole, você procura manter a sua meta. (JÚLIO, MEMBRO DO CONSELHO, 1994).

Podemos ver que, como observa Castoriadis (1983, p. 216), no interior da empresa não vigora apenas a disciplina do capital, uma vez que os trabalhadores estabelecem sua própria disciplina, formas de pressão e normas de comportamento específicas que fazem com que “nem aqueles que trabalhem demais nem aqueles que trabalhem pouco sejam tolerados.” Isto porque “[...] os grupos humanos nunca foram e nunca serão conglomerados caóticos de indivíduos movidos unicamente pelo egoísmo e em luta uns contra outros, como querem fazer acreditar os ideólogos do capitalismo e da burocracia”.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Entende Castoriadis (1983, p. 215) que as atividades principais do aparelho hierárquico consistem em “vigiar, controlar, sancionar, impor direta ou indiretamente a ‘disciplina’”; e que a existência da hierarquia encontra seu fundamento no conflito intrínseco ao processo de produção: “E por que é preciso organizar a coerção, por que é preciso que haja coerção? Porque os trabalhadores em geral não manifestarão espontaneamente um entusiasmo excessivo para fazer o que a direção



Para este autor (CASTORIADIS, 1983, p. 79), o inter-relacionamento dos trabalhadores no processo de trabalho, a sua “faculdade de organização”, ao mesmo tempo em que se desenvolve contra “o sistema que os rejeita e que rejeitam”, é o que torna esse sistema operacional, ou seja, é “[...] apenas na medida em que a organização ‘oficial’ é constantemente contrariada, corrigida, completada pela auto-organização efetiva dos trabalhadores, que o sistema consegue funcionar.”<sup>11</sup>

Do mesmo modo que o funcionamento da empresa em autogestão conserva o processo de trabalho herdado dos patrões e os lugares de classe que lhe correspondem, a definição dos níveis salariais segue os critérios vigentes nas outras fábricas de sapato da região. Os salários dos trabalhadores e funcionários da Makerli em autogestão são definidos através do levantamento dos valores praticados numa amostra de empresas da região, calculando-se daí o valor médio. Neste momento, não nos interessa discutir a função do assalariamento no capitalismo, isto é, a sua função ideológica que escamoteia o salário em preço do trabalho, dissimulando assim o trabalho excedente que é apropriado pelos capitalistas. O que queremos frisar é que, nas outras empresas tomadas como parâmetro para fixação dos salários, bem como no restante da sociedade, a hierarquia nas remunerações visa assegurar os privilégios de classe, garantindo com isso a produção e reprodução de nova classe exploradora. Para os trabalhadores, a hierarquia salarial tem a função de mascarar a condição comum de classe explorada, a fim de dividi-la e fazer com que se apresente fragmentada nos conflitos contra o capital.

Como bem observa Castoriadis (1983, p. 221), “[...] não existem critérios objetivos para medir e comparar entre si as competências, os conhecimentos e o saber de indivíduos diferentes” e “não se vê sobre o que se poderia justificar em termos numéricos as diferenças de remuneração”.

Nesse sentido, podemos indagar por que a remuneração recebida pelos três diretores da Makerli corresponde ao salário de um conjunto de 64 trabalhadores auxiliares da produção? E por que não correspondem a 120 salários destes trabalhadores que recebem o piso da categoria? E por que não o de 30? Não havendo critérios objetivos que expliquem essa desigualdade salarial, resta apenas o argumento da adequação às demais empresas do setor, isto é, ao mercado, o que é aceito inclusive pelos operários.

[a diferença salarial é] normal como em qualquer outra fábrica. O pessoal não discute isso não. Não tem isso. É pelo mercado. [...] Eu acho que seria melhor ficar com o salário do mercado. Eu acho que se ficasse com o salário do mercado,

---

quer que eles façam. E por que isto? Porque nem seu trabalho nem o seu produto lhes pertencem, porque se sentem alienados e explorados, porque eles próprios não decidiram o que devem fazer e como fazê-lo, nem o que será feito daquilo que eles produziram; numa palavra, porque existe um conflito perpétuo entre aqueles que trabalham e aqueles que dirigem o trabalho dos outros e se aproveitam disso. Em suma, portanto: é preciso que haja hierarquia para organizar a coerção - é preciso que haja coerção porque existe a divisão e o conflito, isto é, também, porque existe hierarquia.”

<sup>11</sup> Para João Bernardo (1991, p. 318), “[...] sendo permanente a existência de conflitos sociais, a disciplina da empresa é um processo contraditório, de um lado a imposição de normas, de outro a sua contestação, de maneira que a disciplina acaba por ser, em cada momento, o resultado desta contradição”.

como todo mundo ganha, ele não vai ocasionar briga nem nada. De repente, se vamos fixar o nosso próprio salário lá dentro, eu acho que ia gerar insatisfação porque [...] ‘pô, eu trabalho mais, você trabalha menos. Eu passo cola aqui, você fica escrevendo o dia inteiro sentado. Eu trabalho em pé, eu tenho que ganhar mais e tal [...]. Então, ia girar uma discussão mais ou menos desse tipo aí. (PIM, CORTADOR, 1944).

Correspondendo a hierarquia salarial à hierarquia de direção e controle sobre o processo de trabalho, o não questionamento do fundamento de uma dessas hierarquias por parte dos trabalhadores implica que a outra também não seja enfrentada. Seria impossível aos trabalhadores visarem uma igualitarização nos rendimentos sem que, ao mesmo tempo, colocarem em causa a separação entre os que decidem e controlam as atividades na produção e os que as executam. Ou, de outro modo, almejem a ruptura da tripla cisão em que se encontram no processo de produção sem que a desigualdade dos rendimentos e os privilégios de classe fossem abalados.

Argumentar, como fez o operário Pim (1994), de que não existe questionamento sobre a desigualdade salarial na empresa em que todos são sócios porque poderia resultar em conflitos e insatisfação entre os trabalhadores, é uma forma de afirmar que esses problemas não foram enfrentados. Ao legitimar-se a desigualdade econômica com base no mercado, os lugares de classe estabelecidos pela divisão social do trabalho no interior do processo de produção são também reforçados.

Ainda que a hierarquia dos rendimentos não seja alvo de contestações no interior da autogestão, o atraso no pagamento dos salários provoca revoltas e, por duas vezes, os trabalhadores deflagram greve como pressão para o estabelecimento de um canal de comunicação com a diretoria. Situados na base da hierarquia das remunerações da empresa, o atraso dos salários dos trabalhadores impõe dificuldades à própria reprodução da força de trabalho, amplificando a predisposição para o conflito.

Eles chegavam no dia do pagamento e, na hora, eles falavam que não sabiam se ia sair pagamento. Chegava quatro e meia, aí que eles iam falar que não tinha pagamento, entende? Aí onde o pessoal ficava revoltado, muitos já quiseram parar, sabe. [...] Uma vez eu parei, a produção parou, a gente parou. Não porque eu ache isso justo, porque eu não acho justo isso. Porque, se é uma autogestão, eu acho que todo mundo tinha que [...] atrasou gente, vamos esperar. Você não pode esperar muito, porque quem ganha salário é difícil esperar. Mas devia esperar um pouco, sem greve, sem nada, né? Mas eles fazem isso por causa do pessoal lá em cima. Porque se eles descessem aqui e explicassem o que tava acontecendo, ninguém parava. Então, nós fazíamos greve, eles pegavam, desciam aqui em baixo e explicavam e nós voltávamos a trabalhar. [...] O pessoal não se importava de esperar um ou dois dias. Então, onde tem comunicação resolve tudo, né? (VERA, PESPONTADORA, 1994).

“A gente briga muito pra que a gente não entre num processo de greve, porque quando nós fazemos greve aqui, nós estamos fazendo greve contra nós mesmos, a gente tá deixando de faturar. Então, hoje a gente trabalha nesse sentido, a gente prega muito isso. (JAIME, GERENTE DE PRODUÇÃO, 1994).

Como podemos ver, os trabalhadores em autogestão entram em greve não somente pelo atraso no pagamento dos salários, mas, sobretudo, pelo descaso no tratamento do assunto pela direção da empresa, pois a ausência de qualquer explicação para o atraso no pagamento por parte *do pessoal lá de cima* é considerada uma humilhação, uma falta de respeito. Esses conflitos demonstram também que, ao exigirem informações sobre a causa das dificuldades financeiras da empresa, os trabalhadores não possuem nenhum mecanismo de controle sobre a administração da fábrica e sobre a destinação do produto do processo de produção.

Por outro lado, nos dois depoimentos, podemos perceber o efeito da transformação da propriedade da empresa, isto é, da projeção do sentimento de que todos são donos, no tratamento dos conflitos no interior da Makerli. Para os trabalhadores, a condição de sócios estabelece uma espécie de comprometimento que se reflete na predisposição à tolerância nas situações de conflito, fazendo com que, por ser autogestão, “você pode esperar um pouco, sem greve, sem nada”. Nesse sentido, a nova configuração das relações de propriedade é utilizada pelos administradores para reforçar essa identificação dos trabalhadores com a empresa, pois “quando nós fazemos greve aqui, nós estamos fazendo contra nós mesmos”. Com isso, buscam dissimular a existência de conflitos, do mesmo modo que permite aos chefes menos despotismo no chão da fábrica, percebida pelos trabalhadores como uma maior liberdade.

Com o desenrolar do processo de autogestão, a permanência dos trabalhadores nos lugares determinados pela divisão social do trabalho e a reconstituição da hierarquia de autoridade e rendimentos corresponde à centralização dos poderes de decisão no quadro administrativo. Essa centralização apóia-se na fragmentação dos trabalhadores no processo de trabalho, na sua inferiorização frente aos gestores, e apenas pode sustentar-se pela reprodução dessas relações.

A inferiorização da força de trabalho e a correspondente centralização dos poderes de decisão nos níveis administrativos fazem com que os trabalhadores não tenham qualquer garantia de permanecerem na empresa, pois a quantidade de força de trabalho utilizada na produção é regulada de acordo com as oscilações do mercado.

Não existe lá um critério escrito, definido. Mas o que acontece: nós procuramos nos espelhar nos critérios que nós colocamos inicialmente pra fazer demissões. [...] Obviamente que, se eu tiver que fazer alguma demissão, elas ocorrerão obedecendo critérios, de nível de qualificação profissional, porque acima de tudo a empresa tem que ver que ela não pode pensar em ficar fazendo caridade, tá? Olha, não é questão de caridade, nós temos que manter aqui pessoas que tenham necessidade do emprego, que se envolvam, que se engajam, que querem [...] Porém, tem

que ser profissionais, tem que haver desempenho, tá? (MARCOS, DIRETOR PRESIDENTE, 1994).

Quando vai ter demissões, eles passam [pelo conselho deliberativo], mas não é citado quem vai ser. Igual agora, vai ter demissões na parte de administração, vai ter um corte bem grande. Então, já foi votado nessa última reunião nossa [do Conselho Administrativo] que vai ter corte, mas não cita nome, não cita ninguém. [Então quem define as demissões?] A diretoria. [E ela pode demitir?] Não, eles mesmo acham que se nós acreditamos neles, votamos neles, então eles querem ‘carta branca’ para eles agirem, entendeu? (JÚLIO, MEMBRO CONSELHO, 1994).

O depoimento do diretor presidente não deixa dúvidas sobre onde são decididas as demissões ou contratações de trabalhadores, nem sobre quem define os critérios de escolha utilizados. Ainda que a reabertura da empresa tenha mobilizado como argumento decisivo a manutenção dos postos de trabalho, após o início das atividades a lógica é a de que “acima de tudo a empresa tem que ver que ela não pode pensar em ficar fazendo caridade”. Por outro lado, ao buscar no conselho deliberativo a legitimação das suas análises técnicas que apontam a necessidade de redução do número de trabalhadores, a diretoria pretende evitar a contestação dessas demissões, ou pelo menos fazer com que a revolta contra elas permaneça no plano individual. E, ao delegarem às chefias, que podem utilizar esses momentos para selecionar aqueles que questionam de alguma maneira a autoridade dos chefes ou a forma de gestão da empresa. Isso é, não existe qualquer garantia de que os chefes utilizam critérios técnicos nas demissões.

*Às vezes você fica revoltado, porque mandou um colega seu de serviço embora, bom de serviço, ótimo funcionário, que ficou assim um pouco revoltado com a empresa e eles são mandados embora. Às vezes você fica assim [...] Mas fica pra você mesmo. Ninguém comenta nada. (VERA, PESPONTADORA, 1994)*

Eu acho que eles nem deviam [demitir]. Deviam trabalhar com o funcionário, né? Por exemplo: funcionário revoltado, talvez seja porque não tá entendendo o funcionamento. Então, que pegue a pessoa e explique, né? Porque às vezes o funcionário não produz, ou ele se revolta, porque ele tá com problema lá fora. Então, devia-se trabalhar em cima desse funcionário e não demitir. (IVANIL, CONTROLE E QUALIDADE, 1994).

A detenção pelo quadro administrativo da capacidade de realizar os ajustes na produção e, com isso, decidir sobre a força de trabalho a ser utilizada na produção, coloca os trabalhadores na iminência constante do desemprego, o que se reflete na presença do sentimento de medo no chão da fábrica.

Meu medo é esse, porque a gente é pobre, você tem que olhar os seus direitos né; e se isso afunda, nós não temos direito nenhum, certo. Até eu nem posso muito me envolver, porque eu nem sou da comissão, mas, porque, certeza, se eles souberem que tem dedo meu no meio eles me mandam embora e eu não quero isso, porque eu gosto daqui, entendeu? (IVANIL, 1994).

Tem gente que acha que os diretores que estão lá são os patrões. O pessoal fica até meio [...] Trabalha até com medo. Não com medo. Trabalha com um certo receio, igual em fábrica que tem patrão. Tem muita gente que não acredita [na autogestão]. Agora, tem o pessoal que acredita. E tem também aquele pessoal que acreditava e vem descreditando. (PIM, 1994).

*É porque a maioria [dos trabalhadores] que estão hoje eles vem de fábricas patronais; então o pessoal não tem o acesso ainda, o pessoal fica meio receoso, tem medo, entendeu? Agora esses, igual a nós, a gente já conhece o projeto desde o início, então a gente tem mais contato, liberdade, o pessoal já é mais amigo, a gente já se conhece a muito tempo. [...] Porque aqui entre nós tem esse tipo de coisa, repartição: aqueles que entraram primeiro e aqueles que entraram pegando o projeto pela metade. (JÚLIO, 1994).*

A presença desse medo nos trabalhadores de uma empresa em autogestão expressa a posição subordinada em que se encontravam no processo de produção. O permanente risco dos trabalhadores de serem demitidos ressuscita a imagem do patrão, instituindo um código penal silencioso que impõe um autocontrole aos trabalhadores, ameaçados pelo imperativo da sobrevivência. Contratados para exercerem uma função determinada no processo de trabalho, com o salário regulado pelo mercado, vigiados e controlados por um chefe que lhe exige o cumprimento das metas e que pode demiti-lo a qualquer momento, o trabalhador novo não encontrava realmente justificativa para considerar-se dono da empresa, apesar de que isto lhe fosse afirmado.

Quando eu entrei, então, funcionário novo, eu perguntava: como é que é? Como é que funciona? E a assembleia? Como é que é? E logo entrei aqui e soube de uma assembleia que um dos diretores falou que o pessoal era uma cambada de porcos. Como que você tem uma firma de autogestão e trata os funcionários dessa maneira? Eu fiquei assim [...] fiquei já ligado e falei: **se o negócio é por aí, que autogestão é essa?** (CARLOS, PESPONTADOR, 1994, grifos nossos).

Devemos, portanto, relativizar aqueles depoimentos dos trabalhadores apresentados no começo desse capítulo, manifestando que a autogestão havia produzido uma inflexão nas práticas autoritárias das chefias. Apesar dessa inflexão, as chefias permaneceram no interior de um quadro hierárquico que lhes impunha a função de organizar a coerção, que é, segundo Castoriadis (1983)<sup>12</sup>, a função principal da hierarquia. Estando a força

<sup>12</sup> Entende Castoriadis (1983, p. 215) que as atividades principais do aparelho hierárquico consistem em “vigiar, controlar, sancionar, impor direta ou indiretamente a ‘disciplina’”; e que a existência da hierarquia encontra seu fundamento no

de trabalho fragmentada no interior do processo de trabalho, os trabalhadores tendem a manifestar o conflito também de forma fragmentada, sendo que essa individualização facilita a repressão ou a recuperação desses movimentos pelos gestores da empresa. Quando os trabalhadores ensaiam uma ação coletiva, a face repressiva deve se mostrar com maior vigor, a fim de inibir qualquer tentativa de violar a disciplina da empresa e a fragmentação das práticas dos trabalhadores. No entanto, na Makerli, a condição de donos da empresa faz com que os momentos de conflito sejam tratados de forma especial uma vez que os chefes de seção precisam agora dissimular a coerção, a fim de evitar o confronto aberto e a tomada de posição coletiva por parte dos trabalhadores.

Porém, essa situação de donos da empresa, se era percebida pelos trabalhadores como geradora de mudanças positivas nas relações de trabalho, possibilitava também a percepção da ambiguidade dessa situação em relação a fragmentação e inferiorização da força de trabalho. No decorrer das entrevistas, e na medida em que os trabalhadores formulavam suas respostas a partir da afirmação de que “agora eram donos da empresa”, incluímos um novo questionamento ao roteiro, confrontando essa afirmação à possibilidade de serem demitidos. A questão que colocávamos era a seguinte: como que um dono da empresa pode ser demitido? Ao se depararem com essas duas assertivas implícitas (você é dono e você pode ser demitido), os trabalhadores revelavam esse paradoxo nas relações de classe estabelecidas na autogestão.

“Agora essa pergunta também é que eu faço pra mim mesmo, né? Se você é dono, acredita no projeto, e você é demitido [...] (JÚLIO, 1994).

“Isso aí seria né [...] *aí é que tá o problema, não sei explicar isso.* (VERA, 1994).

Não, esse ponto é interessante. Como que você é dono, você entra, como eu entrei aqui, tal, fazem uma reunião como o pessoal novato, com o serviço social, e explica que é autogestão e que nós somos donos da fábrica, como que você vai ter um negócio que é seu e você não tem garantia de ficar nele? Como que é isso? Por que caminho anda uma autogestão desse tipo? (CARLOS, 1994).

Permanecendo as relações sociais do capital, o controle sobre a força de trabalho para a produção da mais-valia, a condição de serem os trabalhadores donos da empresa e mesmo assim poderem ser demitidos não se constitui num paradoxo para o quadro administrativo da empresa, que se esforça para manter essas relações e conformar o sistema produtivo ao mercado.

---

conflito intrínseco ao processo de produção: “E por que é preciso organizar a coerção, por que é preciso que haja coerção? Porque os trabalhadores em geral não manifestarão espontaneamente um entusiasmo excessivo para fazer o que a direção quer que eles façam. E por que isto? Porque nem seu trabalho nem o seu produto lhes pertencem, porque se sentem alienados e explorados, porque eles próprios não decidiram o que devem fazer e como fazê-lo, nem o que será feito daquilo que eles produziram; numa palavra, porque existe um conflito perpétuo entre aqueles que trabalham e aqueles que dirigem o trabalho dos outros e se aproveitam disso. Em suma, portanto: é preciso que haja hierarquia para organizar a coerção - é preciso que haja coerção porque existe a divisão e o conflito, isto é, também, porque existe hierarquia.”

Ele é dono da Makerli Participações<sup>13</sup>, da empresa ele não é dono, ele é funcionário, tem os direitos trabalhistas normais. Ele é sócio da Makerli Participações que é dona. Então, ele é dono por tabela, por assim dizer, né? É dono, tá. Mas ele é dono lá, como sócio cotista lá na Makerli Participações. Então, existem critérios, reconhecidos, certo, acordados já com todo mundo, de como é que acontece isso. (CESAR, 1994).

Como podemos perceber, a diretoria e os chefes da empresa não encontram qualquer contradição entre os trabalhadores serem donos da empresa e ao mesmo tempo poderem ser demitidos. Para o quadro administrativo, paradoxo seria não ser assim. Permanecendo a gestão da empresa pautada pelos critérios capitalistas, os ajustes necessários à retração do volume de produção, nos momentos em que o mercado reflui, devem resultar na diminuição da quantidade de mão de obra ocupada e, nesse caso, “vai sair dali”, da produção.

A conformação da empresa aos critérios capitalistas é reafirmada pelo diretor da empresa que, no entanto, precisa efetuar uma pirueta jurídica para explicar que os trabalhadores são donos da instituição que é dona da empresa, mas não desta. Segundo esse diretor, os trabalhadores são sócios da instituição que detém a propriedade da empresa, mas nesta são apenas funcionários e, portanto, como num toque de mágica, eles são “donos por tabela”. O que esse diretor deixa claro é o caráter acessório da transformação nas relações de propriedade.

Tendo a reabertura da empresa em autogestão preservado o processo de trabalho e os lugares determinados pela divisão capitalista do trabalho, as relações estabelecidas estimulam a fragmentação e a inferiorização da força de trabalho. A transformação da propriedade da empresa, conferindo-lhe um caráter coletivo, representa a ficção jurídica na qual os trabalhadores são os donos da empresa. Mas, entre as condições objetivas da força de trabalho no processo de trabalho e a ficção jurídica da propriedade, são as primeiras que ganham relevância. O alheamento da força de trabalho em relação à organização do processo de trabalho e do produto desse processo neutraliza qualquer possibilidade de identificação dos trabalhadores com a empresa, fazendo com que nem mesmo sintam-se donos dela.

“Bom, ser dono da empresa aí é meio complicado, né? Eu mesmo me sinto como dono, mas que não exerço o dono, né? Se todo mundo pegar, o pessoal por na cabeça que é dono, eu acho que estaria melhor do que está agora. (CLÁUDIO, CORTADOR, 1994)

---

<sup>13</sup> Os nomes das instituições foram alterados quando da transformação da empresa em Sociedade Anônima. A Makerli Participações, nesse caso, corresponde à Associação dos Funcionários, enquanto detentora de 50% da propriedade da empresa. A outra metade passaria a ser detida por um fundo do Governo do Estado de SP, que injetaria novos recursos na empresa.

Essa palavra, ser dono da empresa, por enquanto é uma coisa ainda meio [...] é um sonho que a gente não realizou. Porque **como é que eu sou dono de uma coisa que eu não decido bem sobre ela**, entendeu? Eu não posso falar que eu decido os rumos da Makerli hoje. Então, sobre esse aspecto, eu não sou dono. Eu sou dono do serviço que eu faço. (BOENO, LAQUEADOR, 1994, grifos nossos)

Bom, até hoje a gente não se sente dono. Você não tem decisão de nada. Então, a gente não se sente bem dono de uma firma. **A gente trabalha ali, mas como uma outra firma qualquer**, tem os seus direitos normais de trabalhador, tudo normal, recebe o seu salário [...] Mas dono, dono assim que você vai lá e dá a sua opinião, ou eles acatam ou não acatam, ou falam porque não dá e não aceitam a sua opinião, isso aí não tem não. (BUIU, 1994, grifos nossos)

Inferiorizados e desmoralizados ante a autoridade do capital - “você não tem decisão de nada”-, e fragmentados no processo de trabalho - “o importante é picar o cartão” como “uma firma qualquer” -, os trabalhadores não encontram motivos para sentirem donos da empresa, apesar da situação jurídica assim os qualificar. Nesse sentido, o depoimento do operário Cláudio, expressa precisamente essa ambiguidade, na medida em que “eu me sinto como dono, mas que não exerço o dono”. Para os trabalhadores, os patrões foram afastados, mas seu espírito permanece no chão da fábrica.

Eles querem manter como se fosse o Sândalo ainda. **O espírito do Sândalo ronda aqui dentro ainda**. A Makerli é uma firma nova, é uma coisa diferente aqui em Franca, né? Ela não pode agir como as outras fábricas por aí, entendeu? A nossa coisa aqui é outra, a política aqui deve ser diferenciada, deve ser outra, deve ser autogestão mesmo, e não é. (CARLOS, 1994, grifos nossos)

A experiência da Makerli não encontra seu conteúdo autogestionário na transformação ocorrida nas relações de propriedade, pois no processo de trabalho vigoram as relações sociais da produção do patrão, as relações de classe. A preservação das relações sociais durante o processo que desembocou na reabertura da empresa e sua transcendência para o processo de produção da autogestão significou a manutenção das determinações estruturais de classe, dos lugares especificados pela divisão social do trabalho. Com isso, a força de trabalho permanece fragmentada no processo de trabalho e inferiorizada na base da hierarquia de autoridade e remunerações, o que confere aos organizadores e controladores do processo de trabalho as condições para a produção e apropriação da mais-valia e, assim, reproduzirem as relações de exploração.

Na seção seguinte, veremos como a fragmentação e a inferiorização dos trabalhadores projetam-se no interior das instituições criadas para, a princípio, descentralizar o processo de tomada de decisão e possibilitar a participação de representantes dos trabalhadores na administração da fábrica: os conselhos. Analisamos também o papel das assembleias na Makerli autogestionária, na qual os trabalhadores seriam, pelo menos formalmente, soberanos.



## OS CONSELHOS E AS ASSEMBLEIAS

Os gestores, após lançarem a proposta de compra da empresa e liderarem o processo de negociação, são conduzidos naturalmente ao ápice da hierarquia de autoridade, sendo-lhes destinada a presidência e os cargos de direção da Makerli Calçados. Na época, os gestores apresentavam-se como detentores de capacidade técnica necessária ao funcionamento da fábrica e sua inserção no mercado. Essa avaliação era compartilhada pelos dirigentes sindicais.

O Marcos Anarelli é a pessoa, ou foi a pessoa, que tinha a fábrica, vamos dizer, na cabeça. Ele tinha todos os mecanismos de funcionamento da fábrica, por isso ele ficou diretor-presidente. O Marcos se tornou diretor-presidente porque tinha a rede de produção, ou toda a fase de produção na cabeça, ele tinha clareza e informação de tudo. E é uma pessoa que tem representação e legitimidade junto aos trabalhadores. Não é por acaso que ele se tornou diretor-presidente. Por unanimidade, diga-se de passagem. Quer dizer, nós podemos discordar do conteúdo, da forma que ele tá dirigindo, mas não sob o ponto de vista do conhecimento. (JORGE, DIRETOR DO SINDICATO, 1994)

Quando a empresa reiniciou as atividades, os gestores da empresa ocuparam os lugares antes reservados aos antigos patrões. A posição dos gestores na hierarquia da empresa antes do fechamento, a sua proximidade em relação aos centros de decisão, possibilitava-lhes o acesso às informações estratégicas sobre o funcionamento da fábrica. Por isso, apareceram como os únicos conhecedores de “todos os mecanismos de funcionamento da fábrica”.

Mas essa “clareza e informação de tudo”, que faz com que “todo mundo confie” a direção da empresa aos gestores, não significa que estes sejam portadores de um conhecimento neutro, desprovido de um caráter de classe, na medida em que se trata de um conhecimento produzido sob determinadas relações sociais, em que um grupo social centraliza as informações e monopoliza o processo de tomada de decisões.<sup>14</sup> Ou seja, o conhecimento dos gestores é um saber explorar a força de trabalho, adquirido em instituições universitárias e aprimorado nas relações estabelecidas com outros capitalistas. Após terem lançado a proposta para a compra da empresa, liderado o processo de negociação e assegurado sua permanência no ápice da hierarquia da fábrica, os gestores sentiram-se legitimados para exercerem sua autoridade na administração da empresa.

---

<sup>14</sup> “[...] uma hierarquia de comando implica que aqueles que decidem possuam - ou antes, pretendam possuir - o monopólio das informações e da formação e, em todo caso, que eles possuam um acesso privilegiado a elas. A hierarquia baseia-se nesse fato, e tende constantemente a reproduzi-lo. Pois, numa organização hierárquica, todas as informações sobem da base à cúpula e não retornam, nem circulam (na realidade, elas circulam, mas contra as regras da organização hierárquica)”. (CASTORIADIS, 1983, p.214).

Todas as decisões da empresa é a nível coletivo. Então, para as decisões a nível corriqueiro existe uma diretoria. Não vai ficar convocando assembleias porque só causa uma perda de produção, uma perda de confecção de mercado muito grande. Então, existem comissões que são responsáveis para se estudar e se decidir a nível de dia a dia. (CESAR, 1994)

As reuniões do conselho deliberativo, no primeiro mandato de dois anos, aconteceram sempre com a presença da diretoria da empresa e dos membros do conselho fiscal. Nesses momentos, reagrupavam-se os 22 membros da comissão de trabalhadores criada no curso das negociações para a reabertura da fábrica. Contudo, não havia motivo para que a outra direção eleita, a da Associação dos Funcionários, a qual os conselhos deliberativo e fiscal estavam formalmente vinculados, fizesse suas reuniões sem a presença da direção da empresa, pois a Associação, apesar de deter a propriedade, era opaca em termos de poder sobre a fábrica.

Ao mesmo tempo em que a existência do conselho deliberativo possibilitava a imagem de que os trabalhadores estavam representados na administração da fábrica, a condução das reuniões do conselho e os temas aí tratados caracterizam um espaço de referendo às decisões tomadas pela diretoria. Assim, os trabalhadores são integrados de forma subordinada ao conselho deliberativo, mantendo-se a separação entre os que gerem sem produzir e aqueles que produzem sem nada gerir.

A subordinação do conselho à diretoria da empresa provoca a apatia dos trabalhadores, surgindo nas reuniões a necessidade de substituição de membros que renunciam ao cargo. As tentativas dos trabalhadores de colocar na pauta assuntos práticos da gestão da empresa são enquadrados no interior da hierarquia de autoridade, como um programa de perguntas e respostas onde prevalecem os lugares ocupados na divisão social do trabalho. Conforme se pode perceber em uma das Atas das Reuniões do Conselho Deliberativo (1994),

[...] o Sr. Wagner [arrancador de forma] indagou sobre a matéria-prima com qualidade inferior a que estamos acostumados a confeccionar e o Sr. José Arnaldo [chefe do almoxarifado] respondeu dizendo que o custo do sapato não cobre o custo da matéria prima no preço final. [...] O Sr. Júlio [cortador] sugeriu que se faça apenas um lote para verificação da produção, o que foi rebatido pelo Sr. Jaime [gerente de produção] que disse que o problema poderá ou não ocorrer. O Sr. Júlio disse que o sapato da Manila voltou por problemas do material e modelagem ruins e foi novamente retrucado pelo Sr. Jaime que disse que foi falha da produção e não do couro [...] O Sr. Júlio disse que não se sabe como a lojinha está sendo administrada e o Sr. Humberto [diretor comercial] explicou que a política de custo está muito boa, as vendas são todas em consignação e explanou dados do balancete que será colocado no quadro de avisos da empresa para a verificação de todos os funcionários.

Essas questões levantadas pelos trabalhadores expressam uma preocupação fundamental para a classe, na medida em que, vinculadas a imperativos práticos, visam o controle dos trabalhadores sobre o processo de trabalho. No entanto, os questionamentos são enquadrados no interior da hierarquia de autoridade e canalizados para os especialistas da área, prevalecendo assim o discurso competente.<sup>15</sup>

Olha, na prática, eu diria que o conselho, ele funciona como amortecedor, tá. Então, ele é um meio entre os trabalhadores e a direção da empresa, que na verdade acaba muito envolvida [...]. Então a produtividade nossa é baixa em função de ter que dar muita explicação, em ter que fazer muita coisa um para o outro e tudo. Então esses conselhos, na verdade, eles funcionam como amortecedor junto a massa de [...] junto à grande massa de participantes do projeto. (MARCOS, DIRETOR PRESIDENTE, 1994)

Além de representar a existência de um canal de comunicação entre a diretoria da empresa e o chão da fábrica, o conselho é também o espaço para a resolução dos conflitos internos, enquanto meio institucionalizado de deliberação sobre as reivindicações dos trabalhadores, funcionando como filtro entre os interesses dos trabalhadores e as decisões da diretoria. A separação entre os que decidem os rumos da empresa e os que apenas executam as metas estabelecidas é, de certa forma, reforçada pelo próprio conselho deliberativo. Neste quadro, o Conselho Deliberativo passa a encarregar-se de transmitir as informações e decisões para o chão da fábrica e vice-versa, como um canal de comunicação entre a direção e os trabalhadores.

Do mesmo modo que permaneciam desprovidos de qualquer autonomia no processo de trabalho, integrando-se de forma subordinada e inferiorizada no interior da hierarquia de autoridade, os trabalhadores não encontravam no conselho deliberativo um mecanismo capaz de realizar um controle sobre as atividades do quadro administrativo. E a predominância de quadros administrativos representava um entrave a qualquer perspectiva de fazer do conselho algo mais que um meio de comunicação entre a diretoria e o chão da fábrica, no sentido de torná-lo um espaço de expressão dos interesses e insatisfações dos trabalhadores, ou seja, de representar um contra-poder.

As reuniões do conselho estão paradas. Primeiro, que **as próprias pessoas do conselho desanimaram porque eles falaram que a gente não tem poder nenhum**. Então, as reuniões estão assim [...] a gente não está mais conseguindo reunir o pessoal. **Ficou desacreditado**, porque, com tanto problema, eles acham assim: reunir o pessoal do conselho para que, **se a gente não tem condições de**

<sup>15</sup> “O discurso competente é o discurso instituído. É aquele no qual a linguagem sofre uma restrição que poderia ser assim resumida: não é qualquer um que pode dizer a qualquer outro qualquer coisa em qualquer lugar e em qualquer circunstância. O discurso competente confunde-se, pois, com um discurso no qual os interlocutores já foram previamente reconhecidos como tendo o direito de falar e ouvir, no qual os lugares e as circunstâncias já foram predeterminados para que seja permitido falar e ouvir e, enfim, no qual o conteúdo e a forma já foram autorizados segundo os cânones da esfera de sua própria competência”. (CHAUÍ, 1982, p. 18).

**tomar a iniciativa de nada, se a gente não tem poder, então para que reunir?** Então a maioria do pessoal pensa assim. [...] Então, **nem o conselho acredita no poder que tem**, você entendeu? Porque eles cortam tanto a gente de trabalhar, que nem o conselho não acredita mais no poder que tem. Porque **o Estatuto** que a gente tem em mãos fala tudo isso, do poder que a gente tem. Só que o estatuto que eles lêem para a gente é completamente diferente, porque ali, **quem tem o poder é a diretoria**. (MÁRCIA, PESPONTADORA, 1994, grifos nossos)

O surgimento da apatia nos membros do conselho reflete a percepção de que esta instituição é opaca em termos de poder (“se a gente não tem condições de tomar a iniciativa de nada, se a gente não tem poder, então para que reunir?”). Ou ainda, a manutenção da posição subordinada e inferiorizada do conselho deliberativo nas relações com a diretoria da empresa fez com que “nem o conselho acredite no poder que tem”, ou no que parecia ter. A falta de clareza sobre as atribuições do conselho e quanto a divisão dos poderes no estatuto serve também para imobilizar as ações dos trabalhadores.

No entanto, pensamos que não existe contradição alguma entre a divisão formal e real dos poderes na empresa. Quando os trabalhadores, desde o princípio da experiência, delegaram aos gestores a administração da fábrica, estavam a desfazer do poder.<sup>16</sup> Isto é, sob o ponto de vista da gestão operária, ou se tem o poder ou não se tem, de forma que o poder só pode ser repartido entre aqueles que o detêm. Quando os diretores retomaram seus lugares no ápice da hierarquia e assumiram a gestão da fábrica, os trabalhadores estavam excluídos dessa função.

Buscar a ampliação da esfera de competência dos conselhos no estatuto da empresa significa manter o seu enquadramento no interior dessas relações, preservando a sua integração inferiorizada e subordinada na estrutura de poder da empresa. E isto porque, em primeiro lugar, os estatutos da empresa são redigidos pelos gestores e refletem a sua posição dominante no processo inicial da experiência. Em segundo lugar, a estrutura de poder nos estatutos foi definida a priori, sem que se tivesse a experiência prática das resoluções dos problemas referentes à gestão da fábrica, o que só poderia implicar na aceitação passiva, pelos trabalhadores, da hierarquia do capital.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> “Essa idéia de delegação de poder não tem nenhum sentido. A burguesia é que assenta as suas estruturas de poder nesta ideologia, especificamente a burguesia parlamentarista. [...] Só tem sentido falar de representação quando os representados têm controle efetivo da ação de seus representantes.” (BRUNO, 1990, p. 56).

<sup>17</sup> No estudo de Monteiro (1983) sobre as experiências de autogestão ocorridas em Portugal durante a Revolução dos Cravos, analisadas sob a ótica do grupo editorial do jornal O COMBATE, publicado durante o período de ascensão das lutas dos trabalhadores nas fábricas, no campo e nos bairros, encontramos a compreensão de que os Estatutos podem servir para integrar os movimentos dos trabalhadores nas estruturas de poder, funcionando como o veículo ideológico número um. Isto porque “[...] a forma de resolver problemas e encaminhar soluções é determinada pelas relações sociais vigentes na sociedade. Na sociedade capitalista, hierarquizada e fundada nas relações de desigualdade, as soluções são sempre pensadas pelos detentores do poder de forma a reproduzir tal desigualdade. É este o sentido da legalidade capitalista”. Desta forma, “[...] só aos exploradores interessam processos legais complicados, cujo conhecimento e execução escapam inteiramente ao proletariado. A justiça proletária é simples e elementar, faz-se por entendimento

A ausência de poder no conselho deliberativo não tem, portanto, sua origem nos estatutos da empresa, mas na fragmentação e inferiorização dos trabalhadores no chão da fábrica. O que confere aos gestores o monopólio sobre a administração da fábrica é a capacidade de organizar e controlar o processo de trabalho, reproduzindo o desapossamento dos trabalhadores em relação ao produto do processo de produção. E essas relações tendem a se manter enquanto forem aceitas pelos trabalhadores como algo determinado, natural, ou seja, enquanto não pretenderem inverter essa situação e almejarem assumir por sua própria conta a organização e o controle de suas atividades. Nessa situação, os estatutos fornecem apenas a ficção jurídica de que existe uma divisão de poderes na empresa, quando definem formalmente as funções dos conselhos e da assembleia, enquanto que a gestão da fábrica fica aos sabores da diretoria.

Assim, afastados dos centros de decisão e informação da empresa e sendo limitadas as suas funções de representantes, os membros do conselho deliberativo ficam também desacreditados enquanto canal de comunicação entre a direção e os trabalhadores. Tal descrédito faz com que a diretoria da empresa procure amortecer os conflitos de outra maneira, como nos relata um membro do conselho:

O negócio é o seguinte: **a diretoria usava o conselho pra amortizar [...]** Quer dizer, quando a gente ia contra eles, eles vinham e jogavam o pessoal contra o conselho. Isso durante três anos. Foi indo, foi indo, desgastando o conselho. **A partir daquele momento em que foi gasto o conselho, o pessoal começou a perder a confiança, o pessoal subia direto neles, entendeu, na diretoria.** Então, aí já foi aparecendo mentiras, o pessoal revoltando, quer dizer, a jogada deles o que que foi? **Contratar a assistente social,** que era outro tipo [...] O pessoal vinha, conversava com a assistente social e a assistente social conversava com eles, entendeu? E aí sim, ela sim fazia o jogo deles. Agora a gente não. [...] Então, **sempre a gente ia e batia de frente com eles. [...]** **A partir do momento que o pessoal perdeu a confiança e começou a subir direto neles, foi aí que eles puseram a assistente social.** E ela é pau mandado, quer dizer, ela fala a mesma língua deles. **Ela servia de barreira.** (JÚLIO, 1994, grifos nossos).

Os membros do conselho deliberativo estão integrados no interior da hierarquia de autoridade, reproduzindo-a e, com isso, permanecem subordinados aos detentores das técnicas organizacionais. A capacidade dos gestores para a aplicação desses conhecimentos e técnicas, ao mesmo tempo em que legitima a hierarquia de decisão e remuneração na empresa, faz com que as relações hierárquicas tendam a ser perpetuadas. Isso porque as técnicas organizacionais, bem como as forças produtivas, não são descoladas das

---

mútuo e é antirreformista. Ao estabelecer estes critérios ultracomplexos, a burocracia está a criar as condições da sua reprodução”. (MONTEIRO, 1983, p. 169-172).

relações sociais de produção, de forma que no capitalismo só se possa falar de técnicas capitalistas.<sup>18</sup>

Desapossados do controle e da organização de suas atividades no processo de trabalho, os trabalhadores não encontram também condições para o estabelecimento de um controle sobre a administração da fábrica. Esse controle dos trabalhadores no interior de unidades produtivas geridas nos parâmetros capitalistas de produção de mercadorias implica no estabelecimento de uma dualidade de poderes, em que os trabalhadores disputam com os gestores o controle sobre o processo de trabalho e a destinação do produto. O problema, nesse caso, é que tal situação exige uma definição sobre quais princípios prevalecerão.

Nesse sentido, entende Brinton (1975, p. 16) que,

[...] como todas as formas de duplo poder, o duplo poder econômico é essencialmente instável. Acabará por evoluir, ou para uma consolidação do poder burocrático (exercendo a classe operária cada vez menos controle), ou para a gestão operária, tomando a classe operária a gestão inteiramente a seu cargo.

Com o pano de fundo constituído pela posição dos trabalhadores no processo de trabalho e dos conselhos ante a direção da empresa, podemos supor que as características das **assembleias** na Makerli não devem destoar das relações sociais vigentes na autogestão. Assim, e como veremos a seguir, a definição formal atribuída à assembleia, a soberania “sobre todos os assuntos” da empresa, não impede que esse órgão trilhe o mesmo caminho dos conselhos, configurando-se num espaço controlado pelos gestores, onde estes manifestam a sua autoridade e reafirmam a inferiorização dos trabalhadores.

**As assembleias não decidem nada.** [...] **E a assembleia é uma coisa que agente não vê muita clareza em assembleia.** Primeiro, porque **o Marcos Anareli começa a falar, falar, falar e acha que é só ele que pode falar.** E alguma pergunta que algum funcionário faz, ou ele faz falta de educação, ou ele conta mil e uma história e não dá resposta. Então, **a gente nunca sai satisfeito de uma assembleia.** Porque já teve várias assembleias que ele xingou os funcionários de ladrão, que ali só trabalhava ladrão. (MÁRCIA, 1994, grifos nossos)

**O papel da assembleia é informar né, tirar alguma dúvida que o pessoal tiver.** [...] Por exemplo, se for passar pra assembleia aumentar a produção, aí a assembleia decide, se é viável ou não é viável. Mas, geralmente, quando a assembleia for decidir um tipo desses, de aumentar a produção, **a diretoria já vem**

<sup>18</sup> Ao analisar as funções dos técnicos no processo de produção capitalista, André Gorz (1989, p. 226) compreendeu que as ciências e as técnicas, enquanto forças produtivas, trazem “[...] o selo das relações capitalistas de produção”, e que, portanto, “a função dos trabalhadores técnico-científicos é ao mesmo tempo técnica e ideológica. Não estão apenas encarregados de planificar o processo de trabalho, de organizá-lo e de verificar a conformidade dos produtos parciais às normas técnicas preestabelecidas; têm também por função perpetuar a estrutura hierárquica da empresa e reproduzir as relações sociais capitalistas: isto é, perpetuar a separação (a alienação) dos produtores em relação ao produto ‘comum’ e ao processo de trabalho.”

**com o projeto e diz assim: oh! Isso aqui vai ser bom, tal, coisa e tal; e vai ser viável pra fábrica; futuramente vai dar isso. Então, induz a pessoa, a gente. Não há uma discussão. O diretor vai lá, demonstra e o trabalhador vai lá, vota, levanta a mão e pronto.** (BUIU, 1994, grifos nossos)

A realização das assembleias na Makerli visa, sobretudo, simular uma participação dos trabalhadores e conferir legitimidade a determinadas decisões da direção da empresa. Enquanto os trabalhadores permanecem fragmentados e hierarquizados no processo de trabalho e isolados em relação à atuação da diretoria e dos conselhos, a hierarquia de autoridade corresponderá à hierarquia de decisões. Isto porque, como afirma Castoriadis (1983, p. 213), “[...] decidir é decidir por si mesmo. Não é deixar a decisão para as ‘pessoas competentes’, submetidas a um vago ‘controle’. Também não é designar pessoas para decidir.”

A existência na Makerli das instituições que formalmente pressupõem a participação ativa dos trabalhadores, como as assembleias e os conselhos, entra em contradição com a manutenção de um quadro de direção separado dos trabalhadores, que monopoliza as informações e a tomada de decisão na empresa. Assim, seria contraditório se os gestores reconhecessem e se subordinassem às assembleias enquanto instância de deliberação do conjunto dos trabalhadores da fábrica.

## **FINALIZANDO: OS DIFERENTES SENTIDOS DA AUTOGESTÃO**

Nessa seção, veremos como os trabalhadores, ao tomarem como referência as práticas concretas desenvolvidas no processo de produção, impugnaram a denominação de autogestão à experiência que vivenciavam e, ao fazê-lo, apontaram os elementos constitutivos de uma prática autogestionária imaginada sob um ponto de vista de classe, sob a ótica da classe dos trabalhadores.

Vimos que a transformação das relações de propriedade e o afastamento dos antigos proprietários produziram no imaginário dos trabalhadores determinadas expectativas sobre o funcionamento da empresa. Naquele momento, a perspectiva de transformarem-se todos em donos da empresa ofuscou as determinações estruturais de classe e permitiu uma aproximação ambígua entre trabalhadores e gestores. Essa integração entre os grupos sociais encontrou sua síntese na definição de autogestão como uma fábrica sem patrão ou gerida pelos trabalhadores, formulações imprecisas o suficiente para escamotear a continuidade das práticas de classe no seu interior.

Enquanto expressão ideológica dominante na experiência da Makerli, essa definição de autogestão subentende a coesão social na empresa, de forma que se integra ambigualmente ao conjunto de representações construídas pelos trabalhadores sobre a experiência de autogestão. Nesse caso, porém, a prática autogestionária imaginada

pelos trabalhadores expressa-se como uma prática suspensa, frustrada<sup>19</sup> manifestando as expectativas criadas em torno da transformação das relações de propriedade e do afastamento do patrão.

“A gente tinha uma outra visão do que era uma autogerida. Porque passou pela nossa cabeça que nós vínhamos trabalhar para nós mesmos. Só que poucas pessoas que trabalham hoje na Makerli acreditam no projeto. Eu acho que muita gente ali tá é segurando o seu salário. (BUIU, 1994).

Era uma idéia até boa, porque no começo a gente acreditou que realmente ia acontecer. Mas agora, se você for analisar, não tá acontecendo, porque ali tá como se tivesse patrão. [...] As relações de trabalho continuam do mesmo jeito, porque pra mim não mudou nada. Porque é autogestão, mas de autogestão não está aparecendo nada, porque existe aquele clima de patrão. (MÁRCIA, 1994).

No desenvolvimento da experiência da Makerli, a continuidade das práticas de classe provocou a dissolução das expectativas construídas pelos trabalhadores, ressurgindo a apatia e a resignação em relação à transformação das relações de propriedade e ao projeto de autogestão. Nesse processo, porém, os trabalhadores passaram a questionar a aplicação do termo autogestão à experiência, ou melhor, passaram a impugnar o caráter autogestionário da Makerli.

Para mim, a autogestão aqui não funciona muito. Porque numa autogestão deveria todo mundo compartilhar junto, e aqui é como se tivesse patrão e funcionário. Apesar de que eu não sei o que é, nunca vi outra empresa de autogestão, eu não concordo que isso aqui é uma autogestão. [...] Na minha opinião são os diretores que administram a empresa. Porque eles dão as ordens, decidem tudo e nunca pedem a opinião pra nós. Porque, se fosse autogestão, tudo o que eles fossem fazer - ou pelo menos uma parte - eles pediriam nossa opinião, e eles não pedem. (VERA, 1994).

Apesar da Makerli ser uma empresa que prega a idéia de autogestão aí fora -que todo mundo que fala na Makerli pensa: ‘oh, aquela empresa lá é dos funcionários’ -, lá dentro não funciona dessa forma ainda não, certo? [...] Enquanto os diretores acharem que eles é que sabem tudo, eu acho que essa idéia de autogestão ainda tá

<sup>19</sup> “O campo institucional das práticas humanas é o resultado complexo da articulação de práticas que se prosseguem diretamente, com a imaginação de práticas que são prosseguidas diretamente por outros indivíduos. Não se trata, porém, e este ponto é de maior importância, de mera substituição da prática direta pela prática imaginada. A prática imaginada nem é idêntica à prática diretamente prosseguida por outros indivíduos, nem é idêntica à prática direta que poderia eventualmente ser prosseguida pelos indivíduos imaginantes. A prática imaginada é uma prática específica a que chamarei, tendo em conta os efeitos psicológicos peculiares, prática frustrada. Não se trata da participação numa prática puramente imaginada - admitindo que isso fosse possível - nem sequer numa prática real mas decorrente de uma passado histórico. É uma participação numa prática contemporânea, próxima, quase que poderia dizer paralela. E é precisamente desse paralelismo que resulta a especificidade da prática imaginada, frustrada, na ambição constante de passá-la da imaginação ao real, pois tem ali mesmo, perante si, a prova patente de que o real é possível, já que outros o praticam. Determinações institucionais básicas impedem a prática frustrada de se converter numa prática direta, e o infinito em que estas duas práticas paralelas se encontram é o da imaginação.” (BERNARDO, 1977, p. 85).



muito pequena dentro da Makerli. Enquanto tiver todo mundo trabalhando nesse aspecto aí, cada um por si, a administração separada da produção, no sentido de não ter um relacionamento legal um com o outro, a idéia de autogestão ainda tá muito pequena. (PIM, 1994).

Eu acho que tem muita falha. Porque o funcionário nem sempre está a par do que está acontecendo. Existe a comissão, mas são pessoas da produção, que estão ali todo dia trabalhando, e eles não têm condições pra entender o que se passa lá em cima... Até tem, mas [...] Aqui, tá faltando abrir a cabeça desse povo, porque eles administram isso aqui como se tivesse um dono só, entendeu? Então, pra mim isso aqui não é autogestão coisíssima nenhuma. (IVANIL, 1994).

Os trabalhadores não se sentem numa fábrica em autogestão. Eis o ponto fulcral da crítica que tecem à experiência da Makerli, a origem da dúvida que expressam quanto ao seu conteúdo autogestionário. Essa negação dos trabalhadores é, portanto, formulada a partir da própria experiência concreta, das relações e práticas vivenciadas no chão da fábrica, que os impedia de assimilar o termo autogestão. Mesmo porque, os trabalhadores não tinham clareza quanto ao significado do termo autogestão - “eu não sei o que é, nunca vi outra empresa de ‘autogestão’”. Ou seja, os trabalhadores impugnam a utilização do termo autogestão mesmo não tendo clareza sobre seu conteúdo.

Apesar de afirmarem esse desconhecimento quanto ao conteúdo preciso do termo autogestão, o fato de porem em dúvida a possibilidade de que tal termo traduza a experiência que vivenciavam nos demonstra que os trabalhadores, no processo dessa experiência, passam a construir um significado próprio para autogestão, cujo conteúdo estrutura-se a partir da crítica que tecem à concretude das práticas de classe. Nos depoimentos seguintes, podemos ver como os trabalhadores formulam a amplitude possível de uma prática autogestionária imaginada no interior da experiência da Makerli:

Eu gostaria de ir em outras fábricas que fossem de autogestão pra entender um pouco o que é autogestão. Porque umas pessoas falam que autogestão é onde todo mundo define junto as coisas, incluindo tudo. Aqui, pra te falar a verdade, eu não sei quanto custa um par de sapato, quanto que eles vendem um par de sapato, eu não sei. [...] Então, autogestão pra mim deveria ser assim onde todo mundo soubesse tudo o que ocorre na empresa, e não acontece isso. A gente fica muito assim no ar. (VERA, 1994)

Olha, pra mim ali é uma firma que não deveria ter nem chefe, certo? Eu acho assim, se os trabalhadores são donos, então vamos trabalhar todo mundo igual. Pra que o chefe? Teria que ter assim uma pessoa pra comandar - não assim chegar e mandar - mas comandar o serviço, você entende? Porque senão vira bagunça mesmo. Tem que ter uma pessoa pra coordenar e não assim chegar e falar: eu sou o chefe. (MÁRCIA, 1994).

Eu acho que tinha que participar mais, ter mais integração, numa firma de autogestão, entre trabalhadores e diretoria. Porque às vezes tem funcionário que tem assim uma idéia, alguma coisa que ele pode ajudar, mas ele é menosprezado, você entendeu? Ele é deixado de lado. Então, é essa indiferença que tem, sabe? Não pode existir isso dentro de uma firma de autogestão. (CARLOS, 1994).

As representações construídas pelos trabalhadores sobre o processo da experiência da Makerli transcendem nesse caso aos aspectos formais da empresa, delineando uma concepção própria de autogestão, com novos princípios para a gestão da fábrica. Precisamente, a autogestão é imaginada pelos trabalhadores como uma prática coletiva e igualitária na gestão do processo produtivo, uma nova forma organizativa em que “todo mundo” tem acesso às informações, “todo mundo decide junto” e onde “trabalha todo mundo igual”.

O significado que os trabalhadores atribuem à autogestão revela-se por isso antagônico às práticas vivenciadas na Makerli, na medida em que pressupõe o estabelecimento de relações sociais novas. Isto é, em oposição à fragmentação de suas práticas no processo de trabalho, à forma parcializada, individualizada e hierarquizada como eram integrados e que reproduziam, os trabalhadores definem a autogestão como uma forma coletiva e igualitária de realização dos processos econômicos, estabelecida através da solidariedade/união de classe e de práticas autônomas no processo de trabalho.

Dessa maneira, os trabalhadores da Makerli, ao criticarem a experiência que vivenciavam e esboçarem um projeto próprio de autogestão, filiam-se à história do movimento operário<sup>20</sup> que construiu, ao longo dos últimos 200 anos, o fenômeno prático da luta pela autogestão da produção e do mundo social. Nessa perspectiva, a autogestão é uma tendência histórica do movimento operário, um fenômeno que emerge nos momentos em que o acirramento agudo da luta de classes projeta a autonomia operária no domínio econômico, político e social. Assim o foi na Comuna de Paris de 1871, na Revolução Russa de 1917, na Revolução Alemã de 1918/19, na Guerra Civil Espanhola de 1936/39, na Revolução Húngara de 1956, na Revolução dos Cravos de 1974 em Portugal, no Movimento de Maio de 1968 na Europa, na criação do sindicato Solidariedade na Polônia em 1978, etc.<sup>21</sup> Sob esse ângulo, a autogestão está associada à

---

<sup>20</sup> A história do movimento operário é entendida, conforme Castoriadis (1983, p. 72), como “[...] a história da atividade de homens que pertencem a uma categoria socioeconômica criada pelo capitalismo [...], através da qual essa categoria se transforma: se faz (e se diz e se pensa como) ‘classe’, num sentido novo dessa palavra - constitui-se efetivamente numa ‘classe’ cuja história não oferece nenhuma analogia próxima ou distante. Transforma-se transformando a passividade, a fragmentação, a concorrência (que o capitalismo visa e tende a lhe impor), em atividade, solidariedade, coletivização que inverte a significação da coletivização capitalista do trabalho. Ela inventa em sua vida cotidiana, nas fábricas e fora delas, defesas sempre renovadas contra a exploração; engendra princípios estranhos e hostis ao capitalismo; cria formas de organização e de luta originais.”

<sup>21</sup> Para uma leitura em conjunto destes momentos históricos sobre o ângulo da autogestão operária, ver Tragtenberg (1986).

discussão de “eternos velhos problemas”, aqueles que dizem respeito à superação desse modo de produção e à realização do socialismo.

Vê-se que a amplitude do conceito de autogestão supera o âmbito de uma unidade de produção e, ao mesmo tempo, tem aí o seu ponto de partida. A inversão pelos trabalhadores da contradição que atravessa suas práticas no processo de produção coloca de imediato o problema da transformação da sociedade instituída. Dito de outra maneira, entendemos que, situada no campo da autonomia, a problemática da autogestão operária supõe a auto-institucionalização de uma nova realidade social.

FARIA, M. S. Self-management at Makerli Calçados: an exemplary case, but not! *ORG & DEMO* (Marília), v. 22, n. 1, p. 163-192, Jan./Jun., 2021.

**Abstract:** The article discusses the experience of Makerli Calçados workers in the 1990s, who took ownership of the means of production and started a self-management process that lasted almost three years. The contradiction and ambiguities experienced inside the factory are evident, with the maintenance of capitalist social relations of production and the impossibility of exercising control over the company's managers. At the same time, workers develop a criticism of Makerli's experience that questions the term self-management, building from the re-owning its own concept of a self-managed factory.

**Keywords:** self-management, recovered companies, movement of workers

**Resúmen:** El artículo analiza la experiencia de los trabajadores de Makerli Calçados en la década de 1990, quienes asumieron la propiedad de los medios de producción e iniciaron un proceso de autogestión que duró casi tres años. Las contradicciones y ambigüedades vividas al interior de la fábrica son evidentes, con el mantenimiento de las relaciones sociales capitalistas de producción y la imposibilidad de ejercer el control sobre los directivos de la empresa. Al mismo tiempo, los trabajadores desarrollan una crítica a la experiencia de Makerli que cuestionan el término autogestión, construyendo a partir de ahí su propio concepto de fábrica autogestionada.

**Palabras claves:** autogestión, empresas recuperadas, movimiento de trabajadores

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA MAKERLI. **Ata da Assembleia de Constituição da Associação dos Funcionários da Makerli**. Franca, 21 fev. 1992.

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA MAKERLI. **Contrato Social de Constituição de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Ltda**. Franca, 25 fev. 1992.

ARAÚJO, F. S. (Org.). **Dialética da autogestão em empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil**. Marília: Lutas Anticapital, 2019.

BERNARDO, J. **Economia dos conflitos sociais**. São Paulo: Cortês, 1991.

- BERNARDO, J. **Capital, sindicatos e gestores**. São Paulo: Vértice, Revista dos Tribunais, 1987. (Biblioteca do Futuro, 6)
- BERNARDO, J. **Marx crítico de Marx**. Porto: Afrontamento, 1977. (Livro Primeiro: Epistemologia, classes sociais e tecnologia em “O Capital”), v. I.
- BRINTON, M. **Os bolcheviques e o controle operário**. Porto: Afrontamento, 1975.
- BRUNO, L. **O que é autonomia operária**. São Paulo: Brasiliense, 1990. (Coleção Primeiros Passos).
- CANOAS, J. W. **Nas pegadas dos sapateiros: os sindicatos em Franca-SP**. Franca: UNESP-FHDSS / Prefeitura Municipal de Franca, 1993.
- CASTORIADIS, C. **Socialismo ou barbárie: o conteúdo do socialismo**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- CHAUI, M. Representação ou participação? In: CHAUI, M. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1990.
- FARIA, M. S. **“...se o negócio é por aí, que autogestão é essa?”** Um estudo da experiência dos trabalhadores da Makerli Calçados, em Franca/SP. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- GORZ, A. Técnica, técnicos e luta de classes. In: GORZ, A. (Org.). **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- HENRIQUES, F. C. **Autogestão em empresas recuperadas por trabalhadores - Brasil e Argentina**. Florianópolis: Insular, 2014.
- MONTEIRO, L. E. B. B. **Portugal: o “COMBATE” pela autonomia operária**. 1992. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- NOVAES, H. T. **O fetiche da tecnologia: a experiência das fábricas recuperadas**. São Paulo: Expressão Popular, 2007.
- PIRES, A. S. **Fábricas recuperadas e os trabalhadores: a autogestão entre a teoria e a prática**. 2014. 244 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
- POULANTZAS, N. **As classes sociais no capitalismo de hoje**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- RUGGERI, A. **Las empresas recuperadas en la Argentina**. Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por los trabajadores. Buenos Aires: Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, 2010.
- RUGGERI, A. **Qué son las empresas recuperadas: autogestión de la classe trabajadora**. Buenos Aires: Continente, 2014.
- RUGGERI, A.; NOVAES, H. T.; FARIA, M. S. **Crisis y autogestión em el siglo XXI: cooperativas y empresas recuperadas em tiempos de neoliberalismo**. Buenos Aires: Continente, 2014.
- SÍGOLO, V. M. **A contrapelo: autogestão, recuperação de empresas e a Usina Catende em Pernambuco**. 2015. (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

TIRIBA, L. V. et. al. **Autogestão e chão-de-fábrica**: um ensaio inspirado nos trabalhadores da Remington. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 1994. [mimeo.]

TRAGTENBERG, M. **Reflexões sobre socialismo**. São Paulo: Moderna, 1986.

Submetido em: 29/03/2021

Aceito em: 18/06/2021

