

Nº 36 DEZEMBRO 2024

# AUTOGESTÃO EM DEBATE(S)

ORGANIZAÇÃO  
FLÁVIO CHEDID HENRIQUES  
PIERRE MARIE  
ANDRÉS SPOGNARDI



Centro de Estudos Sociais  
Universidade de Coimbra



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA



Organização  
das Nações Unidas  
para a Educação,  
a Ciência e a Cultura



Universidade de  
Coimbra - Alta e Sãta  
inscrita na Lista do Património  
Mundial em 2013

**COORDENAÇÃO****COORDINATION**

Andrés Spognardi e Antonieta Reis Leite

**PROPRIEDADE E EDIÇÃO****PROPERTY AND EDITION**

Centro de Estudos Sociais  
Laboratório Associado  
Universidade de Coimbra

Centre for Social Studies  
Associate Laboratory  
University of Coimbra

[cescontexto.ces.uc.pt](http://cescontexto.ces.uc.pt)

Colégio de S. Jerónimo  
Apartado 3087  
3000-995 Coimbra, Portugal

E-mail: [cescontexto@ces.uc.pt](mailto:cescontexto@ces.uc.pt)  
Tel: +351 239 855 573

**ÂMBITO****SCOPE**

A Cescontexto publica actas de eventos organizados ou co-organizados pelo Centro de Estudos Sociais (CES)\*

Cescontexto publishes proceedings of events organised or co-organised by the Centre for Social Studies (CES)\*

\* Os coordenadores da revista asseguram que os artigos apresentados cumpram com os critérios e as diretrizes de publicação. Os organizadores de cada número são responsáveis pela seleção, avaliação e revisão linguística dos manuscritos. Os pontos de vista, opiniões e interpretações aqui expressos são da responsabilidade dos académicos e profissionais que participam nos eventos.

\* The coordinators of the journal ensure that submissions meet the criteria and guidelines for publication. The organisers of each issue are responsible for the selection, evaluation and proofreading of the manuscripts. The views, opinions and interpretations expressed herein are those of the scholars and practitioners participating in the events.

ISSN 2182-908X

© Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra 2024

# AGRADECIMENTOS

---

Queremos expressar o nosso agradecimento a todas as pessoas que tornaram possível o ciclo de seminários “A autogestão em debate(s)”, que inspirou a elaboração deste volume. O nosso mais sincero reconhecimento vai para os autores dos artigos que compõem este número da revista Cescontexto e também para muitos outros acadêmicos, ativistas e dirigentes de organizações autogeridas que participaram como palestrantes e desempenharam um papel crucial na dinâmica das discussões. Agradecemos igualmente ao público, cuja participação numerosa e ativa trouxe reflexões valiosas para os debates. Por fim, destacamos o imprescindível apoio do Grupo de Estudos sobre Economia Solidária (Ecosol/CES), do Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPERT, Brasil) e do Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social (NIDES/UFRJ), que colaboraram na organização do evento.

*Flávio Chedid Henriques, Pierre Marie e Andrés Spognardi*

# ÍNDICE

---

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>1</b>
Flávio Chedid Henriques, Pierre Marie e Andrés Spognardi	
<b>UMA HISTÓRIA DOS CICLOS DE LUTAS DA AUTOGESTÃO .....</b>	<b>4</b>
Cláudio Nascimento	
<b>AUTOGESTÃO E TRABALHADORES ASSOCIADOS.....</b>	<b>11</b>
Maurício Sardá de Faria	
<b>LA AUTOGESTIÓN OBRERA EN AMÉRICA LATINA: DE LAS PRIMERAS COOPERATIVAS A LAS EMPRESAS RECUPERADAS.....</b>	<b>19</b>
Andrés Ruggeri	
<b>AUTOGESTIÓN OBRERA EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES: EL CASO URUGUAYO.....</b>	<b>29</b>
Anabel Rieiro	
<b>FACTORY TAKEOVERS IN THE EUROPEAN MEDITERRANEAN AREA: SELF-MANAGED COMPANIES IN FRANCE, ITALY AND GREECE.....</b>	<b>38</b>
Dario Azzellini	
<b>ECOS DE CATENDE: RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS E AUTOGESTÃO NO BRASIL.....</b>	<b>47</b>
Vanessa Moreira Sígolo	
<b>JUSTA TRAMA: A ROUPA QUE VESTE A CONSCIÊNCIA E ABRE PORTAS PARA A COMPRA PÚBLICA NA ECONOMIA SOLIDÁRIA .....</b>	<b>56</b>
Nelsa Inês Fabian Nespolo	
<b>A EXPERIÊNCIA DA FÁBRICA CHILAVERT.....</b>	<b>61</b>
Flávio Chedid Henriques	

## **APRESENTAÇÃO**

Neste volume, adotamos uma definição abrangente de autogestão, entendendo-a como um modelo de organização coletiva caracterizado pela horizontalidade na tomada de decisões. Embora frequentemente associada a empreendimentos produtivos, a autogestão é aplicável a uma vasta gama de atividades humanas em diferentes escalas – desde pequenas iniciativas artísticas ou culturais até a organização política e económica de uma inteira comunidade. A horizontalidade que a define pode concretizar-se de várias formas: através de deliberações por consenso, do voto maioritário em assembleias de representantes ou mesmo mediante a delegação de competências num pequeno grupo de coordenadores, desde que estas estejam sujeitas à aprovação e ao controlo do coletivo.

Como se depreende do parágrafo anterior, a nossa definição de autogestão é ampla e aceita várias leituras ideológicas. Ao longo da história, no entanto, o conceito tem sido objeto de múltiplas interpretações por parte de coletivos com variadas agendas. Para alguns, a autogestão é um instrumento flexível e neutral, adequado para organizar atividades de produção colaborativa que beneficiam de economias de escala. Outros associam-na a um projeto de transformação integral da sociedade e da economia. Para diversos movimentos de inspiração anarquista, por exemplo, a autogestão constitui o pilar fundamental de um sistema produtivo descentralizado, que não só procura pôr fim à exploração capitalista, como também fomentar a autonomia individual e coletiva, libertando os cidadãos da subordinação ao Estado.

Como seria de esperar, esta conceção transformadora tem gerado uma certa aversão entre os defensores do status quo. Em Portugal, de facto, não é geralmente vista como uma forma eficaz de organizar as diversas atividades humanas, mas sim como um projeto político perigoso, capaz de abalar os alicerces da ordem estabelecida e de colocar em risco o bem estar e a prosperidade da sociedade no seu conjunto.

Em boa medida, esta interpretação enviesada é o resultado de um reducionismo ideológico que se originou nas disputas políticas que marcaram a transição democrática. Nos meses que seguiram ao 25 de abril de 1974, vastos setores da sociedade mobilizaram-se e organizaram-se para tomar o controlo das suas vidas e construir uma sociedade mais justa. Cooperativas agrícolas, comissões de moradores, fábricas e escolas autogeridas foram algumas das expressões deste impulso transformador.

Os testemunhos e documentos históricos do período indicam que a maioria destas experiências surgiu de forma espontânea, motorizadas por grupos sem filiação ideológica ou partidária. Para os sectores políticos que promoviam e apoiavam a consolidação de uma democracia liberal representativa integrada na economia global, contudo, o facto de uma minoria dessas experiências autogestionárias se associar a projetos revolucionários

transformou a autogestão em sinónimo de um movimento radical que deveria ser eliminado pela raiz.

Embora a Constituição da República Portuguesa, promulgada em 1976, tenha reconhecido a autogestão como um setor estratégico, entre o final da década de 1970 e o início dos anos 1980, as políticas públicas oscilaram entre a indiferença e a hostilidade. Sem o apoio do Estado, muitas dessas iniciativas foram gradualmente desaparecendo, o que contribuiu a consolidar a perceção de que a autogestão –além de representar um projeto político perigoso– constituía um modelo organizativo inviável e ineficaz.

Provavelmente uma das expressões mais emblemáticas dessa interpretação do modelo autogestionário encontra-se nas palavras proferidas em 2004 por Jorge Nuno Sá, então deputado do Partido Social Democrata:

Falar em iniciativa autogestionária a alguém da minha geração é o mesmo que falar da Batalha de São Mamede (não desprestigiando, obviamente, o significado que esta teve para os portugueses e que, felizmente, a autogestão não teve), ou seja, é história datada.<sup>1</sup>

Discordamos profundamente desta visão. A experiência demonstra, inequivocamente, que o modelo autogestionário pode apresentar resultados expressivos em diversos contextos, embora esteja sujeito a contradições que podem comprometer seu desenvolvimento.

Com esta premissa em mente, ao aproximar-se do 50.º aniversário da Revolução dos Cravos, pareceu-nos oportuno estabelecer um diálogo aberto e plural entre atores com diferentes visões e experiências. Assim, decidimos convocar um grupo de académicos, especialistas e ativistas de cinco países (Portugal, Brasil, Uruguai, Itália e Argentina) e, com o apoio do Grupo de Estudos sobre Economia Solidária (Ecosol) da Universidade de Coimbra, do Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPRT) e do Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social (NIDES) da Universidade Federal do Rio de Janeiro, promovemos um ciclo de webinários intitulado “A autogestão em debate(s)”.

Realizado através da plataforma virtual do Centro de Estudos Sociais (CES) da Universidade de Coimbra, o ciclo foi estruturado em quatro sessões, cada uma centrada num eixo temático distinto: os fundamentos históricos do fenómeno, a diversidade de âmbitos de aplicação do modelo, a experiência das empresas recuperadas por trabalhadores na América Latina e no sul da Europa, e as realidades e perspetivas das iniciativas autogestionárias no Portugal contemporâneo.

Os resultados superaram as nossas expectativas. As diferentes sessões despertaram grande interesse e atraíram um público numeroso e heterogéneo, proporcionando uma discussão enriquecedora que evidenciou a vitalidade e o potencial do modelo.

Este volume reúne uma seleção de textos dos participantes do evento. Na curadoria desta seleção, procurámos capturar a pluralidade de perspetivas e abordagens, com o objetivo de oferecer uma visão abrangente sobre as múltiplas manifestações da autogestão, as suas possibilidades e os seus principais desafios. Esperamos que a nossa contribuição possa servir

<sup>1</sup> Assembleia da República, Série II, X Legislatura, Sessão Legislativa 02, Número 078, 23 de abril de 2004, p. 4239.

de estímulo e inspiração para todos aqueles que valorizam as sinergias do trabalho colectivo e apreciam as virtudes das decisões democráticas.

*Flávio Chedid Henriques, Pierre Marie e Andrés Spognardi*

## NOTAS BIOGRÁFICAS

**Flávio Chedid Henriques** é Professor do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia para o Desenvolvimento Social do Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social (NIDES) da Universidade Federal do Rio de Janeiro. É também bolsista de Produtividade em Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora do CNPq e membro do Grupo de Estudos sobre Economia Solidária (ECOSOL-CES).

**Pierre Marie** é investigador colaborador no Centro de Estudos Sociais (CES) e membro do Grupo de Estudos sobre Economia Solidária (ECOSOL-CES). Integrou a equipa do projeto "25AprilPTLab - Laboratório interativo da transição democrática portuguesa" (CES-Centro de Documentação 25 de Abril, Universidade de Coimbra). Investiga os processos políticos e sociais que marcaram a transição democrática portuguesa (1974-1976), com um olhar aprofundado sobre a cidade de Coimbra.

**Andrés Spognardi** é investigador no Centro de Estudos Sociais (CES). Co-coordenador e docente do programa de doutoramento em "Democracia no Século XXI" (CES-Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra) e membro do Grupo de Estudos sobre Economia Solidária (ECOSOL-CES). Os seus estudos focam-se na relação dialética entre a Economia Social e Solidária e o contexto socioeconómico e político.

## **UMA HISTÓRIA DOS CICLOS DE LUTAS DA AUTOGESTÃO**

Cláudio Nascimento

Educador popular

[claudan@terra.com.br](mailto:claudan@terra.com.br)

### **RESUMO**

Este ensaio trata dos ciclos de lutas autogestionárias, abordando a história em termos de ondas de longa duração: um arco de tempo da Comuna Mexicana de 1521 até a Comuna de Paris de 1871, seguido por um ciclo até a Comuna de Gdansk. Por fim, aborda um último ciclo iniciado com as rebeliões indígenas nos Andes, do início do século XXI.

### **PALAVRAS-CHAVE**

lutas pela autogestão; ciclos de longa duração; poder comunal; conselhos operários; américa latina

### **INTRODUÇÃO**

O estudo da história da Autogestão exige uma abordagem de longa duração, tanto para tratar das experiências históricas das lutas autogestionárias, que abrangem vários séculos, quanto para apresentar as formulações teóricas de muitos pensadores socialistas neste longo período.

Este arco histórico pode ser remetido a outras temporalidades de mais longa duração, até mesmo “ancestrais”, que incorporam, por exemplo, experiências como a “Comuna de Zumbi dos Palmares”, ou outras formas de luta e organização plebéia, como tantas assinaladas por E. P. Thompson em sua rica obra sobre a “Formação da classe operária na Inglaterra”.

As diversas tentativas dos trabalhadores de “assalto ao céu”, na verdade, significam ensaios de construção dos “órgãos de poder comunal-popular”, que são, muitas vezes, antagônicos ao núcleo fundamental do metabolismo do modo de produção capitalista e também pós-capitalista, isto é, ao “Estado, ao Capital e ao Trabalho assalariado.”

São os casos de revoluções ativas de massas, de revoltas e rebeliões. Nesses casos, os trabalhadores fundam órgãos de Autogestão Socialista, que são, na verdade, órgãos de caráter Comunal.

Nas “ondas” ou “ciclos” recentes de revoltas e rebeliões iniciados em 1980 na Polônia, indo até 1992 na Rússia; depois, na década de 1990 e nos anos 2000, na Nuestra América, de Chiapas, Venezuela e Bolívia, até a mais recente “onda” nos países Árabes, podemos visualizar

diversas formas, potencializadas ou atualizadas de “poder comunal”, através de diversos órgãos como conselhos, comitês, comissões, assembléias etc.

Estes órgãos podem ser visualizados nas experiências dos “comitês revolucionários” nos 48 bairros de Paris, no curso da Revolução francesa de 1789, e também nos anos 1893-94, em que os Sans-Culottes criaram seus órgãos revolucionários de poder, inaugurando, digamos assim, a luta de classes em torno da questão dos salários.

Mais a frente, temos a experiência da Comuna de Paris, em 1871, quando as fábricas passaram a ser geridas pelos próprios trabalhadores. A Comuna influenciou todas as lutas revolucionárias que a sucederam, como o Soviet de Petrogrado em 1905 e, sobretudo, a revolução de 1917, em que a palavra de ordem central foi de “Todo o Poder aos Sovietes”, isto é, aos “órgãos de gestão popular” surgidos em todos os espaços da sociedade russa; nas fábricas, bairros, parlamento, campo, universidades etc.

É de fundamental importância para a América Latina a Revolução Mexicana de 1910. Na região de Morelos, o zapatismo instituiu a chamada “Comuna de Morelos.” Pensando em memória de longa duração, mesmo ancestral, a primeira Comuna Mexicana data de 1571, portanto, muito antes da Comuna de Paris de 1871.

A revolução espanhola, 1936-39, foi outro momento significativo de tentativas de poder popular em territórios liberados, em alguns casos abolindo a forma mercantil, a moeda e o aparelho estatal.

Na década de 1970, o Chile de Allende também foi marcado pelos órgãos de poder popular: os Cordões Industriais, redes que articulavam fábricas geridas pelos operários, e Juntas de bairros. Na década de 1980, na Polônia, dando sequência a uma onda larga de revoltas, rebeliões e revoluções no campo das sociedades pós-capitalistas do leste europeu, surgiu o movimento autogestionário que controlava as 3.000 maiores empresas do país, articulado pelo “Sindicato Livre Solidariedade”. Em seu congresso, que durou duas semanas, os trabalhadores erigiram como programa máximo, “A República Autogestionária” da Polônia.

Com as lutas na Polônia, possivelmente, se encerrou o ciclo sob hegemonia da “velha classe operária” centrada nos grandes centros industriais. Nas ideias do boliviano Álvaro García Linera, da “Forma Sindicato”. A velha Toupeira iria mudar de espaço geográfico nos anos subsequentes e assumir a “Forma Comunidade”. Uma certa volta, em 1994, ao Zapatismo de Chiapas.

Após um período de hibernação, a “Velha Toupeira” veio à tona no final do século passado e início deste novo século. E, veio à tona nos Andes, com milhares de indígenas, por meio de insurreições diversas e outras formas de lutas, organizações e poder popular, com caráter comunal.

Esse longo ciclo de lutas pela emancipação do trabalho é um fenômeno de tamanha profundidade que, sem dúvidas, demanda estudos no campo da filosofia, mais precisamente da ontologia do ser social. Se, por um lado, essa longa história de experiências de

emancipação vem marcada por derrotas, por outro lado, essa utopia concreta não se extingue, não morre e está sempre presente no longo processo histórico.

E, também, sem dúvidas, seu campo existencial é o do Trabalho, em seu sentido mais amplo e filosófico. São muitas as questões: como em diversas conjunturas radicais, o fenômeno Trabalho se transforma em movimento de emancipação de seus agentes, dos que vivem do trabalho? Põe em pauta a utopia concreta da sociedade de produtores livremente associados. É como um fio condutor, como a “velha topeira”, sempre marcando e sempre vindo à tona nos momentos históricos de virada de onda. Por isso, sua fundamentação é de algo permanente na sociedade, no ser social.

Anton Pannekoek (1982), que estudou esse fenômeno e que chamou de “Conselhos Operários”, mas que, na verdade, são Formas Comuns de Poder Popular, dizia que:

Conselhos Operários, isso não distingue uma forma de organização fixa, elaborada de uma vez para todas e em que só ficaria a tarefa de corrigir, aperfeiçoando detalhes; trata-se de um princípio, o princípio da autogestão operária das fábricas e da produção. (...) Trata-se unicamente de um Fio Condutor para uma longa e dura luta de emancipação que a classe operária tem ainda diante dela. (Pannekoek, 1982, vol 1, p. 88).

Trata-se, como disse Pannekoek (1982), do *Princípio da autogestão*, operária ou não, na produção ou no território da reprodução. Acompanha as metamorfoses dos mundos do trabalho e seus impactos na composição e perfil dos que vivem do trabalho. E, historicamente, sua forma primeira e mais delineada, surgiu com a Comuna de Paris, como disse Marx, “a forma enfim encontrada de emancipação econômica”.

Como podemos perceber, o “princípio da autogestão”, não é um mito ou uma ideia solta no ar, mas um elemento do campo ontológico do “ser social”, que se expressa historicamente em diversas conjunturas específicas como *produção institucional comunitária e igualitária*.

Assim, podemos falar de *Princípio do poder comunal*, que pode tomar muitas e diversas formas: conselho operário, camponês, bairro, e como práxis revolucionária de muitos e plurais sujeitos históricos, operários, camponeses, homens e mulheres, jovens e adultos, estudantes, soldados, índios e quilombolas.

João Bernardo em sua obra “Economia dos conflitos sociais” (escrita nos anos 1987-89 e publicada em 1991), elaborou uma cronologia na qual podemos situar o “arco temporal” que nos facilita a contextualização.

Bernardo (1991), fazendo uso de uma conceituação própria, nos fala de “ciclos longos da mais-valia relativa” em contraposição aos “ciclos curtos de mais-valia relativa”. Estes últimos se caracterizam pela assimilação cotidiana das reivindicações e pressões dos trabalhadores, e, a degenerescência das formas de organização da luta autônoma. Já os ciclos longos se caracterizam pela ascensão de formas autônomas de luta dos trabalhadores:

(...) a fase de ascensão de formas autônomas de luta marca o início de um ciclo longo de mais-valia relativa. Os repetidos colapsos constituem, por si mesmos, o quadro em que essas formas degeneram-se e são assimiladas pelo capitalismo, criando-se progressivamente mecanismos que

permitem a assimilação cada vez mais fácil e rápida das lutas do mesmo tipo que venham a desencadear-se. Esta é a segunda fase. Quanto mais solidamente a fase de assimilação parece estar implantada, mais começam, porém, a difundir-se novos tipos de luta autônoma, cuja recuperação é inviável no interior dos mecanismos já constituídos. A generalização destes novos tipos de luta marca o início da primeira fase do ciclo seguinte. (Bernardo, 1991, p. 352)

A seguir, acrescenta:

Em termos muito genéricos, a fase que considero de ascensão de um dado tipo de luta autônoma corresponde às fases de recessão e depressão, sobrepondo-se à fase de assimilação plena às fases de recuperação e prosperidade.

Na cronologia que proponho, deixo numa data incerta da abertura do primeiro ciclo, começando a fase de assimilação em torno do ano de 1848, para se esgotar nos meados da década de 1860, quando se passou ao segundo ciclo longo. Neste, a ascensão de novos tipos de luta autônoma processou-se até o princípio da década de 1870, iniciando-se a sua assimilação desde meados dessa década até 1916 ou 1917. De 1917 até meados da década de 30, teve lugar um surto ascensional de lutas autônomas, que foi plenamente assimilado desde então até os anos iniciais da década de 60. Com o começo dessa década inaugurou-se o quarto dos ciclos longos, cuja fase de ascensão das formas autônomas de luta julgo ter em geral ocorrido até meados da década de 70, por vezes, mesmo tocando os anos iniciais da década de 80, parecendo-me que entrou já na fase de assimilação plena. (Bernardo, 1991, p. 352)

Portanto, resumidamente, temos:

Abertura do primeiro ciclo: possivelmente em 1830, com a fase de assimilação entre 1848 até 1864. A partir de 1870, temos a abertura de um segundo ciclo, com a sua fase de assimilação entre 1875 e 1917. Um terceiro ciclo se inicia em 1917 e tem sua fase de assimilação entre 1930 e 1960. A abertura do quarto ciclo abrange um período de 1960 até 1981, com sua fase de assimilação entre 1982 e o momento atual.

A esta cronologia de Bernardo (1991), acrescentamos o ciclo em curso, iniciado no campo das estruturas de governo, com a insurreição militar de Hugo Chávez, em 1991 na Venezuela, mas principalmente, e no campo dos movimentos sociais, com a Rebelião Zapatista, em 1994 em Chiapas-México, e se potencializando nas revoltas e rebeliões comunais nos Andes de Nuestra América. Esse processo estabeleceu uma dialética de Estado-Movimentos que trouxe novos desafios para as esquerdas do continente americano.

Bernardo (1991, p. 363) caracteriza o movimento Solidarnosc dos trabalhadores na Polônia, dentro deste contexto: “desde meados de 1980 até o final de 1981 agitou a totalidade da classe trabalhadora na Polônia e que coroou esta fase de ascensão como sendo a fase de ascensão da autonomia, ao mesmo tempo que parece ter constituído por agora (1989), o seu último período.”

Bernardo especifica os ciclos e caracteriza as lutas exatamente do período que cobre os anos 1960 e 1970. Segundo ele, “Cada segunda fase de um ciclo longo, pelas mesmas razões por que constitui a assimilação das formas autônomas ocorridas na fase anterior, inaugura um novo quadro de conflitos”. Assim,

A partir dos inícios da década de 60, generalizaram-se greves sugestivamente apelidadas de selvagens, quer dizer, exteriores aos sindicatos oficiais, alheias aos mecanismos instituídos de recuperação dos conflitos. Com este movimento, inaugurou-se a primeira fase do quarto ciclo longo. Já na década de 50, vinham realizando-se greves, tanto na esfera norte-americana como na soviética, em que as burocracias sindicais eram completamente ultrapassadas, mas foi apenas a partir dos primeiros anos da década seguinte (60) que assumiram dimensões tais e uma tão ampla difusão que permitem defini-las como integrando um novo ciclo. Este movimento obedeceu a um crescimento até conhecer, na França, em princípios de 1967, uma etapa nova, com a ocupação de uma empresa por mais de dez mil trabalhadores. Pouco mais de um ano depois, cerca de dez milhões de grevistas paralisavam o capitalismo na França, muito para além de quaisquer palavras de ordem das centrais sindicais, e cerca de cem empresas foram então ocupadas. A partir do final de 1968, porém, esboçaram-se na Itália ocupações que incluíam formas de organização da produção e a partir de 1973 este tipo de movimento atingiu um estágio superior, com célebres experiências na França e, mais generalizadamente, em Portugal de 1974 a 1975. (Bernardo, 1991, p. 363)

Como assinalamos acima, um novo ciclo foi iniciado com o levante zapatista mexicano, em 1994; ciclo que ainda está se desenvolvendo, sobretudo, nas experiências de Poder Comunal na América Latina e Central.

## UM NOVO HORIZONTE HISTÓRICO

Em se tratando da complexidade que é Nuestra America, vamos tentar “um tour de force” para apresentar uma síntese.

Nuestra America se tornou palco principal das lutas sociais e políticas com sentido ‘além do capital’ a partir da mutação territorial que ocorreu no início dos anos 90 em escala mundial.

A nova etapa do capital-imperialismo com base na “acumulação por despossessão” (Harvey, 2003) é a base fundamental da ideologia neoliberal que se instalou em nosso continente e no mundo a partir da experiência chilena iniciada com o golpe fascista no Chile ocorrido em 1973.

Esse novo ciclo de lutas traz características fundamentais: os instrumentos de participação popular (democracia direta), a refundação do Estado (comunal), a pluralidade das formas de propriedade (destacando o trabalho associado-autogestionário) e, também, uma ressignificação dos modos de vida (subjetividades, cultura), que Mariátegui chamava de “reencantamento da vida”. Neste último ponto destacam-se as novas subjetividades e sujeitos: raça, gênero, juventude, cultura e ecologia. Uma nova conjuntura, portanto, para o ecossocialismo, o feminismo comunal e mesmo para as ideias libertárias.

Essas lutas com conteúdo autogestionário-comunal são parte das lutas dos povos em nível mundial e tem uma longa história. Podemos dizer que o último ciclo dessas lutas se deu na Polônia em 1980-81 com a fundação do sindicato livre Solidarnosc, mas sobretudo com a criação da “Rede Autogestionária” abarcando as 3000 maiores empresas do país. Foi a última

luta em que a classe operária industrial teve a centralidade no processo de transformação social.

O congresso de Solidarnosc, com milhares de pessoas, construiu a ideia de uma “República Autogestionária” para a Polônia. De certo modo um tipo de “Estado Comunal” com base em diversos conselhos (sobretudo de trabalhadores) e na democracia direta. Essa reivindicação vinha das lutas dos trabalhadores e populares desde as rebeliões no Leste europeu em 1953, 1956 e 1968. A Polônia tornou-se o elo fraco do sistema de socialismo burocrático no Leste, com greves e rebeliões nos anos de 1956, 1968, 1970 e 1977. Atingiu seu ápice em 1980 (Solidarnosc), atingindo todo o sistema sob hegemonia da Rússia.

Do olhar de uma onda de longa duração, é um fenômeno sociopolítico e cultural que tem suas origens na Comuna de Paris (1871) e nas ondas que seguiram com a revolução soviética (1917), com a fundação dos Soviets (Conselhos diversos). Entre a Comuna de Paris e os Soviets na Rússia já ocorreu uma mutação territorial: da Europa para o Oriente. Podemos mesmo falar de um ciclo da Comuna de Paris (1871) à Comuna de Gdansk (1980).

Nesses ciclos destacamos a existência da experiência da “sociedade autorregulada”, do socialismo autogestionário que existiu na Iugoslávia de 1950 até os anos 1970. Vários ciclos ocorreram desse tipo de lutas pela autogestão desde a revolução libertária na Espanha (1936-39), no pós-guerra na Europa nos países do ‘capitalismo desenvolvido’, na Itália e na França em 1968-1976-77 e em Portugal, na “Revolução dos Cravos” de 1974.

Na África destaca-se a Revolução Argelina (1965). Na Ásia a Revolução Chinesa (1949) e, na América Latina, a Revolução Cubana (1959) e a Revolução Sandinista (1979).

Em Nuestra America houve muitas lutas com características similares: a revolução mexicana (a Comuna zapatista de Morelos de 2011), a revolução de 1952 na Bolívia, a experiência no Peru de Alvarado (1968), tendo seu ápice na experiência chilena da “Frente popular” do governo Salvador Allende (1970-1973).

Numa escala mais ampla (secular e ou milenar), temos a existência das lutas indígenas contra a conquista espanhola (Tupac Amaru, 1781) e a existência de diversas Comunas (como a mexicana de 1521).

Esse é um quadro geral. O novo ciclo foi iniciado na América Latina parte da rebelião neozapatista ocorrida em Chiapas em janeiro de 1994, tendo como centro a luta contra o neoliberalismo, mas portando um objetivo maior: um novo processo civilizatório. As lutas na Bolívia - a Guerra da Água em Cochabamba em 2001, a Guerra do Gás em 2003 e a Comuna de Oaxaca no México - deram seguimento a esse processo.

Uma de suas características é associar as lutas populares (de uma pluralidade de sujeitos) com eleições que levaram a governos “progressistas”. Um processo com avanços e recuos, mas que ainda tem seguimento com a vitória de Lula no Brasil em 2022, as vitórias no Peru e sobretudo na Colômbia, ambas em 2022, e a retomada, após o golpe de 2019, na Bolívia.

Em alguns países, a depender do caráter e do volume das lutas sociais, esses governos apresentam determinadas radicalidades “desde abajo” com proposta e projetos com base em autogestão, comunas, entre outras formas e “desde acima” com refundação do Estado via Constituintes como é o caso da Venezuela, da Bolívia e, no seu início, do Equador. Combinam, de forma contraditória, um “horizonte nacional-popular” das velhas experiências nacionalistas de Nuestra América com um horizonte comunitário-popular, característica própria a estas lutas desse ciclo.

São essas experiências comunitárias que marcam o novo ciclo de lutas pela autogestão, que também vêm ganhando espaço fora do continente americano.

## NOTA BIOGRÁFICA

**Cláudio Nascimento** é educador popular e coordenador da Rede Educação e Economia Social Solidária, com ampla experiência em formação e mobilização social. Atuou no Centro de Ação Comunitária (CEDAC), na equipe nacional da Central Única dos Trabalhadores (CUT) e como diretor de formação do Instituto Cajamar. Realizou estágio na Confederação Francesa Democrática do Trabalho (CFDT) e foi educador no Projeto Economia Popular e Solidária do Governo Olívio Dutra (RS). Coordenou o projeto “Aliança Mundo Solidário” (PACS) e foi coordenador-geral de educação na Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES).

## REFERENCIAS

Bernardo, J. (1991). *Economia dos conflitos sociais*. Cortez Editora.

Pannekoek, A. (1982). *Les conseils ouvriers* (2 vols). Spartacus.

Nascimento, C. (2019). *Do beco dos sapos aos canaviais de Catende: Os ciclos de lutas pelo socialismo autogestionário*. Lutas Anticapital.

Mariategui, J. C. (1928/2004). *Sete ensaios de interpretação da realidade peruana*. Editora Alfa-Omega.

## **AUTOGESTÃO E TRABALHADORES ASSOCIADOS<sup>1</sup>**

Maurício Sardá de Faria

Departamento de Ciências Sociais, Incubadora de Cooperativas Populares, Universidade Federal Rural de Pernambuco

[mauricio.sarda@ufrpe.br](mailto:mauricio.sarda@ufrpe.br)

### **RESUMO**

O texto explora a autogestão como uma prática social onde os trabalhadores gerem suas lutas e meios de produção, destacando sua relevância histórica e potencial revolucionário. Referências a Piotr Kropotkin e Karl Marx ilustram como a cooperação e as associações operárias foram fundamentais para o avanço social e a resistência ao capitalismo. O capital, por sua vez, tem historicamente absorvido e transformado essas práticas para aumentar a produtividade. Exemplos como a Revolução Portuguesa e as fábricas recuperadas na Argentina demonstram a viabilidade da autogestão em diferentes contextos. Contudo, a transição para um modo de produção autogestionário enfrenta desafios profundos, como a abolição do salariedade e a superação das formas tradicionais de exploração e opressão. A autogestão permanece uma proposta central na busca por uma sociedade mais justa e igualitária.

### **PALAVRAS-CHAVE**

autogestão; solidariedade; associações operárias; recuperação capitalista; revolução portuguesa

### **INTRODUÇÃO**

Abordar criticamente o tema da autogestão significa enfrentar os "eternos velhos problemas", como denominava Maurício Tragtenberg o debate sobre o socialismo e a superação do modo de produção capitalista.

Vamos tentar esboçar aqui, em linhas gerais, uma aproximação com o sentido das práticas sociais que fundamentam historicamente e teoricamente uma vertente crítica do campo da autogestão e da autonomia dos trabalhadores nos processos de produção e reprodução da vida social. Como ponto de partida, compreendemos a autogestão enquanto prática social na qual os trabalhadores gerem por si mesmos suas lutas e a produção dos meios de vida. Quando essas formas autônomas de luta envolvem mais do que uma unidade produtiva, abrangendo um território, um município ou mesmo um país, a autogestão se projeta como

<sup>1</sup> Este texto baseia-se na apresentação realizada no Ciclo "Autogestão em Debate" (CES/NIDES/GPERT). O tema geral que orientou a mesa foi "A perspectiva histórica da autogestão", que contou com Cláudio Nascimento como expositor, cabendo-me a tarefa de comentar e trazer algumas questões para o debate.

uma nova forma de organização da vida social. Trata-se, portanto, de práticas sociais muito antigas, em que pese a origem relativamente recente do termo.

## KROPOTKIN, MARX E AS ASSOCIAÇÕES OPERÁRIAS

No rastro das práticas autogestionárias, pode-se sugerir como primeira obra que buscou demonstrar as origens e a persistência do fenômeno da autogestão nos agrupamentos humanos tenha sido *O Apoio Mútuo* (ou *Ajuda Mútua*) de Piotr Kropotkin, publicado pela primeira vez na Inglaterra em 1902 (Kropotkin, 1902/1970). Enfrentando as tentativas de transpor a teoria darwiniana para o campo social e a defesa da competição e da guerra entre os homens como uma lei natural, Kropotkin contrapõe a tese de que a sociedade se constitui historicamente e evolui a partir da consciência da solidariedade humana e da dependência recíproca entre os homens, e que a prática de apoio mútuo foi decisiva para a criação das condições próprias da vida social.

...a prática da ajuda mútua e seu desenvolvimento subsequente criaram as condições mesmas da vida social, sem as quais o homem jamais teria podido desenvolver seus ofícios e artes, sua ciência, sua inteligência, seu espírito criador; e vemos que nos períodos em que os hábitos e costumes que tem por objeto a ajuda mútua alcançaram seu elevado desenvolvimento, sempre foram períodos de maior progresso no campo das artes, da indústria e da ciência. Realmente, o estudo da vida interior da antiga Grécia, e depois nas cidades medievais, revela o fato de que precisamente a combinação da ajuda mútua, como se praticava dentro da guilda, com a comuna ou o clã grego - com a ampla iniciativa permitida ao indivíduo e ao grupo em virtude do princípio federativo -, precisamente essa combinação, dizíamos, deu à humanidade os dois maiores períodos da sua história: o período das cidades da antiga Grécia e o período das cidades da Idade Média; enquanto que a destruição das instituições e costumes de ajuda mútua, realizada durante os períodos estatais da história que se seguiram, corresponde em ambos os casos a épocas de rápida decadência (Kropotkin, 1902/1970, p. 213)

Como se vê, a cooperação e a solidariedade assumem uma dimensão ontológica quando o trabalho coletivo é tomado como base da produção material da vida social. É a prática da ajuda mútua que possibilita o avanço da civilização humana, e não a competição, a guerra de conquista ou de todos contra todos, como ainda hoje é propagado nos meios conservadores. Foi a cooperação, portanto, que deu azo a formações sociais mais livres e igualitárias e que possibilitou o desenvolvimento das artes, da cultura material e da técnica.

Durante o avanço do industrialismo, nos Séculos XVIII e XIX, a autogestão ganha a forma de associações de trabalhadores. Estas instituições de base, ao substituírem a competição entre os trabalhadores pela solidariedade, a fragmentação pelo coletivismo, revelam um processo de auto-organização tomado como meio e fim, fazendo da autogestão das lutas a condição para a autogestão da produção e da vida social. Por isso a pedagogia das lutas operárias contém sempre uma dimensão organizativa, unificando os trabalhadores no enfrentamento à exploração e ao próprio regime de salariato.

Enquanto Kropotkin mira as sociedades agrárias para situar a ajuda mútua, Karl Marx destacou o papel importante das associações operárias enquanto instituição que fortalece os

laços de união e solidariedade da classe trabalhadora, resistindo ao individualismo próprio das relações sociais de produção do capital. Nos Manuscritos parisienses de 1844, Marx vê nas associações operárias o fundamento das relações sociais de produção comunistas, prenúncio da transformação do sistema capitalista. As associações realizam a unificação da luta econômica e da luta política, em que a própria forma associativa transforma-se no seu mais importante conteúdo.

Quando os artesãos comunistas se associam, sua finalidade é inicialmente a doutrina, a propaganda, etc. Mas com isso e ao mesmo tempo apropriam-se de uma nova necessidade, a necessidade de associação, e, o que parecia meio, converte-se em fim. Pode-se observar este movimento prático em seus resultados mais brilhantes, quando se veem reunidos os operários socialistas franceses. Já não necessitam de pretextos para reunir-se, de mediadores como o fumo, a bebida, a comida, etc. A vida em sociedade, a associação, a conversa, que por sua vez têm a sociedade como fim, lhes bastam. Entre eles, a fraternidade dos homens não é nenhuma fraseologia, mas sim uma verdade, e a nobreza da humanidade brilha nessas figuras endurecidas pelo trabalho (Marx, 1987, pp. 187)

As associações aparecem para Marx como uma prática social em que o meio é ao mesmo tempo seu fim, isto é, que ao constituírem suas associações os trabalhadores estão a projetar uma nova sociedade, fundada na solidariedade prática entre os homens. Com isso, a construção das associações pode se transformar na luta pela própria associação, na medida em que esta elimina a concorrência entre os trabalhadores unificando-os em torno dos seus interesses comuns, e lhes põe de acordo sobre a necessidade de enfrentar ao mesmo tempo o patronato, o regime de salariato e o Estado como órgão separado da sociedade.

Ao mesmo tempo em que as associações operárias condensam essas relações sociais coletivistas e igualitaristas, revelam também uma dimensão importante a ser explorada pelo capital, o que Marx chamou de "forças coletivas", na esteira de Proudhon. Em "O Capital", Marx trata desse tema no capítulo cujo título é precisamente *Cooperação*. Aqui, Marx aborda o processo histórico da produção capitalista, da produção da mais-valia. Analiticamente, Marx distingue a cooperação como "potência social de forças que se desenvolvem quando muitas mãos agem simultaneamente na mesma operação indivisa". Nesse caso, sob a "subsunção formal" ao capital, a cooperação para Marx era "a forma de trabalho em que muitos trabalham planejadamente lado a lado e conjuntamente, no mesmo processo ou em processo de produção diferentes" (Marx, 1867/1983, p. 259).

Ao longo das lutas dos trabalhadores nos séculos XVIII e XIX, as associações assumem uma importância decisiva, enquanto instituição e forma de organização própria dos trabalhadores que lhes permitia vivenciar novas relações sociais de produção da vida material e social. Não é à toa que eram perseguidas implacavelmente e, a cada ciclo de lutas, submergiram para retornar sob novas condições de acordo com o estágio da luta de classes. Deve-se mencionar de passagem que a primeira organização supranacional dos trabalhadores foi denominada exatamente "Associação Internacional dos Trabalhadores - AIT".

A criação AIT materializa no plano internacional os processos de coalizão desenvolvidos em vários países ao mesmo tempo, articulando formas de ajuda-mútua supra-nacionais e as fronteiras dos países. Na França, os operários parisienses desenvolvem nesse período um

amplo processo associativo que irá culminar nas realizações da Comuna em 1871. Para Marx, a Comuna "era, essencialmente, um governo de classe operária, fruto da luta de classe produtora contra a classe apropriadora, a forma política afinal descoberta para levar a cabo a emancipação econômica do trabalho."

Como disse Marx acima, luta econômica e luta política estão unificadas, pois a dominação política dos trabalhadores pressupõe o fim da sua escravização social. É nesse sentido que a emancipação dos trabalhadores deve ser obra dos próprios. Temos aí a aspiração profunda da autogestão: o desenvolvimento de formas associativas em larga escala, ao estender as relações coletivas e igualitárias nos espaços cada vez mais ampliados, rompe com o isolamento e a fragmentação de classe, abole a hierarquia e a disciplina que fundam as relações de exploração e dominação. Esse caráter pedagógico profundo da auto-organização nos coloca diante do problema da auto-emancipação.

Quando a autonomia operária se projeta simultaneamente nos planos econômico e político, quando se coloca em prática a democracia operária, as relações que os trabalhadores estabelecem entre si no processo de luta passam a reorientar a organização do processo de trabalho e instituir práticas autogestionárias. É de se notar que esses processos de luta autônoma caracterizam-se também pela superação da divisão entre concepção e execução, entre aqueles que decidem sem executar e executam sem decidir sobre os temas que lhes dizem respeito, recuperando formas de democracia direta e de controle sobre os representantes.

Os conselhos operários, *soviets*, comitês de greve, comissões de fábrica são exemplos de instituições criadas de forma autônoma e original pelos trabalhadores nos seus processos de luta, alcançando por vezes o controle e a gestão da produção e de toda a vida social. No entanto, não se deve mistificar tais organismos de base operária. Nos momentos de ascensão dos conflitos sociais, o surgimento das comissões atesta um grau elevado de unidade dos trabalhadores na luta, ultrapassando via-de-regra os sindicatos e os partidos políticos. A comissão permanecerá como instituição de realização desta unidade enquanto os trabalhadores mantiverem-se coesos e dedicados ativamente nas tomadas de decisão e no encaminhamento prático dessas decisões. Quando ocorre o isolamento da comissão e seus membros passam a ser mais do que meros executores das decisões tomadas pelo coletivo, tem início o processo de assimilação e recuperação dessas lutas.

## **COOPERAÇÃO E CONFLITO: A RECUPERAÇÃO CAPITALISTA**

Através das lutas autônomas no interior e contra a exploração e a opressão do capital e do Estado, a classe trabalhadora foi avançando no campo dos direitos, e também acumulando derrotas. Sob a ótica da *Economia dos Conflitos Sociais* de João Bernardo, no processo dessas lutas, cabe ao capital assimilar as reivindicações e, principalmente, recuperar as formas de organização dos trabalhadores, sua capacidade de lutar autonomamente por seus interesses. A recuperação vai se processar a partir das reivindicações formuladas, mas ao capital

interessa especialmente absorver, com sentido invertido, as relações sociais desenvolvidas pelos trabalhadores em luta, e transformá-las em vetores de aumento da produtividade.

Pode-se então sugerir que são as lutas dos trabalhadores que inspiram o surgimento de novas formas de organização do trabalho pelo capital, como resultado da recuperação das lutas dos trabalhadores, ou melhor, como recuperação das formas sociais criadas pelos trabalhadores nessas lutas. Seria possível, assim, percebermos como o taylorismo e o fordismo devem aos Trabalhadores Industriais do Mundo (IWW), por exemplo; como a Escola de Relações Humanas responde às greves selvagens e ocupações de empresas na Europa e nos Estados Unidos nos anos 1920-30; e o Toyotismo a resposta do capital à revolução mundial de 1968, que colocou em cheque o acordo fordista de produção e consumo de massa.

Maior de 68 despertou uma onda de greves nunca vista na história da França. Fala-se em dez milhões de grevistas, milhões de jornadas de trabalho perdidas. A proliferação de greves com ocupação de empresas revelou formas de ação e modelos de participação coletivos dos trabalhadores na luta que ultrapassaram as organizações sindicais, motivo pelo qual acabaram conhecidas como “greves selvagens”. Nessas greves, o campo de ação dos trabalhadores no interior das empresas registra a tomada de controle sobre as demissões, a classificação interna das funções, as cadências e a produtividade, as fichas de trabalho e os salários, os horários e a jornada de trabalho. Em vários casos, os trabalhadores recorreram ao sequestro dos diretores da empresa para forçar as negociações. Apenas em 1971, dos mais de 4.000 conflitos registrados, 123 ocorreram com sequestros dos gestores.

Pierre Dubois, ao pesquisar as formas de sabotagem levadas a cabo pelos trabalhadores industriais na década de 1960 e início dos 1970 (Dubois, 1976), identificou pelo menos três tipos principais, sendo o primeiro a destruição das máquinas, dos produtos ou instalações. O segundo seria a sabotagem realizada por parada da produção (greves e bloqueios da produção sem destruição). E o último tipo a sabotagem se efetiva através da diminuição do ritmo do trabalho (redução forçada da jornada, greve de zelo, absenteísmo etc.). Certamente que há espaço para as sabotagens realizadas individualmente, inclusive defensivas e passivas (como o uso de drogas). Mas há também as sabotagens coletivas, ofensivas e que exigem a participação ativa de um conjunto de trabalhadores. Nesses casos, entende Dubois que o capital precisa elaborar novas políticas para combater a sabotagem, novas técnicas, mudanças na organização do trabalho, estratégias de recomposição das tarefas, reformas nos métodos de controle e comando, reestruturação dos horários de trabalho etc. Com essa necessidade de se reestruturar após as lutas e as novas formas de sabotagem, as empresas obtêm novos impulsos na produtividade. Daí o paradoxo observado pelo autor: as sabotagens reduzem a produção e a produtividade no imediato, mas ao final do processo de recuperação capitalista dessas lutas (novas formas de organização trabalho, novas tecnologias e formas de gestão da mão de obra), verifica-se uma elevação da produtividade.

Nesse ponto, cabe lembrar o alerta de Pierre Naville (Naville, 1980), para quem não devemos nos enganar com a armadilha das considerações míticas sobre a revolução técnica e científica como meio para transformar as relações sociais. Dentre os desafios para as experiências de autogestão, destaca o autor primeiramente a redução da jornada de trabalho, como necessidade objetiva para possibilitar que os trabalhadores possam se ocupar também das

atividades sociais de gestão. Sugere também ser necessário avançar nas formas de trabalho polivalente, para permitir a circulação nos sistemas de produção e, inclusive, a mudança de emprego muitas vezes no curso da vida. Naville pretendia abalar a rigidez das empresas, deixando a porta aberta às inovações institucionais advindas dos próprios trabalhadores. Por fim, entendia que a autogestão deveria ser medida pela importância que depositamos nas atividades não produtivas, como atividades de gestão, de solidariedade com os demais trabalhadores, com a comunidade, o tempo de deliberação democrática etc. Para além da civilização do trabalho e da produção, deve-se pensar na liberação do tempo de trabalho, das formas de comunicação e do imaginário, condições necessárias para a superação das relações sociais atuais e a criação do porvir.

O desafio da autogestão é romper o isolamento e estender-se formando novas redes de intercâmbio para a produção material, colocando em causa o mercado concorrencial capitalista. A generalização da autogestão para além dos muros das fábricas e das fronteiras entre países coloca o problema da auto-institucionalização de uma nova sociedade, no sentido do que Castoriadis (1983) denominou como sociedade autônoma ou autogestionária, cujos contornos só podem ser delimitados no âmbito da experiência histórica dos trabalhadores.

A amplitude do conceito de autogestão, ao requerer indivíduos autônomos, supera o âmbito de uma unidade de produção e, ao mesmo tempo, encontra aí o seu ponto de partida. A inversão pelos trabalhadores das contradições que atravessam 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 aspiração autogestionária remete à auto-institucionalização de uma nova realidade social.

Essas questões estiveram presentes na Revolução Portuguesa, a partir do 25 de abril, que está a completar 50 anos. Experiência importante na sua dimensão econômica, uma vez que se estimou 60% da economia sob o controle dos trabalhadores. Inúmeras empresas autogestionárias que avançaram para relações de solidariedade nos bairros, nas comunidades, entre as empresas, criando um novo tipo de mercado, ao qual João Bernardo denominou mercado de solidariedade, especialmente para os produtos de uso corrente. Daí a expressividade de experiências como a Charminha e a Sogantal. Mas não só. No processo revolucionário em curso, foram surpreendentes os casos de empresas que declinaram pedidos para empresas menores que enfrentavam dificuldades; as tentativas de reconversão industrial; as ações de solidariedade dos trabalhadores de grandes empresas, como os estaleiros Lisnave e Setenave, para com a luta de outros trabalhadores; a luta nos bairros e as ocupações urbanas, dos liceus e das universidades; os processos de democratização nos jornais e rádios; os ensaios de uma nova organização da justiça; as comissões de trabalhadores; os processos de reforma agrária no campo; enfim, um processo de institucionalização de uma nova sociedade que não se efetivou, e aí novamente a dialética da derrota.

Uma vez que a autogestão segue sendo para nós "o conteúdo da revolução da nossa época", nas palavras de Maurice Brinton, a importância das experiências que se efetivam atualmente em vários países segue sendo a demonstração prática da possibilidade de unificação das

esferas política e econômica. Sejam as fábricas recuperadas argentinas e brasileira (Ruggeri, 2018; Henriques, 2018), sejam as múltiplas iniciativas dos trabalhadores em vários países e continentes (Azzellini, 2023; Novaes, 2020), o aspecto fundamental é o de apontarem para a superação do modo de produção capitalista, baseado na exploração econômica e na opressão política. Chegamos, assim, ao problema da transição para um outro modo de produção, e das condições necessárias para essa transição.

Demonstrando certo otimismo, Marx anotou certa vez que a apropriação pelo capital dos inúmeros meios de produção provenientes da manufatura e do artesanato levou centenas de anos. Porém, uma vez concentrados pelos capitalistas e seus prepostos, sua reapropriação pelos produtores associados poderia se dar de forma mais rápida, pois seriam poucas as unidades produtivas a serem ocupadas agora pelos produtores associados. Nessa primeira parte do século XXI, os desafios da autogestão são mais profundos, pois não se trata apenas de trocar padrões autoritários por chefes democráticos e gerentes “técnicos”, mas de abolir o salariedade, a exploração econômica e a opressão política.

## NOTA BIOGRÁFICA

**Maurício Sardá de Faria** é doutor em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina e realizou um pós-doutoramento em Ciências Sociais na Universidade Federal da Paraíba. É Professor Associado no Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e integra os Programas de Pós-Graduação em Ciências Sociais (UFRPE) e em Políticas Públicas e Desenvolvimento (UFRPE/FUNDAJ). Adicionalmente, desempenha funções como Vice-Coordenador da Incubadora de Cooperativas Populares (INCUBACOOOP/UFRPE), contribuindo para a promoção da economia solidária e o desenvolvimento social através da investigação e extensão universitária.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Azzellini, D. (2023). *O Movimento Autogestionário Mundial: Uma perspectiva marxista*. Lutas Anticapital.

Castoriadis, C. (1983). *Socialismo ou barbárie: O conteúdo do socialismo*. Brasiliense.

Dubois, P. (1976). *Le sabotage dans l'Industrie*. Calmann-Levy.

Henriques, F. C. (2014). *Autogestão em Empresas Recuperadas por Trabalhadores: Brasil e Argentina*. Insular.

Kropotkin, P. (1902/1970). *El apoyo mutuo: Un factor de la evolución*. Edita Zero

Marx, K. (1867/1983). *O Capital. Crítica da Economia Política. Vol. I, Tomo I*. Abril Cultural.

Marx, K. (1987). *Manuscritos econômico-filosóficos e outros textos escolhidos*. Nova Cultural.

Naville, P. (1980). *Le temps, la technique, l'autogestion*. Syros.

Novaes, H. T. (2020). *O retorno do caracol à sua concha: Alienação e desalienação em cooperativas e associações de trabalhadores*. Lutas Anticapital.

Ruggeri, A (2018). *Empresas recuperadas pelos trabalhadores: Ocupações e autogestão na Argentina*. Lutas Anticapital.

## **LA AUTOGESTIÓN OBRERA EN AMÉRICA LATINA: DE LAS PRIMERAS COOPERATIVAS A LAS EMPRESAS RECUPERADAS**

Andrés Ruggeri

Universidad de Buenos Aires y Universidad Nacional Arturo Jauretche  
[andres.ruggeri@gmail.com](mailto:andres.ruggeri@gmail.com)

### **RESUMEN**

Las empresas recuperadas, junto con otras experiencias de autogestión, revitalizaron el debate sobre la experiencia autogestionaria, la democracia laboral, el control obrero y la autogestión del trabajo en América Latina a partir de los años 90. Este artículo recorre los procesos de autogestión y control obrero en América Latina hispanoparlante, desde la formación de las primeras cooperativas hasta aquellos desarrollados en contextos revolucionarios, vistos desde la perspectiva proporcionada por los procesos contemporáneos de autogestión.

### **PALABRAS CLAVE**

autogestión; cooperativas; movimiento obrero; control obrero; economía de los trabajadores

### **INTRODUCCIÓN**

Las “empresas recuperadas” –así denominadas a partir de la experiencia argentina posterior a la crisis de diciembre de 2001– junto con otras experiencias de autogestión del trabajo revitalizaron el debate sobre la experiencia autogestionaria, la democracia laboral, el control obrero y la autogestión del trabajo en América Latina a partir de los años 90 y también despertaron el interés por sus antecedentes (Ruggeri, 2014). La historia de los procesos de autogestión obrera en América Latina es rica y compleja, aunque poco conocida.<sup>1</sup> En este artículo vamos a hacer un esbozo de la historia de estos procesos en la región, recorriendo la historia del cooperativismo, movimientos de ocupación de fábricas y control obrero y, por último, empresas recuperadas, en los países con mayor tradición en estos procesos en la América hispanoparlante.

---

<sup>1</sup> La mayoría de los antecedentes citados habitualmente en la literatura académica y política sobre la autogestión refiere a experiencias europeas: la Comuna de París, la Revolución Rusa, las colectivizaciones en la Guerra Civil Española o el socialismo yugoslavo (ocasionalmente, especialmente en Brasil, la Revolución de los Claveles de Portugal).

## EL COOPERATIVISMO EN AMÉRICA LATINA

Las primeras cooperativas surgieron en Gran Bretaña a fines del siglo XVIII, la mayoría como asociaciones para el consumo, pero algunas fueron también resistencias contra la explotación laboral flagrante de la época y consecuencia de conflictos sociales. Las cooperativas se extendieron en las primeras décadas del siglo a otras naciones europeas que comenzaron a desarrollar su industria y en las que se empezaba a formar, junto con ella, la clase trabajadora. Tanto sindicatos como cooperativas fueron formas de organización surgidos al calor de la resistencia obrera a las brutales condiciones de explotación del capitalismo industrial en formación (Ruggeri, 2018).

En América Latina, el movimiento obrero aparece a medida que se fue afianzando la incorporación de los países del continente al mercado mundial y, de la mano de ese proceso, de la expansión de relaciones de producción capitalistas en sectores económicos ligados a la exportación de materias primas agropecuarias o minerales en países que se insertaron firmemente en la división internacional del trabajo, como Argentina, Uruguay, Brasil, Chile o México. Para fines del siglo XIX y principios del siglo XX en estas naciones comenzó a organizarse tanto el sindicalismo como las entidades cooperativas o sociedades de ayuda mutua. En la Argentina, por ejemplo, las primeras cooperativas surgen en forma muy parecida a los primeros tiempos del cooperativismo europeo, en su mayor parte integradas por trabajadores inmigrantes que traían la experiencia de sus países de origen (Montes y Ressel, 2003). Ese primer período dominado por socialistas y anarquistas marcó el devenir del cooperativismo durante gran parte del siglo XX. En México, por poner otro caso, las primeras cooperativas aparecen en los albores del siglo XX (Pacheco Reyes, 2018), cuando la Revolución Mexicana produce una enorme transformación y lleva a la modificación profunda de las relaciones sociales, primero en lo rural con un proceso que culminó en la reforma agraria instrumentada junto con grandes nacionalizaciones, pero también con algunas grandes huelgas, como fue el caso de la célebre huelga de la mina Cananea.

Las cooperativas proliferan y se empiezan a consolidar como una forma de organización económica, aunque, como en Europa, son objeto de desconfianza de las corrientes más radicales. Mariátegui, por ejemplo, afirmaba en 1928 que “la cooperativa, dentro de un régimen de libre concurrencia, y aún con cierto favor del Estado, no es contraria, sino por el contrario, útil a las empresas capitalistas” (Mariátegui, 1986).

En el caso argentino, el cooperativismo se desarrolló con mayor fuerza después de conseguir, en 1926, una primera ley de cooperativas que permitió el reconocimiento estatal (Montes y Ressel, 2003). El desarrollo del cooperativismo agropecuario, de consumo, servicios y crédito fue creciendo en importancia económica durante las décadas siguientes, pero la separación con el movimiento obrero se hizo cada vez más profunda con el surgimiento del peronismo y la reconfiguración de un poderoso movimiento sindical muy imbricado con el Estado, que lo privilegió como forma de organización obrera. La mayor parte del cooperativismo, en cambio, siguió ligado a las expresiones de la izquierda antiguamente mayoritarias en la clase trabajadora argentina.

En otros países de Sudamérica, en tanto, el cooperativismo no logró formar una corriente fuerte. En Venezuela, por ejemplo, aunque originarias de principios del siglo XX, las cooperativas tuvieron escaso desarrollo hasta la llegada del chavismo al poder. En México, el gobierno del PRI promocionó varias cooperativas obreras importantes. El caso más notorio por su trascendencia posterior fue la cementera Cruz Azul, surgida en los años 30 de un conflicto sindical cuya consecuencia fue el traspaso de los activos empresarios a la cooperativa de sus trabajadores, es decir, a la recuperación de la empresa (Pacheco Reyes, 2018).

## **AUTOGESTIÓN Y CONTROL OBRERO EN PROCESOS REVOLUCIONARIOS**

A diferencia del cooperativismo ya institucionalizado en el seno de las economías capitalistas de la región, las distintas crisis revolucionarias que tuvieron lugar en la segunda posguerra mundial generaron experiencias de poder obrero que no adoptaron las formas cooperativas y generaron otras premisas políticas y teóricas. La radicalización de las luchas sociales y políticas llevaron a procesos revolucionarios en algunos países, entre los que destaca la Revolución Cubana de 1959, influenciando al resto de la región durante las décadas siguientes.

En otros países, fue un período de intensas luchas populares: el 68 mexicano, el Cordobazo y la radicalización de masas en Argentina hasta la implantación del terrorismo de Estado en 1976, las comisiones de fábrica en el Brasil, entre otros, además del apogeo y la posterior derrota de la mayor parte de los intentos de lucha armada inspirados por el proceso cubano.

Fue en el marco de la Revolución Cubana donde se discutió más a fondo el papel de los trabajadores en la construcción de una sociedad no capitalista, especialmente a partir de la decisión de expropiar a las grandes empresas y corporaciones, en su gran mayoría de propiedad estadounidense, y de avanzar en una reforma agraria (Arboleya Cervera, 2008). En ese espiral de acontecimientos, los trabajadores cubanos en numerosas ocasiones se adelantaron a la propia conducción de la revolución tomando las empresas de propiedad extranjera y poniéndolas en funcionamiento a la espera de su estatización. En esos primeros momentos de gran movilización y hostigamiento por parte de los Estados Unidos, el debate sobre el papel de los trabajadores en la construcción del socialismo fue encabezado por Ernesto Che Guevara, que estuvo a cargo del Ministerio de Industrias hasta su partida hacia el Congo y, luego, en Bolivia.

La visión de Guevara sobre la economía y la participación obrera en ella fue una pieza fundamental de su visión del cambio revolucionario y dio lugar a debates originales en relación al resto de los países del “socialismo real”. El Che fue muy crítico de la economía soviética, en la que veía tendencias que iban a llevar a la restauración del capitalismo. Frente a eso, Guevara proponía la participación permanente de los obreros en las mejoras de la producción y en la propia gestión y la prevalencia de los “estímulos morales” basados en la conciencia del trabajador antes que en las recompensas materiales según productividad (Yaffe, 2011). Guevara tuvo una imagen aún peor del sistema de autogestión de Yugoslavia,

también un país socialista pero que ensayaba un camino alternativo al soviético. La opinión del Che sobre Yugoslavia –a raíz de una visita en 1959– fue bastante negativa, viendo en el sistema de competencia en el mercado de las empresas autogestionadas de Yugoslavia y otros mecanismos de gestión de estas empresas un precedente de un sistema mixto con el capitalismo que rechazó de plano (Yaffe, 2011). Más allá de la presencia fundamental del comandante Guevara en la discusión sobre la construcción del socialismo contra los partidarios cubanos de importar sin mayores adaptaciones el modelo soviético, este fue totalmente implementado en Cuba recién en los años 70.

En Chile, el breve e intenso período de gobierno de Salvador Allende y la Unidad Popular se caracterizó por una enorme movilización social y la creación de un área de propiedad social de la economía, en que las empresas consideradas estratégicas fueron nacionalizadas y puestas en cogestión con los sindicatos. Sin embargo, el proceso más interesante fue el de los “cordones industriales”, en que los trabajadores ocuparon las fábricas cuyos propietarios habían interrumpido la producción como boicot al gobierno de la “vía chilena al socialismo” (Gaudichaud, 2004, 2016). Los cordones industriales fueron la forma más acabada de lo que la izquierda chilena denominó “poder popular”, la mayoría de ellos yendo más allá de lo deseado por el propio gobierno de Allende.

La oposición frontal de la derecha, con el apoyo del gobierno norteamericano, llevó rápidamente a una crisis política en la que el gobierno de Allende debió hacer frente a desabastecimiento, *lock out* patronales y conspiraciones que culminaron en el golpe de estado del 11 de septiembre de 1973. En el curso de esos paros patronales los operarios empezaron a ocupar las plantas, formar cuerpos de delegados y volver a ponerlas en funcionamiento. Este proceso se hizo masivo y estos “cordones industriales” ocuparon cientos de empresas de todo tipo para mantener en funcionamiento las fábricas y, por lo tanto, sostener la economía del país a pesar del boicot patronal. La izquierda chilena desarrolló el concepto de “poder popular” para caracterizar todas las experiencias de organización autónoma de los sectores populares, desde las comunidades campesinas y el abastecimiento de las ciudades hasta los cordones industriales (Gaudichaud, 2016). Finalmente, el golpe de estado terminó de cuajo con las distintas experiencias de poder popular, incluyendo los cordones industriales.

## AUTOGESTIÓN OBRERA EN MÉXICO

En las décadas que siguieron a la Revolución Mexicana la clase obrera creció de la mano de una economía fuertemente orientada por el Estado, logrando a partir del período presidencial de Lázaro Cárdenas una gran presencia sindical y una legislación laboral que, entre otras cosas, favoreció en años posteriores algunos procesos de recuperación en el marco de conflictos fabriles. Ya mencionamos el establecimiento de la cooperativa Cruz Azul, a la que siguió, ya en los años ochenta, la fábrica de refrescos Pascual. El cooperativismo se expandió en algunos sectores de la economía favorecidos por la política gubernamental, como por ejemplo en el sector pesquero.

El caso de Refrescos Pascual en 1985, después de una huelga de dos años que la legislación laboral mexicana permitía, puede tomarse como un caso testigo de empresa recuperada, y que en México, al no usarse esa denominación, se podría distinguir como cooperativas provenientes de conflictos sindicales. Tanto la antigua Cruz Azul como Pascual y, más recientemente, TRADOC, responden a esa tipología (Pacheco Reyes, 2018). Se trata de los casos más notorios, grandes fábricas con cientos o miles de trabajadores y conflictos extremos que concitaron gran atención, mientras que no hay registros o investigaciones que permitan identificar otros casos menos evidentes que, de existir, quedan entremezclados con el resto de las cooperativas. El conflicto de Pascual comenzó como una huelga por despidos y culminó con los trabajadores que quedaron tras dos años de lucha –unos 300– conformando una cooperativa debido a la imposibilidad de la empresa para retomar las actividades por las pérdidas ocasionadas por la huelga prolongada. La cooperativa consiguió expandirse a pesar de competir contra los gigantes mundiales de la actividad y, a pesar del tiempo transcurrido, conserva un protagonismo en el apoyo a las luchas obreras, participando con otros sindicatos combativos de la Nueva Central de Trabajadores (Pacheco Reyes 2018).

Otro caso similar fue el conflicto de la fábrica de neumáticos Continental, antes Euzkadi, en Guadalajara, que después de una lucha aún más prolongada consiguió formar la Cooperativa Trabajadores Democráticos de Occidente (TRADOC). El conflicto más importante y reciente es el del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), una de las organizaciones gremiales más antiguas de México y que representaba a los trabajadores de la empresa estatal de energía eléctrica que proveía a la Ciudad de México, Luz y Fuerza del Centro. El presidente Felipe Calderón, del derechista Partido de Acción Nacional (PAN), decretó a fines de 2009 la “extinción” de la empresa, tomando todas sus instalaciones con la policía y las Fuerzas Armadas para evitar la resistencia del sindicato y sus 44.000 trabajadores. Siguió una lucha prolongada y en condiciones muy difíciles, en la que unos 20.000 obreros no aceptaron la indemnización y siguieron la postura intransigente del SME, con manifestaciones, acampes (“plantones”), huelgas de hambre, recursos judiciales y todo tipo de medidas, hasta que ya en el final del gobierno de Enrique Peña Nieto, en 2018, el SME logró la autorización para formar una cooperativa y la cesión de las antiguas instalaciones de Luz y Fuerza del Centro para capitalizar la nueva empresa. De esta forma, la Cooperativa LyF se convirtió en una de las organizaciones de autogestión obrera más grandes del mundo, manejando varios talleres de la ex empresa estatal e incluso usinas hidroeléctricas en los alrededores de la Ciudad de México. Sin embargo, todavía no han logrado volver a emplear a la totalidad de los ex empleados de la compañía y deben competir contra otras empresas en un mercado eléctrico privatizado y desregulado, concentrándose en reparaciones, instalaciones y trabajos de mantenimiento. El SME viene debatiendo a su interior el complejo pasaje de ser un sindicato de una empresa pública a desarrollar una empresa autogestionada, con la particularidad de que quiere preservar su condición de organización sindical, transición que conduce no sin dificultades.

## CONTROL OBRERO Y CONSEJOS COMUNALES EN VENEZUELA

Uno de los aspectos menos conocidos del proceso revolucionario bolivariano en Venezuela es la existencia de procesos de control obrero y recuperación de distintas fábricas y empresas por los trabajadores. Así como las aristas de la disputa política y económica por el control del Estado y el desarrollo de políticas estatales de lo que Hugo Chávez denominó el “socialismo del siglo XXI” han sido ampliamente discutidas y analizadas, ese otro proceso, que se ha ido desarrollando en los lugares de trabajo y en la construcción del poder obrero en la producción y en la gestión de las distintas áreas de la economía, aparece en un segundo o tercer plano, tanto en el discurso político como en la investigación académica.

Como un primer intento de avanzar en la transformación económica y dar amplia participación a los sectores populares, Chávez adoptó varias herramientas, una de las cuales fue la formación masiva de cooperativas, dando un fuerte impulso a la “economía popular”. La creación de un ministerio y el fomento a la creación de cooperativas y núcleos de desarrollo endógeno fueron las principales herramientas de esta política, con mayor impacto en sectores rurales. Se trató del primer ensayo chavista hacia una economía bajo control de los trabajadores. El resultado fue que, hasta 2008, se crearon más de 260.000 cooperativas, de las cuales se calcula que llegaron a funcionar efectivamente unas 70.000, la mayoría por una duración menor a un año. A pesar de ese fracaso, el interés del gobierno por los procesos de autogestión obrera fue acelerado por los intentos sucesivos de golpe de Estado en 2002 y 2003, donde se tensaron las contradicciones sociales y sus expresiones políticas, culturales y económicas. Fue en el contexto del sabotaje a la economía del país encabezada por la burocracia técnica y administrativa de la empresa petrolera estatal (PDVSA) que los trabajadores venezolanos comenzaron a dar muestras de su capacidad para ensayar el camino autogestionario. Fueron los obreros petroleros los que ganaron la batalla decisiva en ese conflicto al conseguir poner en funcionamiento la gigantesca empresa, a pesar del sabotaje y la ausencia de los sectores gerenciales y tecnocráticos.

El gobierno empezó a expropiar empresas que habían sido abandonadas o cerradas por sus propietarios en el marco del conflicto y que, a mediados de 2005, ya habían sido ocupadas por sus trabajadores. Los casos más notorios fueron la papelera INVEPAL (ex Venepal), INVEVAL (ex Constructora Nacional de Válvulas) y Sanitarios Maracay (ya en noviembre de 2006), llegando a totalizar unas 40 empresas (Azzellini, 2012). A diferencia de otros casos latinoamericanos, las empresas recuperadas venezolanas atravesaron complejos procesos de relación con el Estado que incluyeron su conformación como cooperativa para integrar una empresa de cogestión, con el 51% del capital en manos estatales y el 49 restante de la cooperativa. Por lo general, la resolución práctica fue más compleja y atravesó diferentes formas y conflictos alrededor de la conformación de los directorios, la participación de los trabajadores y el tipo de aportes económicos del Estado, en una disputa que, bajo diferentes formas, se fue repitiendo en lo sucesivo.

Las dificultades en la recuperación de las fábricas expropiadas, sumada a la necesidad económica de una rápida puesta en funcionamiento y una intención de avanzar rápidamente hacia un modelo de economía socialista (que desde distintos sectores gubernamentales se seguía pensando básicamente como una economía planificada y centralizada, con poco lugar

para la participación de los trabajadores) dio paso a una serie de cuestionamientos más o menos explícitos a la experiencia tanto de las cooperativas como de las empresas recuperadas, y se empezara a hablar de un nuevo modelo, la “empresa o fábrica socialista”.

En 2005 aparece ya la figura, algo confusa, de la Empresa de Producción Social (EPS). Se trata de un modelo que prioriza las necesidades sociales y la colaboración con cooperativas, promoviendo una gestión interna basada en la democracia y destinando parte de sus ganancias (entre el 10% y el 15%) a proyectos sociales. Al rediscutirse la idea de “empresa socialista” como parte del avance hacia el socialismo del siglo XXI, la EPS pasó a ser Empresa de *Propiedad Social*, lo que comenzó a marcar su articulación con los consejos comunales primero, y las comunas, después (Azzellini, 2012). La nueva EPS puede ser indirecta (administradas por el Estado) o directa, siendo las directas las que responden a las comunas y las llamadas fábricas socialistas, que en la práctica son fábricas estatales con diferentes modalidades o intentos de control obrero. Chávez declaró en numerosas ocasiones que el socialismo no se podía limitar a una parte de la actividad económica o a la organización estatal, sino que debía constituirse en un sistema de autogobierno, de autogestión generalizada (citando a Mézaros) e impulsó la creación del movimiento de control obrero para fortalecer el avance en transformaciones de la economía venezolana en un sentido socialista. Junto con el llamado a desarrollar el control obrero, Chávez hizo lo propio con las comunas, organismos territoriales de poder popular, en que no solo se descentralizaría la autoridad política y se empezaría a formar una alternativa de poder al propio Estado, sino que se desarrollarían elementos de gestión económica comunitaria. Sin embargo, la experiencia chocó contra la corrupción instalada desde hacía años en las compañías, con la oposición de la dirigencia política y, especialmente, de los sindicatos. La enfermedad y la posterior muerte de Chávez terminaron por acabar con esta experiencia que enfrentó una feroz resistencia y no logró mantenerse en el tiempo. Fue en la región de Guayana donde se desarrolló la experiencia más potente de control obrero, en especial a partir de la fábrica Alcasa, donde, en 2011, se reunió el primer encuentro de consejos socialistas de trabajadores y trabajadoras, en el que 900 delegados de toda Venezuela discutieron las condiciones políticas y económicas del proceso y conformaron el Movimiento Nacional por el Control Obrero.

El presidente Maduro, que proviene del sindicalismo, no continuó dando impulso a la política de los consejos de trabajadores. Sin legalidad, su legitimidad provenía del impulso de las bases y del apoyo explícito de Chávez. Si bien el Movimiento por el Control Obrero continúa existiendo, su fuerza principal sigue residiendo en la Guayana, donde se dieron las experiencias más potentes (aunque los trabajadores que habían logrado colocar en la presidencia de las empresas han sido desplazados) y se ha debilitado en el resto del país.

## **LAS EMPRESAS RECUPERADAS EN LA ARGENTINA: EL RESURGIR DE LA AUTOGESTIÓN**

En la Argentina (y también, con diferentes intensidades, en el resto de los países de América del Sur) la dictadura militar significó un quiebre brutal en el proceso de lucha de la clase trabajadora, en la trasmisión de la memoria histórica y de resistencia y, especialmente, en el horizonte de posibilidades y objetivos de los movimientos. Especialmente en este último aspecto, el giro decisivo fue el viraje internacional que significó la caída del “socialismo real” que dio paso a la hegemonía mundial del neoliberalismo y a la implantación de un régimen de libre comercio globalizado y, en lo político-ideológico, a una derrota de las perspectivas revolucionarias mayoritarias en el siglo XX. En el campo de las luchas obreras y de los procesos autogestionarios, este viraje histórico dio lugar a un contexto defensivo para las luchas autogestionarias, que pasaron a darse como consecuencia de las mismas políticas económicas neoliberales que llevaron, entre otras medidas, a privatizaciones, desocupación masiva y cierre de industrias y pequeñas y medianas empresas, con el resultado de altísimas tasas de desempleo.

Es en ese marco que la experiencia de las empresas recuperadas por sus trabajadores debe, a nuestro juicio, interpretarse. Las empresas recuperadas surgieron al conocimiento público durante la crisis de los años 2001 y 2002 como uno de los movimientos más representativos de la resistencia y creatividad de la clase trabajadora argentina al enfrentar las consecuencias del desastre neoliberal. Sin embargo, al igual que en Brasil, donde las “empresas de autogestión” proliferaron desde los años 80, y en Uruguay, donde surgieron como respuesta a la crisis de 2002, estas iniciativas se desarrollan en contextos muy diferentes a una crisis revolucionaria o un resurgimiento de las luchas obreras. Al contrario, se dan en un momento de desarticulación del movimiento sindical y de empobrecimiento general de la población, deterioro del salario, destrucción de los sistemas de seguridad social, junto con la formación de masivos movimientos sociales de desempleados en lugar de grandes huelgas sindicales. Es este contexto el que impregna a las ocupaciones y procesos de “recuperación” el carácter de movimientos de resistencia, que deben enfrentar todo tipo de dificultades y cuya autogestión es, antes que una elección deliberada, un camino dejado abierto por la imposibilidad de recuperar un empleo tradicional, en empresas capitalistas o estatales (Ruggeri, 2014).

Se trata de empresas de diverso tipo, muchas de ellas de distintas ramas de la industria, cerradas por las patronales por motivos diversos (en su mayoría a través de procesos de vaciamiento y quiebra fraudulenta) y puestas en producción nuevamente por sus antiguos trabajadores y trabajadoras por medio de la autogestión, adoptando en general la forma jurídica de cooperativas de trabajo. Según los datos del programa Facultad Abierta de la UBA (FFL-UBA, 2023), en abril de 2023 había más de 430 ERT en todo el país agrupando a unos 15.000 trabajadores y trabajadoras (las mujeres son aproximadamente el 30% de la fuerza laboral). La mayoría de estos casos, unos 300, son posteriores a la crisis de 2001, demostrando que estos procesos, si bien están lejos de ser mayoritarios, se han ido incorporando a la variedad de herramientas de lucha de la clase trabajadora argentina. La autogestión, encarnada en estas cooperativas de trabajadores que se autodenominaron

“empresas recuperadas”, ha resurgido como respuesta al abandono de las empresas por parte de los propietarios, donde los trabajadores han asumido el control de sus antiguos lugares de empleo.

En conclusión, estamos ante un fenómeno complejo y multifacético. La reaparición de procesos de autogestión laboral se desarrolla en contextos distintos a los ejemplos históricos de la Comuna de París o la Yugoslavia de Tito, enraizándose en la rica y diversa historia de América Latina. Estas experiencias, lejos de constituir ejercicios revolucionarios, representan formas de resistencia frente a la exclusión laboral que caracteriza al neoliberalismo y al capitalismo global de finales del siglo XX y principios del XXI. De este modo, la autogestión obrera, antes vista como una idea de vanguardia, se convierte en una categoría analítica que describe una práctica concreta, surgida del esfuerzo de los trabajadores por preservar su fuente de empleo, y no de la teoría o de la acción política consciente.

## NOTA BIOGRÁFICA

**Andrés Ruggeri** Andrés Ruggeri es antropólogo social por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Es coordinador del Encuentro Internacional “Economía de los Trabajadores y Trabajadoras” y director del Programa “Facultad Abierta” de la Facultad de Filosofía y Letras (UBA), dedicado al estudio de empresas y fábricas recuperadas por sus trabajadores. Es también Profesor Adjunto en la carrera de Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ) y docente de Teorías y Prácticas de la Economía Social en la Especialización en Economía Social de la Universidad Nacional de Lanús (UNLA).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arboleya Cervera, J. (2008). *La revolución del otro mundo: Un análisis histórico de la revolución cubana*. Editorial de Ciencias Sociales.

Azzellini, D. (2012). *De la cogestión al control obrero: Luchas de clases al interior del proceso bolivariano*. [Tesis de Doctorado, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla].

FFL-UBA - Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires (2023, octubre). *Programa Facultad Abierta*. <https://recuperadasdoc.com.ar/index.php>

Gaudichaud, F. (2016). *Chile 1970-1973. Mil días que estremecieron al mundo: Poder popular, cordones industriales y socialismo durante el gobierno de Salvador Allende*. LOM Ediciones.

Mariátegui, J. C. (1986). “El provenir de las cooperativas”. En F. Iturraspe (ed.), *Participación, Cogestión y Autogestión en América Latina, vol. 2* (pp. 127-129). Editorial Nueva Sociedad.

Montes, V., y Ressel, B. (2003). Presencia del cooperativismo en Argentina. *Revista UniRcoop*, 1(2), pp. 9-26.

Pacheco Reyes, C. (2018). Mudanza: sindicalismo y cooperativas de trabajo en México. En F. Partenio, y A. Ruggeri (eds.), *Empresas recuperadas y cooperativas de trabajadores em América Latina* (pp. 78-97). Red Latinoamericana de Investigadores de Empresas Recuperadas.

Ruggeri, A. (2014). *¿Qué son las empresas recuperadas? Autogestión y resistencia de la clase trabajadora*. Continente/Peña Lillo.

Ruggeri, A. (2018). *Autogestión y revolución: De las primeras cooperativas a Petrogrado y Barcelona*. Ediciones Callao.

Yaffe, H. (2011). *Che Guevara: Economía en revolución*. Editorial José Martí.

## **AUTOGESTIÓN OBRERA EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES: EL CASO URUGUAYO**

Anabel Rieiro

Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República Uruguay

[anabel.rieiro@cienciassociales.edu.uy](mailto:anabel.rieiro@cienciassociales.edu.uy)

### **RESUMEN**

Este trabajo explora la evolución de las Empresas Recuperadas por Trabajadores (ERT) en Uruguay. A través de un análisis exhaustivo de datos cualitativos y cuantitativos recopilados durante más de dos décadas, se identifican las múltiples motivaciones, desafíos y oportunidades que han dado forma a este sector. Los datos permiten establecer una periodización en tres etapas: una inicial de emergencia y resistencia ante la crisis, seguida de un período de crecimiento impulsado por políticas públicas y, finalmente, una etapa de reconfiguración marcada por cambios en el contexto político

### **PALABRAS CLAVE**

autogestión, empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT), cooperativas, Uruguay

### **INTRODUCCIÓN**

A principios de siglo, Uruguay experimentó una crisis económica que, a diferencia de Argentina, no provocó un colapso del sistema político e institucional. Sin embargo, los indicadores sociales se deterioraron significativamente, con altos índices de pobreza. En 2002, entre el 35% y el 40% de las empresas uruguayas cerraron, elevando la tasa de desempleo a cerca del 17%, según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística. La recuperación de empresas que cerraban en este contexto se consolidó rápidamente como un fenómeno colectivo. Para 2006 ya había 16 emprendimientos que nucleaban un total de 689 trabajadores, cifra que aumentó a 20 experiencias con 959 trabajadores en 2008 (Rieiro, 2006, 2009). La oferta de servicios y productos era variada, aunque predominantemente industrial, y los emprendimientos abarcaban un amplio espectro de tamaños, desde pequeñas unidades de 4 personas hasta empresas de mayor envergadura con hasta 230 empleados.

Las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT) surgieron como experiencias autónomas de recolectivización de los medios de producción, representando una forma de resistencia y autogestión frente a la precarización laboral. El perfil promedio de quienes impulsaron estas experiencias correspondía a personas de entre 40 y 60 años (con una edad media de 48 años), con estudios secundarios incompletos y una trayectoria laboral de aproximadamente 18 años en la empresa. La mayoría se encontraba sindicalizada (Rieiro,

2006). Estos emprendimientos, con una antigüedad promedio de 40 años, estaban ubicados principalmente en centros urbanos, especialmente en Montevideo.

Las recuperaciones se dieron con un bajo rango de “conflicto”, dadas las pocas instancias de confrontación directa y la poca visibilidad pública que adquiere el fenómeno en nuestro país, siendo pocos los actores sociales que resuenan y apoyan explícitamente los procesos de recuperación. Esto señala una nueva diferencia con la intensidad del conflicto que se vivió en el contexto argentino, en el cual han sido más frecuentes los desalojos y roces con fuerzas policiales, además de encontrar apoyo en distintas organizaciones sociales (Ruggeri et al., 2005). Sobre las medidas de fuerza desplegadas por los trabajadores, si bien en algunos casos se ocuparon las empresas, en general se utilizaron canales institucionales, amortiguando los conflictos, aunque prolongándolos en el tiempo.

## CONSTRUYENDO REDES DE AUTOGESTIÓN

Con el objetivo de obtener asesoramiento e intercambiar información, las experiencias se congregaron en torno al Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT), la única central sindical del país. Con el tiempo, este núcleo se consolidó en una “Mesa de Empresas Recuperadas”, establecida dentro del Departamento de Desarrollo Productivo. A pesar de que la autogestión nunca ha sido una prioridad central para el PIT-CNT, el espacio de diálogo generado en su seno ha facilitado la articulación entre trabajadores interesados en esta modalidad con otras experiencias de la región, que han prosperado al calor de la ola de progresismos latinoamericanos. Este proceso se ha visto impulsado por eventos regionales como el Primer Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas en Caracas (octubre 2005) y el Seminario sobre Autogestión y Recuperación de Empresas en San Pablo (diciembre de 2005).

A pesar de la vocación de alianza entre las ERT y el movimiento sindical, las relaciones han estado marcadas por tensiones y divergencias. Estas diferencias se tornaron manifiestas cuando, en 2007, algunas de las principales ERT existentes en ese momento constituyeron la Asociación Nacional de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ANERT), una organización independiente, aunque afin ideológicamente al PIT-CNT. Es importante destacar que esta afinidad ideológica marca una diferencia importante con el caso argentino, donde la polarización entre el sindicalismo tradicional y las empresas autogestionarias ha tradicionalmente sido más pronunciada.

Un factor del contexto político, que probablemente contribuyó para la conformación de una asociación independiente, fue la llegada al gobierno, en 2005, de una coalición de izquierda que había declarado su afinidad con el sector cooperativo (Frente Amplio, FA). Como muestra de esta afinidad, en 2008, el gobierno uruguayo aprobó la Ley General de Cooperativas No. 18.407. Entre otras medidas, la norma creó el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP), una persona jurídica de derecho público no estatal que “propone, asesora y ejecuta la política nacional del cooperativismo” con fondos estatales y de las propias cooperativas.

La creación de la ANERT dotó a las ERT de una voz propia, permitiendo articular de manera más efectiva sus demandas específicas hacia las políticas públicas. El INACOOOP, por su parte, se posicionó como un actor clave en la implementación de estas políticas, facilitando el desarrollo tanto de las ERT, como del sector cooperativo en su conjunto.

Fortaleciendo lazos con otras organizaciones y actores sociales comprometidos con la autogestión y la transformación social, en 2010 ANERT se integró a la “Mesa por la Autogestión y Construcción Colectiva” (MEPACC), un espacio de diálogo entre organizaciones involucradas con procesos asociativos e interesadas en la autogestión como herramienta para la transformación social, convocado por la Federación Uruguaya de Cooperativismo de Vivienda por Ayuda Mutua (FUCVAM). El espacio contó inicialmente con la participación de actores clave del sector cooperativo y académico uruguayo, como FUCVAM, ANERT, la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU) y la Universidad de la República (UDELAR), a los que luego se sumó la Coordinadora de Economía Solidaria.

Desde el principio, la MEPACC funcionó como plataforma de propuestas y reivindicaciones, canalizando el accionar colectivo para generar cambios profundos desde la autogestión. Durante su primer año de existencia organizó un ciclo de debates sobre autoorganización y transformación social, involucrando a organizaciones de base de barrios periféricos de Montevideo y presentando las conclusiones sistematizadas del diálogo ante las autoridades gubernamentales en un evento en la UDELAR. Al año siguiente, movilizó encuentros temáticos sobre “la escuela de autogestión”, “la autogestión que queremos” e “intercooperación”. Sin embargo, una gradual disminución de la participación de ANERT y FCPU y la emergencia de nuevas propuestas organizativas, tensionaron su carácter abierto y participativo, generando debates internos sobre su funcionamiento. La propuesta de conformar una mesa ejecutiva integrada por representantes de las distintas organizaciones de base no logró consenso, lo que debilitó su capacidad de acción y marcó un punto de inflexión en su trayectoria.

## EL IMPULSO DEL FONDO DE DESARROLLO (FONDES)

En 2012, se crea un nuevo espacio de confluencia dentro de la central sindical PIT-CNT, denominado “Plenario de Autogestión Obrera” (PAO). Dicha articulación se da en el marco de la nueva reglamentación del Fondo de Desarrollo (FONDES), propuesto desde la Presidencia de la República como un fondo para que los emprendimientos autogestionados accediesen por primera vez a créditos de importante valor.<sup>1</sup>

Habiéndose constituido en el ámbito de una central sindical, el PAO resultó mayoritariamente habitado por las experiencias autogestionarias que conformaban la ANERT y la FCPU. A diferencia de la precedente iniciativa de articulación (MEPACC), el PAO se distancia del objetivo de la autogestión como instrumento de transformación social,

<sup>1</sup> Se estimaba que, en virtud de la asignación del 30% de las ganancias anuales del Banco República, el FONDES adjudicaría créditos por un valor de 115 millones de dólares estadounidenses en 2012 (proyección basada en las ganancias obtenidas en los años 2010 y 2011).

adoptando una perspectiva más pragmática y orientada a la acción. Esta nueva visión se aproxima a las lógicas del movimiento sindical y se centra en influir directamente en la formulación e implementación de políticas públicas.

Durante el periodo 2012-2015, el PAO mantuvo una dinámica activa, con reuniones frecuentes y un notable éxito en la canalización de fondos públicos. Un estudio de 2015 sobre 41 experiencias autogestionarias (Rieiro, 2016) reveló que más del 83% había recibido algún tipo de apoyo estatal y casi el 50% se había beneficiado directamente de créditos del FONDES, por un monto total cercano a los 70 millones de dólares estadounidenses.

Entre políticas públicas nacionales más destacadas, además del FONDES, cabe mencionar algunas ayudas provenientes del INACOOOP, el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Las intervenciones se centraron principalmente en la provisión de subsidios económicos, la extensión de los beneficios por desempleo, la oferta de asesoramiento legal y empresarial, y la implementación de programas de capacitación diversificados.

En el período de emergencia y resistencia, los trabajadores enfrentaron serios desafíos, especialmente en relación con la reapertura de sus actividades y la integración de sus producciones en el mercado. Al mismo tiempo, este período mostró cómo los territorios recuperados se convirtieron en espacios marcados por la intervención de diversas políticas públicas, implementadas desde distintos niveles gubernamentales, aunque con una coordinación limitada y escasa intersectorialidad.

A pesar de estas dificultades, el anuncio del FONDES impulsó un aumento en el número de experiencias de recuperación. Para 2015, se habían registrado 50 emprendimientos, de los cuales fue posible mapear 43. De estas experiencias, el 65% surgieron en el contexto posterior a 2010. Así, a las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT) surgidas durante el período de crisis socioeconómica inicial, se sumaron nuevas iniciativas alentadas por políticas públicas específicas.

Las 50 unidades relevadas (Rieiro, 2016) involucraban un total de 3.057 trabajadores, con un perfil general predominantemente masculino y una edad cercana a los 50 años. Aunque el sector industrial seguía siendo prevalente, comenzaron a observarse más recuperaciones en áreas de servicios como limpieza, mantenimiento, gastronomía, educación (colegios) y atención infantil (clubes de niños). Además, aumentó la cantidad de unidades ubicadas en el interior del país. El promedio de trabajadores por emprendimiento era de 65, con diferencias significativas según la ubicación: en la capital, el promedio era de 38 trabajadores por unidad, mientras que en el interior alcanzaba los 89, debido a la existencia de emprendimientos de mayor tamaño, como frigoríficos, textiles, curtiembres y fábricas de cerámica.

Una particularidad de este período, caracterizado por una mayor visibilidad pública de las ERT gracias a su reconocimiento político, fue el surgimiento de experiencias grandes y emblemáticas apoyadas por el FONDES. Entre ellas destacan ENVIDRIO (una fábrica de vidrio que construyó una nueva planta, 106 trabajadores), FUNSA (producción de neumáticos y

guantes, 150 trabajadores), Metzen y Sena (fábrica de cerámica reabierta en 2013, 348 trabajadores), URUVEN (curtiembre), ALAS-U (aeronáutica).

Ante la creciente relevancia de los procesos autogestionarios y la escasez de recursos formativos y documentales, en 2013 surgió el Centro de Formación y Documentación en Procesos Autogestionarios (CFDPA). Inspirado en experiencias exitosas como el Centro de Documentación de la Universidad de Buenos Aires (Ruggeri, 2005, 2011), este espacio pionero en Uruguay se concibió como un proyecto de cogestión entre la academia, el movimiento cooperativo y las organizaciones de trabajadores. La iniciativa fue impulsada por docentes de la UDELAR y contó con la colaboración de la Red Temática de Economía Social y Solidaria de la UDELAR, la Asociación Nacional de Empresas Recuperadas (ANERT), el Plenario de Emprendimientos Autogestionados del PIT-CNT, el Instituto Cuesta Duarte (ICD), la Federación Uruguaya de Cooperativismo de Vivienda por Ayuda Mutua (FUCVAM), la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU) y la Coordinadora Nacional de Economía Solidaria (CNES).

## LOS DESAFÍOS DEL PRESENTE

A partir de 2014 y 2015, la política del FONDES enfrentó crecientes críticas públicas, con acusaciones de ineficiencia hacia la autogestión obrera como modelo de gestión empresarial. Estas tensiones se intensificaron en el contexto preelectoral, especialmente ante la propuesta de transformar el decreto que regulaba el FONDES en una ley. Este clima de deslegitimación mediática se agravó cuando algunas de las experiencias emblemáticas beneficiarias del FONDES comenzaron a cerrar. Aunque el Ejecutivo presentó un proyecto de ley en septiembre de 2014, buscando su aprobación antes de diciembre, la discusión se postergó y no logró votarse a tiempo.

Con el tercer gobierno del Frente Amplio y la llegada de Tabaré Vázquez a la presidencia en 2015, se consolidó un cambio de orientación estatal hacia las empresas recuperadas. Desde la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), se planteó destinar los recursos del FONDES también a pequeñas y medianas empresas, priorizando la sostenibilidad económica de los proyectos financiados. En este marco, un nuevo decreto promulgado el 23 de marzo de 2015 modificó 17 artículos y derogó 7 del decreto original de 2011. Estos cambios generaron críticas desde el movimiento sindical y el Plenario de Emprendimientos Autogestionados, principalmente por la inclusión de pequeñas y medianas empresas en el esquema y dieron origen a una movilización de protesta que incluyó un cese parcial de actividades.

Finalmente, en los meses siguientes, el Parlamento aprobó la Ley 19.337, que estableció un nuevo marco normativo para el FONDES. Esta ley anuló el decreto anterior y dividió la política en dos componentes: una a cargo de la junta FONDES-INACOOP, dentro del INACOOP, para proyectos cooperativos y autogestionados; y otra gestionada por la Agencia Nacional de Desarrollo Económico (ANDE), orientada a la promoción de micro, pequeñas y medianas empresas (Rieiro, 2016). La Junta directiva del FONDES-INACOOP se conformó con tres

miembros designados por el Poder Ejecutivo y dos miembros sociales (uno de CUDECOOP y otro de ANERT-PITCNT).

Este cambio en la gestión de la política pública coincidió con un debilitamiento de las tramas organizativas generadas por los trabajadores de las ERT. Un ejemplo de ello fue el cese del funcionamiento del Plenario de ERT, acompañado por una lógica política más delegativa. En este contexto, se observa un marcado descenso en la cantidad de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT) en Uruguay. Según el mapeo realizado en el primer semestre de 2022, actualmente existen 28 ERT que agrupan a un total de 1.046 personas. En comparación con 2015, esto representa una reducción del 44% en el número de emprendimientos y un descenso del 66% en la cantidad de personas involucradas. La mayoría de estas experiencias se encuentran en el interior del país (15 de las 28), con un perfil menos obrero e industrial que en los primeros períodos, y un aumento en emprendimientos vinculados a los servicios y la educación, acompañado de una mayor participación femenina (Riero y Reyes, 2023).

En cuanto a la organización de las ERT, la trama relacional entre los emprendimientos ha perdido cohesión. Ya no existe un espacio común que las aglutine como empresas recuperadas, y tanto la ANERT como el plenario dentro del PIT-CNT han dejado de convocarse. Esto queda evidenciado en las respuestas de las ERT encuestadas: de las 28, la mitad declaró formar parte únicamente de la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU), mientras que solo una mencionó estar vinculada al PIT-CNT o la ANERT.

Por otro lado, el Centro de Formación y Documentación en Procesos Autogestionarios (CFDPA) se encuentra debilitado. Si bien ha realizado diversas actividades de formación (foros, charlas, artículos de prensa, encuentros y proyectos) y ha dialogado con la región a partir de los Encuentros Regionales e Internacionales de la “Economía de los/as trabajadores/as”, actualmente su capacidad para impulsar una agenda propia es limitada. Los recientes mapeos de la otra economía (Riero y Weisz, 2023), realizados en el marco del CFDPA, subrayan la importancia de ampliar las alianzas con sectores como la agroecología, la economía solidaria, la economía popular y la economía feminista. Sin embargo, la precariedad material y la falta de articulación política dificultan la construcción de un horizonte común.

## REFLEXIONES FINALES

En este artículo se han analizado las condiciones sociales, económicas y políticas que han influido en el desarrollo de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT) en Uruguay. En particular, se han explorado las dinámicas de composición y descomposición que han caracterizado a los espacios de articulación del sector en distintos períodos, así como su relación con las políticas públicas, destacando especialmente la implementación del Fondo para el Desarrollo (FONDES). Desde un enfoque que reconoce que las crisis socioeconómicas son cíclicas y sistémicas, el análisis se ha estructurado a partir de la idea de que, aunque estas crisis desarticulan el tejido social, también pueden generar respuestas que favorezcan la construcción de nuevas subjetividades cooperativas.

En contextos de crisis y cierre masivo de empresas, la recuperación colectiva de unidades productivas a través de cooperativas o asociaciones autogestionarias surge como una estrategia para garantizar ingresos y la reproducción material. Los conflictos enfrentados, los vínculos con otras cooperativas y sindicatos, y los procesos de toma de decisiones colectivos generan dinámicas inéditas entre los trabajadores y trabajadoras. Aunque las ERT no nacen con un proyecto político emancipatorio, sino como una respuesta al desempleo y una reafirmación de su identidad como “trabajadores”, los procesos que experimentan contribuyen a politizar sus vínculos y sus prácticas. Esta evolución ha permitido, por ejemplo, incorporar la temática de la producción cooperativa al movimiento sindical y establecer sus propias organizaciones de intercambio y representación.

En un segundo momento, los mayores grados de politización alcanzados por el movimiento, en articulación con otras organizaciones del sector asociativo y solidario, reflejan un intento explícito por impulsar la autogestión como herramienta de transformación social. Sin embargo, esta etapa también muestra un repliegue estratégico. El fortalecimiento de la alianza con el sector sindical puede interpretarse como un giro pragmático orientado a ampliar su capacidad de incidencia en la formulación de políticas públicas que respondan a sus necesidades.

Si bien muchas ERT no lograron consolidarse, incluso con apoyo estatal significativo, esto no implica necesariamente que sean inviables o ineficientes. Existen ejemplos de emprendimientos que, a pesar de las dificultades, han avanzado desde una resistencia inicial al desempleo hacia la construcción de nuevas formas de entender el trabajo y explorar horizontes transformadores.<sup>2</sup>

Por otra parte, las ERT han surgido de tradiciones organizativas diversas, combinando herencias del movimiento sindical y del cooperativismo. Aunque han influido en la política pública y muchas se beneficiaron de programas de apoyo, el sector no ha logrado consolidarse como un movimiento cohesionado. Actualmente, las ERT atraviesan un proceso de descomposición organizacional como sujeto colectivo afirmativo. Sin embargo, algunas iniciativas han encontrado nuevas conexiones en redes de la economía social y solidaria, ofreciendo experiencias que reabren el debate sobre una economía orientada a la sostenibilidad de la vida.

---

<sup>2</sup> Por ejemplo, encontramos ERT de larga trayectoria, como la compañía de transporte COPAY, en Paysandú, recuperada en 1953 y con 162 trabajadores, o el Molino Caorsi, en Tacuarembó, en funcionamiento bajo gestión de los trabajadores desde 1962. Además, varias ERT trascienden sus proyectos particulares para convertirse en importantes promotores del desarrollo local. Tal es el caso del Molino Santa Rosa, recuperado en 1999 en Canelones, que no solo logró consolidarse gradualmente, sino también posicionarse como un actor clave en el fortalecimiento del tejido local y cooperativo (ver Rebón y Rieiro, 2020). Otro ejemplo destacado es la cooperativa ABC Coop-Gestión Obrera, recuperada en 2001 en Colonia, que ha fomentado el asociativismo barrial, desempeñando un papel crucial durante la pandemia al sostener una olla popular vecinal de gran alcance. Por su parte, la reciente experiencia de la cooperativa La Minga evidencia su integración en redes alternativas de comercio y consumo responsable, como el Mercado Popular de Subsistencia y la Asociación Barrial de Consumo, mediante la distribución de productos de higiene, como jabones y afines. Un dato relevante que arroja la encuesta realizada a las ERT activas es que, de las nueve que respondieron sobre su vinculación con el entorno local, seis señalaron mantener una conexión estrecha.

Los cuatro mapeos realizados a lo largo de dos décadas (2005, 2008, 2015 y 2022) permiten identificar una tendencia a la disminución en el número de Empresas Recuperadas por los Trabajadores en Uruguay. Del total de ERT identificadas (71), poco más de un tercio (28) continúan activas. Aunque este panorama podría parecer desalentador, las cifras por sí solas no capturan aspectos clave para comprender adecuadamente el fenómeno. La consolidación de ciertos emprendimientos, el surgimiento de nuevas formas de producción, las dinámicas de recolectivización, la emergencia de subjetividades políticas y la creciente vinculación con los territorios sugieren que las ERT trascienden su papel como meras unidades productivas, abriendo horizontes hacia modelos económicos alternativos.

## NOTA BIOGRÁFICA

**Anabel Rieiro** es doctora en Sociología. Se desempeña como Profesora Adjunta en el Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República Uruguay (UdelaR) y forma parte del Sistema Nacional de Investigadores de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación.

## REFERENCIAS

Rebón, J. y Rieiro, A. (2020). Consolidación cooperativa de empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina y Uruguay. *Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad*, 19(2), pp. 1-12.

Rieiro, A. (2016). *Gestión colectiva en producción: relaciones sociales a partir de las empresas recuperadas por sus trabajadores en el Cono Sur*. [Tesis de doctorado, Universidad de la República Uruguay]. Colibri. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/21739>

Rieiro, A. (2006). Recuperando el trabajo en economías dependientes: Uruguay un modelo de desarrollo para armar. En M. Soul et. al. (eds.), *Informe final del concurso: Transformaciones en el mundo del trabajo: efectos socio-económicos y culturales en América Latina y el Caribe* (pp. 167-209). Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Rieiro, A. (2009). *Gestión obrera y acciones colectivas en el mundo del trabajo*. [Tesis de maestría, Universidad de la República Uruguay]. Colibri. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/8264>

Rieiro, A., y Reyes, J. (2023). Las empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay: emergencia, desarrollo, debilitamiento y singularidades del caso. *Deusto Estudios Cooperativos*, 21, 179-207. <https://doi.org/10.18543/dec212023>.

Rieiro, A., y Weisz, C. B. (2023). Economías para la vida: La heterogeneidad de la Economía Social y Solidaria contemporánea en Uruguay. *Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria - Revista Vasca de Economía Social*, 20, 243-281. <https://doi.org/10.1387/gizaekoa.24747>

Ruggeri, A., Martínez, C., y Trincherro, H. (2005). *Las empresas recuperadas en Argentina: Informe del segundo relevamiento del Programa de Facultad Abierta*. SEUBE - Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

Ruggeri, A. (2011). Reflexiones sobre la autogestión en las empresas recuperadas argentinas. *Estudios*, 1, 2011, pp. 60-79.

## **FACTORY TAKEOVERS IN THE EUROPEAN MEDITERRANEAN AREA: SELF-MANAGED COMPANIES IN FRANCE, ITALY AND GREECE**

Dario Azzellini

School of Industrial and Labor Relations, Cornell University  
[dario@azzellini.net](mailto:dario@azzellini.net)

### **ABSTRACT**

Over the past 15 years Workers Recuperated Companies (WRCs) emerged in several European countries as Bosnia Herzegovina, Croatia, France, Greece, Italy, Turkey and eventually other countries. Exact numbers do not exist. There is no systematic research, nor a common definition of WRCs in Europe. In my article I focus on WRCs corresponding to the Argentinian definition: WRCs are companies that were closed down by their owners or went into bankruptcy, leading to a workers' struggle to restart production under collective and democratic self-management. The transformation is mostly taking place in conflict with the prior or actual owners and/or the state. The individual private property of the means of production is transformed into collective property with a social purpose and with no individual ownership. Most WRCs connect with other social and labour struggles, and eventually adopt more egalitarian payment systems. This article compares three companies in Southern Europe occupied by their workers 12 to 14 years ago: Scop Ti, a tea packing plant in France; Vio.Me, a former chemical construction material factory in Greece; and RiMaflow, a former car parts producer in Italy. I analyse their strategies, struggle, performance, internal structures, and the associational and institutional power the workers build.

### **KEYWORDS**

worker-recuperated companies; europe; scop ti; vio.me; rimafLOW

### **SCOP TI: FROM LIPTON TEA TO NATURAL AND ORGANIC TEAS AND INFUSIONS**

Scop Ti (Société Coopérative Ouvrière Provençale de Thés et Infusions), formerly Fralib, in Gémenos, Southern France, produces and packs a huge variety of organic and natural aroma teas and infusions. The factory belonged to the transnational food giant Unilever and packed Lipton tea and an own brand. The plant, that had been equipped with modern machinery and was supposed to become the main regional production site, was suddenly closed in September 2010. The production was moved to Poland and 182 workers lost their jobs. Shortly after the factory closed, the workers occupied it. The early occupation prevented Unilever from moving the machinery. The struggle was promoted and motivated by several

union delegates and activists of the leftist Confédération Générale du Travail (CGT), with prior experience in labour struggles. Most other workers were not politicized before the struggle, many were not even union members. The CGT supported the workers. The workers claimed the factory with the goal to build a cooperative and produce organic and natural aroma teas and infusions. After almost four years of occupation, Unilever consented to settle the conflict and signed an agreement on May 26, 2014. It paid the workers a compensation of €20 million in machines, buildings, technical training and money. The factory was transferred to the worker cooperative (Azzellini, 2023, pp. 47-51).

Scop Ti reopened in May 2015. The new brand for natural aroma teas and infusion was named “1336,” the number of days the factory occupation lasted, as explained on every box of tea. The organic brand is named Scop Ti. In 2024 Scop Ti offered more than 50 different infusions and teas, an ice tea brand and merchandising articles in its online shop. The tea distribution is mainly regional and conventional. 85 percent of the sales happen through grocery stores. Scop Ti has 47 full time workers. Many workers gave up during the struggle, others have meanwhile retired. The main decisions are made in the general assembly of all workers. The assembly also elects every four years an administration council of 11 workers and a director. The council implements the decisions made by the general assembly, elaborates proposals, makes minor decisions and prepares the assembly. All workers are paid €1,600-1,700 a month, the director €2,000 (the lowest pay by national union contract). More than 70 percent of the production is commissioned by other companies. The goal is to rely on own brands.

Scop Ti's struggle was built upon three elements: the productive project; protest activities and a solidarity campaign; and the legal battle against Unilever. The workers' initiated a boycott campaign against Unilever; protested regularly in the regional capital Marseille and in Paris; travelled the country to make their case known and mobilize solidarity; and founded a band and a theatre group promoting their cause in union and cultural events. In February 2014 the factory hosted the “First Euro-Mediterranean Workers' Economy Gathering.” More than 200 workers from a handful European WRCs and some cooperatives, other workers, researchers and activists, participated in the encounter. On that occasion, and as a tribute to the Argentinian WRCs, ex-Fralib packed yerba mate tea. This was their second solidarity production after organic lime blossom tea. The solidarity productions financed the solidarity campaign, promoted their struggle, and proved that they were able to produce. Simultaneously, the workers engaged in the legal battle against Unilever. They obtained court orders that revoked the closure of the plant and declared their dismissals as illegal, and court orders forcing Unilever to continue to pay the wages. The workers achieved also that the social plan Unilever presented for the closure of the plant (which is mandatory in France) was revoked three times. Scop Ti became a symbol of workers' resistance and enjoyed an overwhelming local and regional support. During the occupation workers from all over came to support the Scop Ti workers. The Scop Ti workers also support other workers' struggles the same way they received solidarity.

The reopening strengthens the local and regional economy. After Fralib closed, many producers abandoned the production of the herbs needed for the infusions. The Scop Ti workers travelled, made contact with farmers, convinced them to produce the herbs again, and even helped harvesting lime blossom for their organic infusions production. They rebuilt

the network of local and regional organic herb and fruit production for their teas and infusions. The pandemic did not seriously affect Scop Ti. In 2020 it achieved for the first time the necessary annual turnaround of €4 Million.

## **VIO.ME: FROM CHEMICAL CONSTRUCTION MATERIALS TO ORGANIC CLEANERS**

Vio.Me in Thessaloniki, Greece, produces a wide range of organic personal hygiene, house cleaning and industrial cleaning products. Originally, Vio.Me produced tile adhesive and industrial glue. It was a subsidiary enterprise of the biggest ceramic tile manufacturer in Greece Philkeram Johnson. In early 2010 the owners told the workers that expenses had to be cut temporarily because of financial constraints. The workers agreed to unpaid leaves. A few months later the owners started to hold back a part of the wages, promising they would be paid soon. After one year without improvements the workers went on strike demanding to be paid. In May 2011 the owners abandoned Vio.Me and Philkeram Johnson. At Vio.Me they left 70 unpaid workers and an allegedly bankrupt company behind. In reality it was still profitable and the bankruptcy was caused by the transfer of revenues and capital from Vio.Me to the mother firm (Azzellini, 2023, pp. 76-81).

In the midst of the deep economic crisis that hit Greece many younger Vio.Me workers left Thessaloniki in search of a job. A part of the remaining workers tried to get their unpaid wages paid. They contacted the major unions and party representatives without concrete results. Three dozen workers decided to occupy the plant to pressure the owners pay their pending wages. Neither the owners nor the institutions or unions reacted. But many people and social movements expressed their solidarity. The workers got interested in the factory occupations in Argentina and decided to do the same.

Without investment capital, the breakdown of the former distribution networks, and considering health hazards, the Vio.Me workers decided to switch the production to organic products. In February 2013 they restarted operations, producing organic laundry soap (liquid and powder) and organic hand and body soap. The informal distribution through solidarity networks did not generate enough revenues to offer the workers a decent pay. Only 20 continued the occupation and built a cooperative. To cover the regular expenses of the plant and allow some planning, Vio.Me created a network of “solidarity supporters,” who pay regular monthly contributions in advance and pre-order Vio.Me products. Sales increased, the production professionalized and the product line was broadened, including different types of laundry soap and household cleaners, and more personal hygiene products. Vio.Me sold its products at markets, fairs, and festivals and began to export to several European countries with Germany as biggest customer. All relevant discussions and decision making at Vio.Me happen at the regular general assembly. Decisions regarding day-to-day issues are made during a brief meeting in the morning. The monthly pay increased to a bit more than the official unemployment benefit, which was around €450. Moreover, Vio.Me bought a van for the transport of the raw materials and products.

Supported by chemical engineers Vio.Me managed to professionalize its production and expand the product line constantly. In 2023, the personal hygiene products included soap bars made out of olive oil, laurel, nettle and different herbs, liquid soaps based on laurel oil or lavender oil, various shower gels and aloe vera skincare products. The household cleaning line included limescale remover, fabric softener, glass cleaner, fat solvent, dishwashing liquid and dishwashing concentrate. Moreover, Vio.Me developed various industrial machine cleaners. All products are strictly organic, vegan and do not involve any animal testing. Even so, the Vio.Me products are sold at more affordable prices than comparable products, so that working class families can afford their products. The number of sales points for Vio.Me products in Greece and abroad also increased constantly. In Thessaloniki they opened an own local store in 2017, a Vio.Me store in Athens, managed by a solidarity initiative, followed one year later. In 2022 Vio.Me had 12 workers paid €600 a month, and its products were available in more than 60 different stores all over Greece.

In 2015-2016, when thousands of refugees were blocked at the border with Macedonia, the workers drove once a week one hour to the border and brought the refugees donated clothes and Vio.Me cleaning products. They also regularly donate soaps to refugee camps in Greece. They see it as their duty to support the refugees who they consider also workers. Since 2015 Vio.Me also hosts the Social Solidarity Clinic Thessaloniki in one factory hall, providing free health services and medicine. In October 2016, Vio.Me hosted the “Second Euro-Mediterranean Workers’ Economy Gathering.” The workers participate also collectively in various social movements.

The solidarity Vio.Me experiences is what made it possible to resist constant attempts to be auctioned, evicted or shut down through legal procedures. The ownership question remains unresolved and the authorities try regularly to auction the plant. The leftist Syriza government 2015-2019 did not support Vio.Me. Nor did the right-wing governments that followed. The pandemic did not affect the Vio.Me production, but the local markets where Vio.Me sells part of the production became unreliable. The workers launched regular sales tours with their van. The stops are preannounced and people place pre-orders delivered without extra fees. The sales tours proved to be successful and were maintained also after the end of the lock downs.

## **RIMAFLOW: FROM CAR PARTS TO ORGANIC FOOD AND LIQUOR**

RiMaflow in Trezzano sul Naviglio, in the industrial belt of Milan, Italy, was the main plant of the Italian transnational automotive parts manufacturer Maflow. The company declared bankruptcy in 2008 and was put under forced administration for bankruptcy fraud in 2009. The 330 workers in Trezzano organized protests to save their jobs. In 2010 the plant was sold to the Polish Boryszew group, that reduced the workforce to 80 workers. The dismissed 250 workers received an increased unemployment benefit. Some of them continued to meet to discuss further steps, among them also Massimo Lettieri, former delegate of the left-wing rank-and-file trade union *Confederazione Unitaria di Base* (CUB, Unitary Base Confederation) at the Maflow work council *Rappresentanze Sindacali Unitarie* (RSU, Unitary Unionist

Representations). The remaining 80 workers only trained Polish workers on the machines and never restarted production. In December 2022 the owner closed the plant and moved the machines to Poland. The UniCredit Bank became the legal owner of the plant. The workers set up a protest camp and then decided to occupy the plant in February 2013. Their plan was to build a cooperative for upcycling of computers and electrical household appliances. One month later they registered the RiMaflow cooperative. Computers were sold or donated to schools and social institutions, and household appliances sold at a weekly second-hand market at RiMaflow (Azzellini, 2023, pp. 57-67).

An industrial plan to turn RiMaflow into a professional recycling facility was developed. Free office and workshop spaces were offered to independent workers and 70 moved into the RiMaflow space. A cafeteria for workers of nearby industries was opened. RiMaflow connected with organic farmer cooperatives from Southern Italy, that pay fair salaries to migrant crop-pickers, to produce organic tomato sauce and lemon liquor and started sales through solidarity networks. It soon turned into RiMaflow's most successful activity. The repair and upcycling activity did not generate enough revenues and was abandoned after the municipal administration prohibited the second-hand market. RiMaflow transformed into an "open factory," at the service of the neighbourhood, trade unions, refugees, and theatre and music groups, connecting with critical consumer initiatives, solidarity economy, and even with the Catholic relief, development and social services organization Caritas. An attempt to evict RiMaflow failed because of the strong support RiMaflow received.

In July 2018, the courts charged RiMaflow with being part of a criminal waste trafficking network. The workshops and offices were closed, computers confiscated, and bank accounts and the cooperative's registration frozen. Lettieri, president of the cooperative, was arrested and spent several months in jail and in house detention. The charges were a setup. All accusations turned out to be unfounded and Lettieri was condemned to do some hours of social work (he did at RiMaflow) because of minor irregularities in RiMaflow's accountancy. RiMaflow could only carry on because of the strong support from its networks. In November 2018 the next eviction attempt failed. UniCredit gave in and offered RiMaflow to buy the plant, what RiMaflow rejected because of its poor conditions. The workers had spotted a smaller former Maflow plant in much better shape a few blocks away. Finally, UniCredit agreed to pay RiMaflow €300,000, and grant the workers until April 2019 to move. With that money, and additional €1.9 million from a solidarity economy foundation, Caritas Milan, the solidarity bank Banca Etica (which contributed €700,000 as a loan RiMaflow began paying back at the end of 2021), and a private entrepreneur with sympathies for their cause who paid for storage space, RiMaflow bought the former factory. During the "Third Euro-Mediterranean Workers' Economy Gathering," hosted at the old plant in April 2019, the RiMaflow workers led a demonstration to enter the new factory before the legal handover.

RiMaflow 2.0 combines various activities. The backbone is the *Workers' Society of Mutual Help – Social Cooperative RiMaflow-Fuorimercato* for organic food processing and distribution in one hall with 22 full-time workers. Decisions are made in a general assembly. The second hall harbours 40 autonomous workers in the "city of trades," a space with craft shops and workers offering different services. They have their own assembly. 20 of those workers are also members of the *RiMaflow Cooperative of Production and Labour* along with all members

of the food cooperative. It administers the whole RiMaflow space through a regular general assembly. The roofs of RiMaflow are covered with solar panels that generate more energy than needed so that RiMaflow sells energy to the regional electricity network.

RiMaflow's most successful activity is the organic liquor production. It started in 2014 with the Southern Italian lemon liquor Limoncello made of organic lemons from a cooperative in Rosarno that pays fair salaries and offers decent working conditions to migrant workers. Rosarno, Calabria, has a strong presence of the mafia-like 'Ndrangheta. The mainly African crop-pickers live in squalid conditions. In January 2010 a major migrant uprising occurred after armed racist attacks. Investigations revealed that local 'Ndrangheta families had orchestrated the attacks. RiMaflow's *Rimoncello* became a big success. By 2021 the array of liquors included five products and RiMaflow sells tens of thousands of bottles. The Rimoncello was followed by the bitter *Amaro Partigiano*, supporting an archive of partisan resistance, and the antisexist *Vodka Kollontai* co-financing feminist and LGBTQ initiatives. Next, RiMaflow launched the orange liquor *Riace*, named after a town in Calabria famous for receiving refugees with open arms and who's former leftist mayor was criminalized. Most recently RiMaflow and the workers of GKN created the *Workers' Sambuca "Insorgiamo"* (let's rise up). The GKN plant in Florence produced powertrains for the car industry. It closed in July 2021 leaving 422 unemployed workers behind. The workers occupied the factory and have plans for an industrial transition project under workers' control. In 2023 they started a crowd funding to begin to produce cargo bikes, solar panels and batteries for energy storage.

During the severe lockdown periods of the pandemic in Italy, RiMaflow packed and distributed food boxes to 5,000 families in need in three adjacent working-class neighbourhoods. The activity was based on donations and RiMaflow earned very little doing it. In 2023 RiMaflow had 22 fulltime workers paid monthly about €1,400 after tax. The average workers' salary in Italy is €1,469.

## DIFFERENT CONTEXTS, DIFFERENT OPTIONS

The strategies employed by the three WRC during the struggle and the decisions made were mainly shaped by context, circumstance and the specific experiences in the struggle. An overarching analysis is therefore crucial to understand the different trajectories, while it also proves that WRCs can be successful despite adverse conditions and in different contexts.

The workers' negotiation position and production options are strongly determined by the previous production and the availability and situation of the machines. Scop Ti could continue the same production because tea has a market independent of the former brand name or specific clients; because the immediate occupation kept the machinery in the factory, which also provided them with a strong negotiating position; and because the machines were new and the factory was in good shape. Vio.Me was left by the owner with deteriorated machinery and plant. The workers had neither investment capital nor the clients to continue the prior production. RiMaflow was occupied late when all machines had been removed, weakening their power of negotiation significantly. Restarting the prior production

was anyway impossible. No car manufacturer would buy air conditioning ducts from a cooperative occupying a plant.

The union support the WRCs receive, and who they can mobilize differs too. The workers of all three WRCs succeeded, because of their power as mobilized workforce, stemming from their collective organization. The cooperation among the workers beyond union identities and coalition building with other workers, unions and social movements, instead of competition, is the base of their *associational power* (Silver, 2003; Wright, 2000). The existence of different unions and differing union identities played in favour of the workers offering a path of struggle while they acted and identified mainly as company workers' collective. Nevertheless, the differences in legal terms, and in industrial relations and political context, led to different forms of institutional and associational power. Scop Ti was supported by the CGT because the union had a significant presence in the plant and its members demanded support. The workers could rely on a nationwide structure, which again facilitated coalition building. RiMaflow developed its struggle through the company's works council RSU with the support of the CUB, to which several of the main leaders of the struggle belonged, and built coalitions starting with rank-and-file workers' organizations, social movements, neighbours and with sectors of the social and solidarity economy. The workers at Vio.Me had a company union. In the Greek context, they could not mobilize any major union. The communist union PAME (Panergatiko Agonistiko Metopo, All-Workers Militant Front) disapproves workers' takeovers and accused the Vio.Me workers of striving to become capitalists. Vio.Me built its coalitions with other groups of workers affected by company closures or dismissal, social movements, some cooperatives, the solidarity of a highly mobilized population during the crisis, and with a much stronger international mobilization than the other WRCs.

In all three WRCs, the workers see the means of production as collectively managed commons and not as the property of individuals. The form of collective ownership entails the workers are only owners all together as long they work at the WRC. New workers do not have to acquire shares to become cooperative members and when they leave, they cannot claim any compensation related to ownership. The ownership and the right to decision-making are exclusively linked to work. The workers of all three WRCs place a strong emphasis on direct democracy and decision-making in general assemblies with the active participation of all workers, equal voting rights and the goal to achieve consensual decisions.

## CONCLUSION

The three factories face very different contexts and embraced diverging strategies in their struggle. They share the characteristics of WRCs. The struggles aim at collective self-management with a social purpose. The internal management and governance structures, ownership, decision-making and remuneration systems underwent a radical process of democratization. The economic success, the ability to produce and sell, to pay the workers decent salaries, is crucial, but also strongly connected to the democratization, the dignification of work, overcoming workers' alienation, class solidarity and alternative value

production. WRCs are not constrained to continue with the same production. The production of alternative values based on solidarity and mutualism shows the transformative potential of WRCs. The equality and democracy lived during the struggle, and the reorganization of the labour process, dissolve former social and organizational hierarchies and make it unlikely that they are reintroduced (Azzellini, 2023, pp. 119-56). All three WRCs have an equality of remuneration. Small bonuses might be added depending on the family situation (or if required by law, as in the case of the Scop Ti director). The key to a possible success lies in transforming an apparently merely legal question –the closure of the company and dismissal of workers– into a political issue. The three case studies show, that political and social mobilization influence strongly the outcome. The struggle is based on three pillars: restart production, broad popular mobilization and legal struggle (Azzellini, 2023; Henriques, 2014; Ruggeri et al., 2014; Vieta, 2020).

It is important to restart production as soon as possible. There is no better argument to show that the workers can run the factory and it also provides some urgently needed income. Moreover, machines have to function regularly, or restarting production will face technical problems. All three WRCs develop campaigns in support of their goals based on networking with social movements and political and social organizations. The campaigns provide public visibility, and material and political solidarity. Solidarity and relationships built during the shared struggles with other workers and social movements reinforce class consciousness. Most workers of the three WRCs were not politicized before the occupation. To further their cause, WRCs try to establish institutional contacts and exercise pressure on institutions and political actors. The outcomes range from ignoring the WRCs' illegal status, stopping an eviction, political pressure on the owner and active mediation, to access to institutional support programs. Simultaneously, they engage in ongoing legal battles. Often entrepreneurs, liquidators and state institutions do not comply with the law. Only Vio.Me. could not build any institutional contacts.

The three WRCs have to enter hegemonic capitalist market relations, nevertheless, they favour economic relations with other cooperatives and the solidarity economy. Ecological concerns and sustainability became central, production was reoriented preferably towards organic products, and suppliers are now mainly local and regional. The pressure to abide by the rules of capital is not only external; internal conflicts are most often linked to payment, social hierarchy at work, working hours and commitment. But social relationships of trust and solidarity among the workers, built up during the struggle, reduce conflicts and provide WRC workers with better skills to solve conflicts. WRCs have proven their viability despite disadvantageous circumstances, while they still maintain their values of worker self-management and democracy at work. WRCs provide dismissed workers with a concrete perspective in a situation of economic crisis in which the market, the state and the traditional trade union strategies do not offer a response. Although restarting production, legalizing it, and being able to pay acceptable incomes can take several years and there is no guarantee for success, workplace occupations represent an option for workers to engage in a struggle for their own future.

## NOTE ON CONTRIBUTOR

**Dario Azzellini** is a political scientist, sociologist, and filmmaker, currently a Visiting Fellow at the Cornell University School of Industrial and Labor Relations. His research focuses on labor, self-management, sustainability, just transition, social transformation, and the global political economy, with particular emphasis on Latin America and Europe. He is the author of “Communes and Workers’ Control in Venezuela: Building 21st Century Socialism from Below” (Brill, 2017), co-author of “Commoning Labour and Democracy at Work: When Workers Take Over” (with Marcelo Vieta, forthcoming), and co-editor of “The Handbook of Research on the Global Political Economy of Work” (2023).

## REFERENCES

- Azzellini, D. (2023). *O Movimento Autogestionário Mundial: Uma perspectiva marxista*. Lutas Anticapital.
- Henriques, F. C. (2014). *Autogestão em empresas recuperadas por trabalhadores: Brasil e Argentina*. Insular Livros.
- Ruggeri, A, Novaes, H. T., & Sarda de Faría, M. (eds.) (2014). *Crisis y autogestión en el siglo XXI*. Continente.
- Silver, B. J. (2003). *Forces of Labor> Workers’ Movements and Globalization Since 1870*. Cambridge University Press.
- Vieta, M. (2020). *Workers’ Self-Management in Argentina: Contesting Neo-Liberalism by Occupying Companies, Creating Cooperatives, and Recuperating Autogestión*. Brill. <https://doi.org/10.1163/9789004268951>
- Wright, E. O. (2000). Working-Class Power, Capitalist-Class Interests and Class Compromise. *The American Journal of Sociology*, 105(4), pp. 957-1002. <https://doi.org/10.1086/210397>

## **ECOS DE CATENDE: RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS E AUTOGESTÃO NO BRASIL**

Vanessa Moreira Sígolo

Centro de Estudos SoU\_Ciência, Universidade Federal de São Paulo

[vanessa.sigolo@gmail.com](mailto:vanessa.sigolo@gmail.com)

### **RESUMO**

O artigo analisa as lutas pela recuperação de empresas por trabalhadores em autogestão no Brasil, a partir do trabalho do Grupo de Pesquisa e Extensão em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPERT) e do estudo do caso de recuperação da Usina Catende em Pernambuco. Nos anos 80 e 90, com a grave crise econômica, a integração aos processos de mundialização da economia e a implantação de políticas neoliberais, no contexto da redemocratização, diversas experiências emergem no país. Ao colocar em prática relações associativas, que se distinguem da relação patrão-empregado e do assalariamento, estas experiências coletivas, marginais frente ao processo hegemônico de reprodução capitalista e permeadas por contradições e dificuldades, expressam características de democratização e horizontalização das relações de produção e reprodução social. Após retomar dados e análises das pesquisas, ressaltamos a importância dessas histórias de lutas por autogestão, diante dos desafios do nosso tempo. Com a proposta de ir além das fronteiras, dos muros das fábricas, em busca da construção de novos modos de vida, que superem divisões, dicotomias e separações, e habitem nexos entre produção e reprodução da vida, entre público e privado, entre cultura e natureza, entre trabalho e cuidado, mobilizados pela sustentabilidade da vida.

### **PALAVRAS-CHAVE**

autogestão; empresas recuperadas por trabalhadores; usina catende, história a contrapelo; brasil

### **INTRODUÇÃO**

Não existem, nas vozes que escutamos, ecos de vozes que emudeceram? (Benjamin, 1994, p. 223).

A ocupação e recuperação de empresas por trabalhadores em autogestão foi uma importante manifestação de resistência e auto-organização das classes trabalhadoras, que marcou a história do Brasil no final de 1980 e principalmente durante a década de 1990 (com casos ativos até a atualidade) e constitui-se uma expressão concreta e singular de luta social no capitalismo.

As recuperações de empresas por trabalhadores no Brasil, como analisam estudos (Singer, 2000; Faria, 2011; Henriques et al., 2013; Sígolo, 2015; Nascimento, 2019), surgiram de forma intensa em um período de forte crise econômica, relacionada à abertura do mercado nacional e integração aos processos de mundialização da economia e de implantação de políticas neoliberais, no contexto da redemocratização do país, após a ditadura militar. Dezenas de experiências foram criadas, em contextos urbanos e rurais, em várias regiões, por trabalhadores que resistiam em somar-se ao crescente contingente de desempregados, e que movidos pela luta por sobrevivência, organizaram-se coletivamente para ocupar e recuperar as empresas em falência em que trabalhavam.

Nestas lutas, foram colocadas em prática, na maioria das vezes sem uma formulação clara do processo e seu significado, relações de trabalho associativas, que se distinguem da relação patrão-empregado e do assalariamento. Estas experiências coletivas de trabalho, mesmo que marginais frente ao processo hegemônico de reprodução do sistema capitalista, e permeadas por contradições e dificuldades, expressam características contra-hegemônicas de democratização e horizontalização das relações de produção e reprodução social.

Como explicar esse fenômeno? Qual a abrangência e as características comuns destas experiências? O que motivou esses trabalhadores a tomarem e recuperarem fábricas em meio a tantas outras empresas em falência nas quais não emergiram reações coletivas semelhantes? Quem são estes trabalhadores? Como conseguiram retomar e manter a produção em dezenas de casos no Brasil, durante vários anos e por vezes até a atualidade? Que conflitos enfrentaram e enfrentam? Como compreender as lutas pela recuperação de empresas e pela autogestão na história do país?

Motivados por estes questionamentos, em 2011, criamos o Grupo de Pesquisa e Extensão em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPERT), envolvendo pesquisadores e pesquisadoras de mais de dez universidades brasileiras, e realizamos um primeiro levantamento nacional de casos. A pesquisa, financiada com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com trabalho de campo nas cinco regiões do país, identificou 145 casos que emergiram no país, dos quais 67 empresas estavam ativas naquele período, em sua maioria em contextos urbanos, do setor metalúrgico, concentradas no Sul e no Sudeste, formalizadas como cooperativas, e de médio ou pequeno porte, conforme análises publicadas em *Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil* (Henriques et al., 2013).

Na pesquisa, foram localizados casos ativos em 4 regiões (a exceção do Centro-Oeste) e visitadas experiências de norte a sul do país, do estado do Acre à fronteira do Rio Grande do Sul com o Uruguai. O mapeamento das experiências no Brasil teve inspiração nas pesquisas desenvolvidas na Argentina, pelo Programa *Facultad Abierta*. A parceria com o programa permitiu análises comparativas entre os países, utilizando o mesmo questionário-base, complementado com questões específicas do contexto brasileiro e de nossas áreas de interesse e estudo. O projeto teve o objetivo de produzir conhecimentos que fortalecessem as lutas por autogestão, com pesquisas engajadas, “pesquisa-ação”, articuladas à extensão universitária e ações de apoio. A extensão universitária foi a origem da maioria dos pesquisadores do grupo, no campo da economia solidária e da engenharia popular, que se

refere a um tipo de extensão universitária, baseada na educação popular, na interdisciplinaridade e no diálogo e reconhecimento da experiência e sabedoria popular na construção de conhecimentos, dando vida ao tripé ensino-pesquisa-extensão.

## MAPEAMENTO NACIONAL DE EMPRESAS RECUPERADAS

Um dos nossos maiores desafios no início do mapeamento foi a definição do universo de pesquisa, diante do conjunto bastante heterogêneo de experiências no Brasil. Os critérios para a seleção de casos e a definição do que considerar (ou não) como experiências de recuperação de empresas em autogestão foram amplamente debatidos. Definir o que se inclui como parte ou não do universo da autogestão e das empresas recuperadas tem consequências teórico-metodológicas, mas principalmente políticas e práticas, para as lutas sociais do nosso tempo.

A partir da definição de Andrés Ruggeri (2018) de que empresa recuperada por trabalhadores é: *um processo social e econômico que pressupõe a existência de uma empresa capitalista anterior cuja falência, fechamento ou inviabilidade econômica resultou na luta dos trabalhadores por autogeri-la*, consideramos que a luta pela autogestão de uma empresa se manifesta de forma bastante variada, em contextos e situações singulares. Sem uma fronteira exata para delimitar *a priori* o nosso universo de pesquisa, incluímos entre os critérios o que denominamos: “autodeclaração das empresas”, e consideramos para inserir o caso na pesquisa o fato da empresa se auto-identificar como parte do conjunto de empresas recuperadas em autogestão e/ou sob controle coletivo de seus trabalhadores.

Com isso, os casos mapeados tiveram como origem comum a recuperação de uma empresa em crise ou falência, mas de diferentes maneiras e intensidades organizavam o trabalho com base na posse coletiva dos meios de produção e na possibilidade dos que vivem do seu próprio trabalho tomarem decisões estratégicas nos coletivos de trabalho. Esta heterogeneidade tem relação com o entendimento de que as experiências estão em movimento, são vivas, construídas, disputadas, transformadas no cotidiano de lutas pela recuperação e autogestão das empresas.

Singer (2000) destaca que as experiências de autogestão não surgiram da formulação de intelectuais ou da universidade, mas emergiram e seguem surgindo pela luta de trabalhadores por melhores condições de vida. Também destaca que estas experiências, com contradições, avanços e recuos, demonstram a existência de modos de produção não-capitalistas nos interstícios do próprio capitalismo. Além disso, são provas da capacidade de trabalhadores autogerirem empresas e fábricas, em muitos casos, por décadas, mantendo em atividade empresas que com seus antigos patrões estavam falidas ou fechando.

No Brasil, após os primeiros casos de recuperação nos anos 80, intensificados nos anos 90, como citado anteriormente, no contexto de grave crise econômica, foi criada a Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas em Autogestão (ANTEAG), que chegou a mapear 700 ocupações e 200 recuperações em processo na época. Um dos casos mais antigos, a

Cooperminas, uma mineradora de carvão em Criciúma, Santa Catarina, tem uma história impressionante de luta, com 800 mineiros que ocuparam a mina, acamparam na ferrovia bloqueando o escoamento de carvão da região, e que no ápice do conflito, teve um episódio de mineiros envolverem o corpo com dinamite, ameaçando explodir a mina, se não conseguissem negociar uma forma para manter o seu trabalho. A luta gerou muita solidariedade, inclusive da comunidade do entorno, e a criação da Cooperminas, que resistiu ativamente por mais de 20 anos.

Em síntese, alguns dados da pesquisa nacional, realizada entre 2011 e 2013:

- No Brasil, foram identificados 145 casos de empresas recuperadas, sendo que 67 estavam ativas, produzindo, naquele período;
- Metade desses casos no setor metalúrgico;
- Concentrados em sua maioria em São Paulo e no Rio Grande do Sul, regiões mais industrializadas do país, mas também havia casos em todas as outras regiões do país (a exceção do Centro-Oeste);
- As empresas mapeadas envolviam cerca de 12 mil trabalhadores, sendo a maioria homens;
- 85% tinham se legalizado como cooperativa;
- 60% eram empresas pequenas com até 100 trabalhadores, mas tinham também grandes empresas, com mais de 500 trabalhadores, como a Cooperminas (SC) e a Usina Catende (PE), sobre a qual trataremos a seguir.
- Cerca da metade dos casos relatou o uso medida de força no início da recuperação (como ocupação, acampamento);
- A maioria indicou ter tido apoio de sindicatos, especialmente de oposições sindicais, e de movimentos sociais e grupos da esquerda-religiosa (como as pastorais);
- Como principais mudanças no trabalho, relataram: descentralização, redução de hierarquias, maior acesso à informação; maior rodízio de atividades, colaboração e motivação para o trabalho; maior flexibilidade, autonomia e liberdade; melhorias nas condições e na segurança do trabalho (com a redução e até eliminação de acidentes); e redução das diferenças de remuneração (na média de 4 a 5 vezes).
- Como organizações de referência das empresas recuperadas no Brasil, citaram a ANTEAG, a UNISOL Brasil, o Movimento de Fábricas Ocupadas e o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES).

Esse primeiro mapeamento nacional, publicado em 2013, foi debatido em 2014 num encontro organizado no Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo, palco histórico de grandes greves. Junto com trabalhadores, representantes do governo, do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), sindicalistas e pesquisadores/as, esse encontro produziu uma agenda de propostas para políticas públicas para o setor, que não saiu do papel.

Após esse panorama geral dos casos brasileiros, o grupo de pesquisa seguiu atualizando a lista de casos, e confirmou a percepção de que havia um “refluxo das experiências no Brasil”. Em 2017, dos 67 casos ativos mapeados na primeira pesquisa, 20 deixaram de funcionar, e apenas 1 novo caso surgiu no país no período (Araújo *et al.*, 2019). Em julho de 2020, em um novo esforço de contato com os casos mapeados, no meio da pandemia, localizamos 31 casos ativos no país, um feito importante em um contexto tão grave de crise (Sígolo *et al.*, 2020). No entanto, verificamos que os casos estavam bastante isolados e a pauta da recuperação de empresas e da autogestão estava praticamente ausente, inexistente, nos sindicatos e movimentos sociais brasileiros, com raríssimas exceções.

Sobre o fechamento das empresas recuperadas no país, identificamos uma somatória de fatores, entre os quais destaca-se a relação com o Estado e a falta de políticas públicas adequadas. Verificamos que em situações em que houve suporte do poder público, este foi insuficiente e desajustado ao apoio à recuperação coletiva de empresas por trabalhadores. Além da omissão do Estado, houve também casos de ações predatórias —como ocorrida na ação criminosa do judiciário na destruição do projeto coletivo da Usina Catende, que relataremos brevemente a seguir. Analisando as lutas sociais, percebe-se que relações inadequadas de dependência do Estado acabaram não permitindo a criação de autonomia para resistir e reagir, seja à omissão do Estado, seja à sua ação predatória.

Para dar concretude a essas análises, trazemos a história da Usina Catende, no contexto da superexploração do trabalho na cana, que resistiu por quase 20 anos, gerando melhores condições de vida para seus trabalhadores.

## **BREVE HISTÓRIA DA LUTA POR AUTOGESTÃO NA USINA CATENDE**

Em contraste com as características da maioria das recuperações de empresas por trabalhadores no Brasil, emergiu o caso emblemático da Usina Catende, uma agroindústria, localizada no Nordeste do país, na Zona da Mata Sul do Estado de Pernambuco. Com mais de 4 mil trabalhadores da cana, somando cerca de 20 mil moradores, em suas 48 comunidades rurais, em um território de mais de 27 mil hectares, abrangendo cinco municípios da região (Catende, Palmares, Jaqueira, Água Preta e Xexéu), Catende foi considerada a maior experiência de autogestão do país e da América Latina (Singer, 2000; Nascimento, 2019).

A história de luta pela recuperação da Usina, estudada em “*A contrapelo: autogestão, recuperação de empresas e a Usina Catende em Pernambuco*” (Sígolo, 2015), teve início no ano de 1994. Com uma grande greve e a ocupação da usina, unindo pela primeira vez trabalhadores do campo e da indústria, em reação ao não pagamento de vários meses de salários e à demissão de 2.300 empregados, a mobilização contra a situação de fome e miséria levou à expulsão dos usineiros de Catende. Com o fechamento do Instituto do Alcool e Açúcar (IAA) e o corte dos subsídios estatais, em meio à defasagem tecnológica e à inadequação do território à mecanização da produção, a secular economia canavieira do Nordeste - historicamente marcada pela extrema exploração do trabalho, inclusive infantil,

a monocultura, o latifúndio e a cultura patriarcal, geradores de miséria, fome e violência - havia entrado em colapso.

Com o apoio dos sindicatos rurais, de grupos políticos ligados à Teologia da Libertação e a setores “progressistas” que passaram a compor o poder público após a redemocratização do país, a recuperação da Usina Catende sob a gestão coletiva de trabalhadores tornou-se alvo de intensas disputas e resistiu por quase duas décadas. Neste percurso, Catende foi palco de importantes conquistas, como a desapropriação das terras da usina, em 2006, com a criação do Assentamento Miguel Arraes, que na época era o maior assentamento de reforma agrária do Nordeste e o segundo maior do país. Nele, trabalhadores iniciaram experiências inovadoras no contexto da produção canavieira, com um projeto agroindustrial híbrido, via a criação de uma cooperativa, envolvendo áreas para a produção coletiva de cana e áreas para a produção familiar, incluindo projetos de diversificação produtiva, agroecologia e segurança alimentar, com a criação de animais e peixes. Destacam-se também os projetos de alfabetização de adultos, que tiveram a presença de Paulo Freire, e avanços alcançados na organização das mulheres e em serviços de saúde.

No entanto, sem a conquista efetiva da propriedade dos bens de produção, ou seja, da usina, que restava com a massa falida, essa impressionante história de resistência foi violentamente silenciada. O processo judicial de falência da usina não havia sido concluído, e a sobrevivência do projeto coletivo, ao longo dos anos, viabilizou-se pela parceria temporária com o Poder Judiciário.

A história de Catende mobiliza muitas questões sobre o tema da autogestão. Como foi possível no contexto da produção de cana-de-açúcar no Nordeste a emergência da luta pela recuperação da Usina por seus trabalhadores? Como emergiu e como tal experiência resistiu, no contexto de dominação e exploração extrema do trabalho da *plantation* canavieira, produzindo e envolvendo mais de 4 mil trabalhadores e suas famílias? Que mudanças nas condições de vida e de trabalho ela gerou? O que aconteceu para que esta luta fosse silenciada? Como foi possível silenciá-la após quase duas décadas de resistências, recuperação e construção de autogestão? Que fatores contribuíram para o seu fechamento, gerando desemprego em escala sem precedentes na região? Que memórias guardam seus trabalhadores sobre a história de luta pela recuperação coletiva e autogestão de Catende? O que ficou dessa experiência e qual o retrato atual da região? Como este caso contribui para a compreensão do fenômeno das recuperações de empresas e autogestão de trabalhadores no Brasil? Como essa impressionante experiência de resistência pode iluminar o enfrentamento dos desafios do nosso tempo presente?

Como antecedentes, a pesquisa mostrou que nesta região, antes do golpe militar no país, atuava o Partido Comunista, com Gregório Bezerra fazendo formação política de trabalhadores rurais. Bem próximo dali, as Ligas Camponesas, movimento camponês muito importante nos anos 50 e 60, precursor do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST). Próximo também, o Quilombo dos Palmares. Estas memórias resistiam entre trabalhadores, quando emergiu a luta pela autogestão da Usina.

Na ditadura, alguns padres, ligados à esquerda católica e a Teologia da Libertação, estavam entre as poucas pessoas que conseguiam entrar nas Usinas. Este trabalho de base foi crucial para essa história de resistência. Com muitos anos de luta, a terra foi finalmente conquistada, com a reforma agrária, mas a indústria permaneceu com a massa falida, controlada pelo judiciário. Surpreendentemente, Catende resistiu por vários anos, gerando trabalho, renda, melhorias nas condições de vida e muitas transformações no território, como registram seus trabalhadores (Sígolo, 2015).

Em 2009, quando ocorre a troca do juiz da Vara responsável pela massa falida de Catende, o novo juiz, ligado a famílias de usineiros, “deu um bote” e tomou a Usina da Cooperativa, acusando-a de explorar trabalhadores, em uma cena de filme, com helicópteros e metralhadoras, imagens gravadas na memória da população de toda a região. Em 2 anos, a Usina fechou, totalmente sucateada, e o novo síndico indicado pelo juiz, que era seu parente, chegou a ser preso, por desviar dinheiro e patrimônio da Usina, mas solto depois de 6 meses, e toda essa destruição criminosa segue impune.

A propriedade da indústria poderia ter sido resolvida pela desapropriação da Usina, pela troca de créditos trabalhistas por ativos da indústria no processo de falência ou pelo arrendamento da Usina pela Cooperativa. A intervenção do juiz teve como justificativa o atraso de salários, que de fato ocorreu, todavia, como relatam trabalhadores, após discussão e decisão em assembleia, para que cumprissem o prazo de pagamento dos créditos obtidos e seguissem com acesso ao PRONAF (Programa de Crédito ao Agricultor Familiar). O ocorrido revela a complexa arquitetura criada para manter o projeto coletivo dos trabalhadores, “arrastando-se como uma cobra”, como alguns diziam. A Usina em massa falida seguia com trabalhadores assalariados, na expectativa de que ao fim do processo de falência, pudessem finalmente receber seus direitos trabalhistas. Os desdobramentos da intervenção do juiz explicitam o quanto ela foi movida por interesses econômicos e políticos, usando como pretexto as irregularidades trabalhistas.

Por fim, a Cooperativa foi criminalizada e difamada, acusada de não pagar as dívidas do PRONAF, deixando trabalhadores individualmente endividados e com interpretações distorcidas e manipuladas sobre os acontecimentos. As dívidas do Programa seriam pagas pela massa falida, o que não foi feito depois que esta não estava mais sob o controle da Cooperativa. O fechamento de Catende deixou um enorme rastro de destruição e miséria, com impactos sem precedentes à economia local e regional.

A luta pela autogestão da Usina, e seu “bueiro” (chaminé) foram silenciados, e a sua história não pode ser esquecida, pois é um testemunho da capacidade de trabalhadores em gerir coletivamente uma Usina de Açúcar, por quase 20 anos. Com inúmeras contradições e conflitos, Catende seguiu produzindo, em meio a ruína da secular economia canavieira da região, marcada pela extrema precarização e exploração do trabalho, pois manter a Usina, questionável do ponto de vista do capital, era o meio fundamental de sobrevivência de seus trabalhadores e gerou concretamente melhores condições de vida e trabalho.

A luta pela apropriação dos meios de produção, enfrentando fortes disputas para manter a empresa, envolveu muitas contradições e dilemas, em especial na relação com o Estado.

Catende seguiu tutelada pelo Estado em toda a sua história, pois dependia do poder público para o fim do processo de falência e para a solução da questão da propriedade da indústria. O apoio do Governo do Estado de Arraes e do Governo Lula foram fundamentais para manter o projeto da recuperação coletiva ao longo do período. Mas também criaram vulnerabilidades, uma vez que as políticas públicas eram insuficientes e inadequadas. Por exemplo, o acesso ao crédito do PRONAF era familiar e não coletivo, e em descompasso com o tempo da produção. O acesso à política permitiu manter a produção, mas também abriu espaço para contradições e fragilidades, usadas no momento do “bote” do juiz.

Por fim, Catende foi silenciada, não como resultado direto da crise estrutural do setor canavieiro na região, mas como consequência da ação predatória e da omissão do Estado, a serviço das classes dominantes da região. A história é complexa e com muitas outras contradições, como o uso de agrotóxico, a monocultura, a relação de assalariamento, e os diversos desafios da autogestão de uma empresa de enorme porte. Com muitos ensinamentos, Catende é símbolo da construção e da destruição da autogestão.

## CONCLUSÕES

Após superar tempos extremamente sombrios, atravessar a pandemia da Covid-19 no Brasil com um governo de extrema-direita e negacionista, ainda são enormes os desafios sociais, econômicos e ambientais da atualidade. Em busca de aprendizados e inspiração para as resistências necessárias à defesa da vida e à construção de uma sociedade mais justa, solidária, sustentável e democrática, é fundamental olhar para a história, com uma visão dialética, a contrapelo, como dizia Walter Benjamin.

A catástrofe climática planetária e as crises profundas no mundo do trabalho, de superexploração e uberização das relações trabalhistas, coloca em evidência como o sistema capitalista predominante é profundamente injusto e destruidor da vida. Diante das crises, as lutas por autogestão e as recuperações de empresas por trabalhadores provocam um alargamento da imaginação e reafirmam a importância da crítica à propriedade privada, à hierarquia e à divisão intelectual do trabalho, e de avançar na revolução cultural do cotidiano (Nascimento, 2020).

Nesta direção, é necessário ir além das fronteiras, dos muros das fábricas, em busca de novos modos de vida. Superar divisões, separações, dicotomias e visibilizar nexos: entre produção e reprodução da vida, entre público e privado, entre cultura e natureza, entre trabalho e cuidado, entre razão e emoção, entre tempo produtivo e tempo livre, entre corpo e pensamento, mobilizados pela sustentabilidade da vida. Com um olhar interseccional, indagar sobre o que é necessário transformar nas estruturas de poder e exploração da sociedade atual, integrando às lutas por autogestão as perspectivas feministas, antirracistas e contracoloniais. No cotidiano, nas comunidades, nas fábricas, nas periferias, no campo, nas universidades, dentro das nossas casas e também nas experiências de recuperação de empresas e autogestão, avançar na travessia *llevadera* coletiva pela autogestão das lutas, do trabalho e da vida em tempos de pandemias.

## NOTA BIOGRÁFICA

**Vanessa Moreira Sígolo** é socióloga, investigadora e educadora, com intervenção em extensão universitária na Incubadora de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo (ITCP-USP) e no Núcleo de Economia Solidária (NESOL-USP). Atualmente, é pós-doutoranda na Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), no Centro de Estudos Sociedade, Universidade e Ciência (SoU\_Ciência), onde desenvolve pesquisas sobre economia solidária e a relação entre sociedade, universidade e ciência.

## REFERÊNCIAS

Araújo, F., Oliveira, V., Henriques, F., Sígolo V. M., Pompeu, L., e Atolini, T. (orgs.). (2019). *Dialética da autogestão em Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil*. Lutas Anticapital.

Benjamin, W. (1994). *Obras Escolhidas I - Magia e técnica, arte e política*. Ática.

Faria, M. S. (2011). *Autogestão, cooperativa, economia solidária: Avatares do trabalho e do capital*. UFSC.

Henriques, F. C., Sígolo, V. M., Rufino, S., Araújo, F. S., Nepomuceno, V., Giroto, M. B., Paulucci, M. A., Rodrigues, T. N., Rocha, M. C., Faria, M. S. (2013). *Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil*. Multifoco.

Nascimento, C. (2019). *Do beco dos sapos aos canaviais de Catende: Os ciclos de lutas pelo socialismo autogestionário*. Lutas Anticapital.

Nascimento, C. (2020). *Ensaio sobre autogestão e educação popular*. Lutas Anticapital.

Ruggeri, A. (2018). *Empresas Recuperadas pelos trabalhadores: ocupações e autogestão na Argentina*. Lutas Anticapital.

Sígolo, V. M. (2015). *A contrapelo: autogestão, recuperação de empresas e a Usina Catende em Pernambuco* [Tese de doutoramento, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital USP. <https://doi.org/10.11606/T.8.2015.tde-14122015-124518>

Sígolo, V. M., Araújo, F. S., Henriques, F. C., Nepomuceno, V., e Atolini, T. M. (2020). Recuperação de Empresas em autogestão no Brasil atual: Resistências das classes trabalhadoras e populares em tempos de crise pandêmica? *Revista da ABET*, 19(2), 317-345, <https://doi.org/10.22478/ufpb.1676-4439.2020v19n02.54841>

Singer, P. (2000). A cooperativa é uma empresa socialista. Em G. Guimarães (org.) *Sindicalismo e cooperativo: A economia solidária em debate. Transformações no mundo do trabalho*. Unitrabalho.

## **JUSTA TRAMA: A ROUPA QUE VESTE A CONSCIÊNCIA E ABRE PORTAS PARA A COMPRA PÚBLICA NA ECONOMIA SOLIDÁRIA**

Nelsa Inês Fabian Nespolo  
Cooperativa Central da Justa Trama  
[nelsaifn@gmail.com](mailto:nelsaifn@gmail.com)

### **RESUMO**

Este artigo apresenta a trajetória da Justa Trama, uma cooperativa central brasileira que integra associações e cooperativas de economia solidária em quatro regiões do país. Fundada em 2005, a Justa Trama organiza uma cadeia produtiva completa de algodão agroecológico, desde o plantio até a confecção de produtos, promovendo práticas sustentáveis e justiça social. Destacam-se ações como o uso de energia limpa, reaproveitamento de resíduos e bancos comunitários que incentivam o desenvolvimento local. Em 2024, a cooperativa alcançou um marco importante: um contrato público com o Grupo Hospitalar Conceição para fornecer lençóis orgânicos ao Sistema Único de Saúde (SUS) do Brasil, fortalecendo a conexão entre produção sustentável e políticas públicas.

### **PALAVRAS-CHAVE**

economia solidária, algodão agroecológico, sustentabilidade, justiça social, políticas públicas

### **A HISTÓRIA DA JUSTA TRAMA**

As conquistas sempre são o resultado de um sonho e de uma luta.

Há 28 anos surgia uma cooperativa de mulheres na Zona Norte de Porto Alegre. A cooperativa de costureiras Unidas Venceremos (Univens) tinha uma expectativa e uma promessa: costurar para o grupo Hospitalar Conceição. Mas naquele período o Hospital fez um convênio com o presídio feminino e as mulheres da cooperativa nunca costuraram uma peça para o hospital, mas persistiram dentro dos princípios da economia solidária, dividindo de forma justa os ganhos gerados e produzindo de forma coletiva uniformes para empresas e escolas, camisetas e produtos corporativos, promovendo o desenvolvimento local já que todas moram próximas a cooperativa.

Em 2005 a cooperativa Univens se juntou a mais 2 associações e duas cooperativas formando uma cadeia do algodão agroecológico, que envolveu o plantio, a fiação, a tecelagem e a produção da roupa.

Surgiu em 2005 a Justa trama, motivada pela produção de 50 mil bolsas para o Fórum Social Mundial em Porto Alegre, onde a cooperativa Univens se juntou com mais 34

empreendimentos da Economia Solidária de quatro estados, envolvendo a fiação, a tecelagem, a confecção e a serigrafia e entregou a produção em um mês. Não havia mais dúvida que poderíamos mais, ou seja, juntar também o plantio do algodão e ainda mais que fosse orgânico. No mesmo ano, já produzimos as primeiras roupas. Em 2008, nos constituímos juridicamente como cooperativa Central Justa Trama que tem como associados:

- Adec – Ceará, nas cidades de Tauá, Boa Viagem entre outras, onde os agricultores são associados e plantamos o algodão agroecológico na cor cru, e plantamos de forma agroecológica, consorciado com o milho, melancia, feijão e gergelim.
- Associação Xique Xique – Rio Grande do Norte, em Mossoró, em vários assentamentos, plantamos o algodão colorido, o rubi, também agroecológico e consorciado com outros plantios.
- Coopertextil – Minas Gerais em Pará de Minas, cooperativa que vem de um processo de recuperação da empresa pelos trabalhadores e trabalhadoras, e onde desenvolvemos todo o pré encolhimento e acabamento dos tecidos da Justa Trama.
- Cooperativa Açai – Rondônia em Porto Velho, onde produzimos os botões derivados de coco e tucumã, além das bonecas com os retalhos da confecção da Justa Trama e os colares produzidos com as várias sementes da Amazônia.
- Cooperativa Univens – Rio Grande do Sul em Porto Alegre, onde produzimos as roupas e realizamos as atividades de confecção, modelagem, tingimento natural à base da casca de cebola e da casca da araucária, bordado e serigrafia nas peças diversas. A essa cooperativa estão integrados outros coletivos, como o Inovarte que produz bichos e jogos pedagógicos com os retalhos da confecção e um grupo de mulheres que desenvolve o tricô com os cordões produzidos pelas sobras de fio da tecelagem.

A sede fica em Porto Alegre, onde funciona também o setor administrativo e de estoque da Justa Trama. A gestão é feita pelo conselho administrativo formado por dois componentes de cada elo sendo a grande maioria de mulheres, o que não é por acaso, pois a Justa Trama entende a importância do protagonismo das mulheres.

As reuniões são presenciais uma vez ao ano e uma vez por mês virtual e toda a comunicação é feita por e-mail, telefone ou WhatsApp para que todos participem das decisões.

Somos mais de 700 trabalhadores(as), recebemos de 30 a 100% a mais comparado com outras empresas similares do mercado e isso se deve ao fato de termos todos os elos de produção.

Mesmo estando em quatro regiões do Brasil, sentimos que deveríamos promover impacto no local onde estamos, então optamos por uma ação nacional, demonstrando que é possível juntar trabalhadores(as) de estados tão diferentes e que é possível produzir juntos e dividir os ganhos de forma justa entre todos, além disso fazer um produto que respeita o ser humano e também o meio ambiente tendo como matéria central para nossos produtos o algodão agroecológico. Nesta concepção, hoje nos elos temos ações locais de impacto. A Adec atua na rede de agroecologia que é inclusive regional. A Univens também atua com banco comunitário de desenvolvimento, Justa Troca, sediado na própria sede da Justa Trama, trabalha com moeda social (JUSTO), incentivando o consumo local para que os moradores comprem na Vila e o comércio dá os descontos para quem compra com a moeda. Temos

linhas de crédito para investimentos e também para pequenas reformas nas moradias e além disso promovemos cursos de capacitação para gerar renda dentro da comunidade e no entorno. Tem sido inspirador contribuir com a Unisol RS para criação de mais dois bancos comunitários em Porto Alegre: Asa Branca e Colina e para um futuro banco na cidade de Alvorada. Nos três bancos comunitários, as mulheres são maioria e as protagonistas.

Já a Associação Xique Xique está na rede feminista e tem um trabalho local forte com as mulheres. Inclusive, o plantio do algodão é feito em mutirão por coletivos de mulheres.

Neste cenário queremos denunciar o que nem todos sabem: o algodão convencional tem 25% dos agrotóxicos do mundo aplicados e esses contaminam tanto o algodão como a terra e água. Para produzir uma camiseta de algodão convencional são necessários em torno de 160g de agrotóxicos aplicados para termos o montante do algodão necessário para produzi-la. E um litro desses agrotóxicos contamina um bilhão de litros de água. Na história do Brasil nunca foram liberados tantos agrotóxicos, que conta ainda com um projeto de lei que altera o nome “agrotóxicos” para “defensivos agrícolas”. O outro dado que nos indigna tanto quanto esse é a desigualdade social, que é retratada pela concentração de renda. Segundo dados da OXFAM, 63% da riqueza do Brasil está nas mãos de 1% da população, enquanto 50% dos mais pobres detêm 2% do patrimônio nacional.

## CONQUISTAS E DESAFIOS

O desafio de preservar o meio ambiente e promover práticas de distribuição justa de renda são dois princípios que norteiam a Justa Trama. Considerando isso, o plantio sem veneno, placas solares para energia limpa, coleta da água da chuva, aproveitamento dos retalhos ou resíduos gerados na confecção produzindo outros produtos, são nossas práticas de cuidado com o planeta.

Formar uma rede onde todos são cooperativas ou associações da Economia Solidária, sem exploração capitalista e remunerar de forma mais justa cada elo e ainda dividir entre todos o resultado gerado com a venda dos produtos é uma prática para contribuir com a justa distribuição de renda.

Assim criamos a Justa Trama e essa é nossa prática. Debates sobre o mundo da moda, o consumo e a prática consumista. Participamos de feiras, temos loja física e comercializamos pelo site [www.justatrama.com.br](http://www.justatrama.com.br). Produzimos calças, camisas, vestidos, jaquetas, saias, camisetas, macacões, lençóis, bonecas, bichos e jogos, além dos produtos corporativos como sacolas, chapéus, embalagens e camisetas. Comercializamos também tecidos para dar oportunidade a novas iniciativas que possam surgir ou se fortalecer. E também produzimos para marcas parceiras produtos por elas desenvolvidos, mas apenas com algodão orgânico da Justa Trama.

O ano de 2024 marca uma importante conquista: a integração entre uma ampla rede de produção coletiva e uma política pública por meio das compras públicas. Um hospital do Sistema Único de Saúde (SUS) decidiu ampliar o cuidado com os pacientes, indo além do

fornecimento de alimentos orgânicos para incluir também lençóis confeccionados com algodão agroecológico. Esta iniciativa representa um diferencial significativo para a promoção da saúde e sustentabilidade.



**FIGURA 1. NELSA INÊS FABIAN NESPOLO, PRESIDENTE DA COOPERATIVA JUSTA TRAMA**

Fonte: Cooperativa Justa Trama

O GHC – Grupo Hospitalar Conceição, a maior rede Hospitalar do RS fez uma chamada pública para a produção de 600 lençóis e 100 fronhas de tecido de algodão agroecológico, lençóis que atenderão especialmente a ala infantil da oncologia e UTI do hospital. Essa produção é mensal e o contrato é de 1 ano.

É uma decisão importante da direção do GHC, pois demonstra que o mais importante é a vida, e que deve ser preservada de todas as formas, no cuidado, no alimento e agora também nos lençóis. A escolha de ser no hospital infantil também é uma demonstração que o primeiro cuidado deve ser onde há mais fragilidade da vida, que é a infância. Há também aqui a decisão importante de ser um hospital do SUS, o primeiro do Brasil que toma essa decisão. Essa decisão se soma a outras iniciativas importantes que fortalecem a produção orgânica como as compras públicas do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) que remuneram em 20% a mais quando os produtos são orgânicos.

Uma grande conquista das mulheres da Justa Trama que persistiram no sonho que motivou a Univens em 1996. Essa conquista amplia a renda, que já tem novas sócias para garantir a produção, além de ter mais renda garantida mensalmente com esse contrato, o que fortalece toda a renda nacional e projeta a Economia Solidária para novas perspectivas de produção e sobretudo de organização das mulheres.

Este setor da confecção é marcado pela presença forte das mulheres. Para a saúde, trata-se um passo a mais na preservação da vida. E o SUS, que não só democratiza o acesso à saúde como também apresenta um grande exemplo para tantos outros hospitais que podem seguir esse caminho.

A emoção, o sorriso e o brilho no olhar toma conta das mulheres guerreiras, que nunca desistem de conquistar mais, e de buscar novas formas de melhorar a vida. Nesse caso exemplificado não só pela mudança das próprias vidas, mas também dos usuários do SUS. Que a vida seja preservada e cuidada e que a política pública abra cada vez mais oportunidades para que a democracia econômica mude vidas, inclua, e provoque a distribuição de renda tão necessária nesse país.

## NOTA BIOGRÁFICA

**Nelsa Inês Fabian Nespolo** é ativista da economia solidária. Diretora presidenta da Univens, central Justa trama e da Unisol RS. Secretária Geral da Unisol Brasil. Costureira e Sócia fundadora do banco comunitário Justa Troca. Autora do livro “Tramando Certezas e Esperanças: A História não Para e As Tramas da Esperança”.

## **A EXPERIÊNCIA DA FÁBRICA CHILAVERT**

Flávio Chedid Henriques

Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro

[flaviochedid@gmail.com](mailto:flaviochedid@gmail.com)

### **RESUMO**

Uma das experiências apresentadas no Ciclo de Debates sobre Autogestão foi da gráfica recuperada argentina Chilavert. Placido Peñarieta, seu presidente, contou a história de recuperação da empresa e focou sua fala nas ações que os trabalhadores passaram a articular para abrir a fábrica para a vizinhança, que foi crucial para que a recuperação da empresa fosse exitosa. A Gráfica Chilavert compôs um dos casos da minha tese de doutorado e em comum acordo com os trabalhadores da Gráfica, extraí um trecho do que foi analisado em 2013 para fazer parte dessa revista e trazer a rica experiência dos trabalhadores de Chilavert (Henriques, 2013). Nesses onze anos, a fábrica Chilavert resistiu ao governo Macri, à crise econômica do governo Fernandez e segue sua luta pela autogestão no governo de extrema-direita de Milei. Neste artigo, busco analisar os elementos de ruptura que essa experiência traz com a organização capitalista do trabalho, como os novos significados dados ao ambiente de trabalho, a divisão salarial, a divisão de tarefas, a relação entre os trabalhadores, o ritmo do trabalho e as formas de tomada de decisões.

### **PALAVRAS-CHAVE**

recuperação de empresa; chilavert; rede gráfica cooperativa; rupturas; organização do trabalho

### **INTRODUÇÃO**

A cooperativa Chilavert está na cidade de Buenos Aires, no bairro de Nueva Pompeya, e foi a primeira empresa que conseguiu a lei de expropriação na capital argentina, como relata Magnani (2003). Apesar de contar com apenas 15 trabalhadores, seu simbolismo e sua atuação são extremamente significativos no quadro das Empresas Recuperadas por Trabalhadores (ERTs) argentinas.

Em 2002, quando ocuparam a gráfica Gaglianone, buscaram impedir que o antigo dono levasse as duas principais máquinas da empresa. Descobriram pouco tempo depois que estas máquinas não foram consideradas no inventário para liquidação de dívidas da gráfica, configurando-se como uma quebra fraudulenta e ouviram do próprio patrão que as máquinas foram vendidas dois meses antes do pedido de falência.

Naquele momento se mantiveram na fábrica oito trabalhadores, sendo a maioria deles muito antigos na empresa. Seus relatos demonstram haver uma forte sensação de traição, que está relacionada à relação de confiança que alguns deles possuíam com o empresário e que sustentou uma ocupação de seis meses, com direito a confronto com a polícia em mais de um momento.

Embora não tenham conseguido apoio do sindicato dos gráficos no momento inicial, houve uma forte mobilização de vizinhos, movimentos sociais e assembleias de bairro para garantir o direito dos trabalhadores da gráfica de seguirem produzindo. Em um determinado momento, oito patrulhas da polícia tentaram desalojá-los e foram impedidos pela mobilização popular em torno da fábrica.

O caso clássico escutado por todos que visitam a gráfica é o do vizinho, que abriu um buraco na parede de sua casa para escoar e entregar um livro pelo qual os trabalhadores já tinham recebido uma parcela como pagamento, sem que a polícia que fazia guarda na porta pudesse ver. Em 12 de setembro de 2002, como informa Magnani (2003), os trabalhadores da já formalizada cooperativa Chilavert conseguiram a expropriação definitiva da marca e das máquinas e temporária do edifício. Segundo Lavaca (2007), a expropriação definitiva ocorreu em 25 de novembro de 2004.

## **O SIGNIFICADO DO AMBIENTE DE TRABALHO: A FÁBRICA ABERTA**

Como relata Magnani (2003), no fim do ano de 2003 foi inaugurado um centro cultural nas dependências da gráfica Chilavert. De acordo com depoimentos de seus trabalhadores, depois de recuperada a empresa, esta foi uma das primeiras decisões da assembleia da cooperativa, como forma de agradecimento ao apoio dos vizinhos e assembleias de bairro, que pode ser verificado com a seguinte declaração: “entonces lo que se planteó primero es hacer el centro cultural, tener actividades extra de lo que sería la producción misma de la imprenta” (Trabalhador da Gráfica Chilavert, entrevista com o autor).

Em outubro de 2006 dando sequência ao projeto de abertura da fábrica, foi criado o Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, que é organizado por membros do grupo de extensão “Facultad Abierta” da Facultad de Filosofía y Letras da Universidad de Buenos Aires. Além de registrar informações e notícias sobre empresas recuperadas na Argentina, o centro também se responsabiliza por organizar visitas de estudantes à gráfica, sendo muitos deles crianças do ensino básico.

Em março de 2007, foi inaugurada nas dependências da gráfica uma escola de educação de jovens e adultos, com inspiração na educação popular de Paulo Freire. Trata-se de uma articulação com um grupo de docentes que estão promovendo em espaços de Buenos Aires a complementação da formação de quem não pôde terminar o estudo secundário. Os chamados “bachilleratos populares” são em alguns casos organizados em ERTs e possuem ênfase em cooperativismo.

O ambiente da fábrica foi transformado pelos trabalhadores que a recuperaram. Em paralelo ao espaço de trabalho convivem espaços de cultura, ensino, pesquisa e também de formação política. Essas mudanças implementadas pelos trabalhadores de Chilavert apresentam uma fábrica aberta, em que se quebra a ideia de um espaço sigiloso, no qual a entrada só pode ocorrer com a permissão dos proprietários. A fala de um dos trabalhadores entrevistados resume essa ideia:

Obviamente ahora es diferente (...) antes no era un lugar abierto digamos, era un lugar puertas cerradas. Te encontrabas con las puertas cerradas y te permitían entrar hasta donde te permitieran. Entonces el patrón dejaba pasar a un cliente y le mostraba y le presentaba al maquinista, “¿Qué tal? Acá está tal señor” y le presentaba, y le iba cerrando puertas. Y después abriéndole la puerta y no había posibilidad de que vos entraras. ¿Viste cómo es ahora, vos entrás, caminás, te presentás, saludás, te vas? Te movés libre acá adentro (Trabalhador da Gráfica Chilavert, entrevista com o autor).



FIGURA 2: CENTRO CULTURAL CHILAVERT

Fonte: Foto do autor.

## ALTERAÇÕES NO ESPAÇO DE TRABALHO

Além das novas significações dadas ao ambiente da fábrica, a autogestão permitiu aos trabalhadores adequar o espaço físico às suas necessidades. Por exemplo, o local onde hoje

funciona o bachillerato popular era a sala do antigo dono. Uma sala com entrada independente que fazia com que os trabalhadores sequer tivessem certeza se o dono estava na fábrica. No relato de um dos gráficos, ele é chamado de fantasma, pela sensação que possuíam de que sempre estava na fábrica, mesmo sem terem certeza: “nosotros entrábamos por esta chiquita y ellos entraban por la otra puerta. Entonces no queríamos ver, como que vemos el fantasma, era convivir con el dueño ahí” (Trabalhador da Gráfica Chilavert, entrevista com o autor).



FIGURA 1. PLÁCIDO PEÑARIETA, TRABALHADOR DA FÁBRICA CHILAVERT, NO CENTRO CULTURAL RECUPERA  
Fonte: Foto do autor

Hoje todo o setor administrativo funciona ao lado da produção e como relatam os trabalhadores, a aproximação permite que os gráficos observem e de alguma maneira controlem o trabalho de quem possui esta função. Trata-se de uma inversão total de valores e de certa forma relata um preconceito às avessas. Em muitas entrevistas foi explicitado o fato de que não se valorizava o trabalho de quem está no setor administrativo e que essa aproximação ajuda no processo de compreensão desta atividade como de vital importância para o funcionamento da empresa.

Outra mudança que realizaram os trabalhadores foi no espaço de almoço. Antes funcionava onde fica o centro cultural e hoje está no mesmo andar das máquinas. Mais importante do que a mudança de local, é como funciona o almoço dos trabalhadores de Chilavert. Participei

algumas vezes deste momento e não pude deixar de notar que a fábrica pára durante o almoço. O que poderia ser considerado do ponto de vista da racionalidade instrumental uma atitude improdutiva, tem para os trabalhadores outro significado, que é o espaço de confraternização e de troca entre eles. Um técnico com a visão produtivista ficaria ainda mais contrariado quando observasse que não só comem todos juntos como por vezes muitos esperam que um setor termine suas atividades, ou seja, diante da impossibilidade de sincronização de todas as tarefas e da impossibilidade de se parar um processo de impressão na metade, alguns trabalhadores chegam a aguardar até uma hora para que todos possam almoçar juntos.

## A RELAÇÃO ENTRE OS TRABALHADORES

Se há maior conhecimento entre os trabalhadores e ao mesmo tempo mais espaços para discussões, pode-se imaginar também que há mais conflitos interpessoais e essa era a minha hipótese inicial. Entretanto, na gráfica Chilavert esse não parece ter sido o resultado. Em primeiro lugar porque nos quase seis meses nos quais os trabalhadores ocuparam a fábrica houve uma intensa relação entre eles, que pode ter fortalecido os laços de companheirismo. Em segundo lugar, ao analisar as entrevistas passei a pensar que o fato de existir a possibilidade de externalizar as divergências e, conseqüentemente, por haver uma explicitação dos conflitos, há maior possibilidade de solução dos mesmos. E ainda, e este me parece o motivo mais forte para a existência de menos conflitos, as situações concretas de trabalho geram menos competição entre os operários, por não haver o mesmo medo de que alguém tire o trabalho do outro, como se pode observar nas citações abaixo de dois operários da gráfica:

Ahora es más controlable. Porque no son las metas diferentes, acá son todas las metas iguales. Entonces ¿Qué queremos nosotros? Que todos se perfeccionen, que sepan manejar la máquina y que el resultado final sea tener más entre todos. (...) ¿Entonces el patrón qué hacía? Te decía a vos, “vos no servís y aquel está mejor que vos”, entonces vos para quedar bien con patrón no te interesaba nada. Entonces para superarlo al otro, y el otro así y con el otro, con el otro. Entonces todos estábamos divididos (Trabalhador da Gráfica Chilavert, entrevista com o autor).

Este é um ponto muito importante da análise da atividade de trabalho em ERTs. As mudanças que ocorrem nas relações entre os trabalhadores estão baseadas em questões concretas e práticas do dia-a-dia do trabalho. Se antes o conhecimento adquirido era uma arma do operário e que isto o fazia agir de forma mesquinha, para utilizar a adjetivação dada por um entrevistado, isto estava relacionado com o fato de haver um estímulo para a competição entre os trabalhadores baseada no medo da perda do emprego. No caso da gráfica Chilavert, quando compartilhar conhecimento passou a significar a redução da carga de trabalho, houve um favorecimento para que as relações fossem mais amistosas e para que o crescimento individual de cada trabalhador fosse valorizado como algo benéfico à cooperativa.

## A HIERARQUIZAÇÃO DAS REMUNERAÇÕES

Sobre as remunerações, não foi fácil compreender como efetivamente ocorre em Chilavert atualmente, pois os depoimentos foram divergentes. Em outro estudo que fiz sobre a Red Gráfica Cooperativa, percebi que há uma tendência das recuperadas deste setor de manterem as distinções salariais do convênio gráfico. Entretanto, em Chilavert ocorreu inicialmente a prática das remunerações igualitárias, talvez pelo número reduzido de trabalhadores.

Todos os entrevistados afirmaram haver uma diferenciação das remunerações em três níveis, mas a compreensão dos critérios parece não estar clara para os trabalhadores, o que pode advir do fato de haver alterações na remuneração de acordo com a produtividade da empresa, como afirmou um trabalhador.

Um dos entrevistados disse que o primeiro critério utilizado para diferenciação foi o tamanho das famílias, seguido pela experiência e qualificação. Outros afirmaram que a diferenciação atual se dá entre fundadores e não fundadores. E um entrevistado, tem a percepção de que a diferença está relacionada a um período de capitalização dos que ingressaram depois na cooperativa, sendo a tendência a de que as retiradas se igualem depois de cinco anos.

Seja qual for o critério estabelecido, é preciso dizer que as diferenciações são muito baixas. Segundo um dos entrevistados, entre o menor e o maior salário não há uma diferença de 20% e não há diferença de remuneração entre os setores, que para ele significa uma tendência à prática de remunerações igualitárias. Afirmou ainda que um dos entraves é o risco de perda de profissionais mais qualificados para o mercado.

Em muitos estudos, como demonstrado no capítulo anterior, revela-se que nas fábricas em que ocorreram ocupações, há a tendência de que as diferenças nas remunerações sejam menores, o que foi confirmado neste caso por um entrevistado. Entretanto, um dos trabalhadores que não foi fundador entende que esse processo acaba servindo como justificativa para diferenciação salarial, dado que há o sentimento de um esforço grande no processo inicial de luta que merece recompensa.

## A DIVISÃO DE TAREFAS E O CONHECIMENTO DO PROCESSO PRODUTIVO

Duas questões que durante o período de revisão bibliográfica sobre o tema me chamaram atenção para os efeitos da gestão capitalista da produção, sobretudo a partir da leitura de Simone Weil e sua vivência operária numa fábrica taylorista, foram o parcelamento das tarefas e o desconhecimento do processo produtivo por parte dos operários. Ao se manter o processo que Weil (1979) chamou de desenraizamento operário, mantêm-se as relações sociais de produção capitalistas.

Baseado nessa afirmação, busquei compreender se há alterações no que diz respeito ao parcelamento das atividades nas ERTs estudadas. Em Chilavert, não identifiquei, a princípio, mudanças relacionadas às etapas do processo produtivo. Não houve uma adaptação na

maneira de produzir livros, nem uma nova forma de alocar os operários nos postos de trabalho, como, por exemplo, o estabelecimento de rodízios em distintos setores. Como disse um dos trabalhadores, o investimento de tempo para formação de um gráfico para operação de uma nova máquina é alto e por isso o rodízio na fábrica não ocorre de forma sistemática, mas apenas de acordo com as necessidades do processo produtivo.

Essa constatação não é, entretanto, suficiente para afirmar se há ou não inovações no processo produtivo. As entrevistas buscaram compreender como efetivamente se executam as atividades de trabalho e isto me permitiu relativizar o fato de não haver uma mudança claramente definida sobre as funções na fábrica.

Uma resposta que me chamou atenção está ligada às mudanças nas relações entre os trabalhadores, conforme apresentado no item anterior. Com o sentimento de que na cooperativa o resultado do trabalho é distribuído coletivamente, um dos entrevistados relatou uma maior preocupação com as demais etapas do processo produtivo. Segundo ele, “antes me daban la medida y yo se lo cortaba y el compañero que se joda, si lo tiene que poner más allá, más acá, a transpirar porque no le daba la máquina, ya no es problema mío, es problema de él. Antes era así” (Trabalhador da Gráfica Chilavert, entrevista com o autor).

Embora se mantenha a mesma divisão entre postos de trabalhos, há uma distinta relação entre setores na atual fábrica Chilavert com relação à antiga empresa. Isto se dá também por conta da dificuldade financeira vivida pela gráfica. No momento de retomada da produção foi necessário que um trabalhador cumprisse mais de uma atividade e que operários assumissem tarefas administrativas. O atual presidente ainda atua na manutenção de máquinas, em geral, fora do expediente de trabalho. Os membros do Conselho Administrativo mantêm suas funções na empresa, não sendo destacados apenas para atuar no conselho. O trabalhador que exerce o papel de coordenador de produção tampouco deixa de trabalhar em seu setor. Em suas palavras:

Si vos ponés a una persona, no importa cuál, de los que estamos en la cooperativa, a controlar todo el trabajo, es una persona menos que produce. Porque está dedicada a controlar nada más, a mirar, a decir “bueno, ¿Cortaste cuatro mil? Está bien; ¿Allá imprimiste tres mil pliegos la hora? Sí” (Trabalhador da Gráfica Chilavert, entrevista com o autor).

Esta declaração ajuda a entender que não se trata apenas de uma sobreposição de tarefas baseada na falta de quadros nas ERTs. Há uma mudança na natureza da atividade. O coordenador de produção, como declarou outro entrevistado, tem a função de ordenar os distintos processos, mas não de controlá-los, o que fica a cargo dos respectivos maquinistas. É oportuno frisar que há uma atividade de controle exercida em empresas capitalistas, que se trata de um trabalho duplicado já que o próprio trabalhador tem seu autocontrole, mas, além disso, precisa ser controlado por outra pessoa, pois há uma relação de confronto entre capital e trabalho. Se este confronto inexistente, como no caso dos detentores do meio de produção serem os mesmos que executam o trabalho, a dupla atividade de controle não se faz necessária. Com base nas entrevistas, é possível ter como hipótese que na gráfica Chilavert essa duplicação de atividade não ocorre, o que permite ao responsável por ordenar a produção exercer o papel de operador de máquina sem prejuízos a sua saúde.

A necessidade imposta no momento inicial de crise financeira aliada à mudança da natureza de atividade, que por sua vez tem relação com as novas relações sociais de produção das ERTs, permitiu aos trabalhadores terem maior conhecimento do processo produtivo como um todo, o que foi afirmado nas entrevistas dos que trabalhavam na antiga gráfica. Mesmo o trabalhador do setor administrativo afirmou que antes não podia entrar na produção e que hoje, em momentos de necessidade, ajuda no processo produtivo, em setores que não exigem o conhecimento sobre a operação de máquinas.

## O RITMO E A JORNADA DO TRABALHO: IMPACTOS NA SAÚDE DO TRABALHADOR

No item acima, a prática de múltiplas funções gerou dúvidas quanto a uma possível intensificação do trabalho nas ERTs. Somam-se a isso alguns estudos teóricos que afirmam haver uma autoexploração nesses empreendimentos, que estaria relacionada à sobrecarga de trabalho imposta pelo próprio operário para poder competir com as demais empresas capitalistas.

Mesmo tendo de antemão uma crítica a esta ideia, que não possui, em minha opinião, bases concretas para existir, incluí no questionário uma pergunta que tentava compreender a visão dos trabalhadores sobre esta afirmação. Antes de analisar a resposta a esta pergunta, vale dizer que ao perguntar sobre o que mais se alterou com relação ao trabalho anterior, a resposta mais comum foi que o ritmo de trabalho agora passa a ser ditado pelo próprio operador: “siempre estaba el que te vigilaba, el que te controlaba tus ritmos. Hoy no nos controla nadie el ritmo, lo controlamos nosotros” (Trabalhador da Gráfica Chilavert, entrevista com o autor).

Muitos relatos apresentam a ideia de que antes não era permitido existir momentos vazios de trabalho, havendo um profissional destacado para impedir que isso ocorresse: “Venían enseguida y te levantaban en peso, ‘¿No tenés nada para hacer?’ Vos tenías que buscarte tu trabajo cuando no lo tenías” (Trabalhador da Gráfica Chilavert, entrevista com o autor). E um dos entrevistados relata como se define o ritmo de trabalho atualmente: “Lo vamos imponiendo a una escala humana, nosotros mismos” (Trabalhador da Gráfica Chilavert, entrevista com o autor).

Portanto, antes de se discutir a ideia de autoexploração colocada por alguns pesquisadores, é preciso considerar que para boa parte dos trabalhadores de ERTs o aspecto que mais se alterou foi a cadência da atividade de trabalho, agora definida pelo próprio operador. Alguns trabalhadores da gráfica Chilavert informaram que trabalham mais tempo hoje do que antes, havendo, para eles, uma extensão da jornada de trabalho. No caso da gráfica, são trabalhadores que acumulam funções de produção e de administração e isto é comum nas demais ERTs.

Olhando para o caso Chilavert e para muitas gráficas da Red Gráfica Cooperativa, que também responderam questões sobre ritmo e jornada de trabalho, se pode dizer que a diminuição do ritmo de trabalho, uma vez que ele é ditado pelo próprio operador, é uma das principais

características das ERTs. Muitas vezes há uma extensão da jornada de trabalho porque é melhor para o trabalhador exercer sua atividade no seu ritmo e prolongá-la do que pressionado por outra pessoa. Como resultado disso, há uma redução significativa no número de acidentes de trabalho. No caso brasileiro, por exemplo, mais de 70% dos entrevistados de uma pesquisa nacional (Henriques et al., 2013) indicaram haver uma queda no número de acidentes nas ERTs. Um dos trabalhadores entrevistados relacionou a queda do número de acidentes de trabalho em Chilavert ao ritmo das atividades produtivas: “Porque si el ritmo de trabajo es demasiado acelerado, o sea por encima de lo normal, obviamente la posibilidad de accidentes va aumentando en la medida en que vos aumentes el ritmo o quites seguros o no pongas elementos de seguridad” (Trabalhador da Gráfica Chilavert, entrevista com o autor).

Entretanto, a diminuição do número de acidentes de trabalho não significa que a longo prazo o trabalhador não possa desenvolver outras doenças ligadas ao trabalho. Se for considerado que há menos pressão no dia-a-dia, poderia-se sustentar a hipótese de que também há menos problemas de saúde mental relacionados ao trabalho. Entretanto, pude observar que em muitas fábricas, incluindo em Chilavert, o uso de equipamentos de proteção individual (EPI) não se dá da maneira regulamentada. Em alguns casos porque não há o material disponível e em outros porque os trabalhadores se recusam a utilizá-los.

Considerando este segundo caso, cabe perguntar o motivo da recusa uma vez que afeta a saúde do próprio trabalhador. A minha hipótese é de que o projeto dos EPIs não consideram as necessidades e demandas dos trabalhadores e são projetados por quem não os utiliza. No caso das ERTs, por exemplo, a liberdade para conversar e ouvir música durante a atividade de trabalho é um dos ganhos obtidos pelos trabalhadores. Utilizar um protetor auricular significa não poder exercer esse direito adquirido. Um dos trabalhadores de Chilavert revelou que há um projeto na gráfica para cobrir os motores com o objetivo de reduzir o ruído das máquinas, o que para ele seria mais “amigável” do que utilizar os protetores.

## AS FORMAS DE TOMADA DE DECISÃO

Também foram analisadas as formas de tomada de decisões na gráfica Chilavert. Nas entrevistas foi avaliado o funcionamento das assembleias. Segundo um entrevistado, no melhor momento da cooperativa, os trabalhadores conseguiram realizar uma assembleia a cada mês. Juridicamente são obrigados a realizar uma por ano, com convocação prévia e ata registrada, mas tendem a realizar mais de uma por ano. Como são poucos na cooperativa, organizam o que chamaram de assembleia improvisada, de acordo com alguma necessidade de emergência.

Para um dos entrevistados, há um esforço para que todos opinem, havendo a tentativa de realização de rodízio das falas. Outro trabalhador avalia que, embora exista bastante discussão, há uma dificuldade de comunicação entre os sócios e pouca praticidade para resolução dos problemas. Avalia que nem sempre ocorre a participação de todos e há, por

vezes, dificuldades dos trabalhadores opinarem por falta de segurança ou por não dominarem algumas ferramentas de gestão.

Há uma tendência de que as lideranças se sobreponham durante os espaços de tomadas de decisão, que é próximo do que Vieitez e Dal Ri (2001) chamaram de gestão de quadros ao analisarem o caso brasileiro.

Durante as entrevistas, a atuação do conselho administrativo não foi destacada, muito provavelmente pelo número reduzido de sócios, que permite a todos se reunirem sem a necessidade de reuniões restritas do conselho. Um dos entrevistados valorizou o fato de todos os trabalhadores terem voz ativa nas decisões da empresa: “Antes, la decisión la tomaban acá, la cúpula. Acá las decisiones las toman todos los socios, la manera de trabajar. Digamos no viene uno y dice ‘hoy empezamos a trabajar de esta manera’; ‘no, pará, hablalo con todos porque se viene la noche’, no están de acuerdo y se pudre todo” (Trabalhador da Gráfica Chilavert, entrevista com o autor).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, busquei apresentar o caso da cooperativa gráfica Chilavert, que a partir da recuperação de uma empresa por seus trabalhadores mantém por mais de 20 anos um processo de autogestão que tem sido relatado em diversas partes do mundo. Em março de 2024, tive a oportunidade de participar de um seminário virtual com os trabalhadores da fábrica e notar que apesar da grave crise política e econômica que assola a Argentina, estes verdadeiros heróis da resistência seguem a luta cotidiana de manter de pé uma gráfica, que muitos deles mantêm em funcionamento há décadas.

Para além dos postos de trabalhos salvos, apresentam na prática formas alternativas de organizar o trabalho e a produção. A fábrica pode ser espaço de ensino, de cultura. Pode ser um espaço aberto e que sirva para estímulo de leitura às crianças. É possível pensar em formas mais igualitárias de divisão das remunerações. A lógica de arranjo do processo produtivo pode conter outros elementos para além do produtivismo. Almoçar todos juntos pode ser mais importante para a coesão do coletivo. Há maneiras de se pensar a radicalização da democracia no interior das fábricas.

## NOTA BIOGRÁFICA

**Flávio Chedid Henriques** é Professor do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia para o Desenvolvimento Social do Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social (NIDES) da Universidade Federal do Rio de Janeiro. É também bolsista de Produtividade em Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora do CNPq.

## REFERÊNCIAS

Henriques, F. C., Sígolo, V. M., Rufino, S., Araújo, F. S., Nepomuceno, V., Giroto, M. B., Paulucci, M. A., Rodrigues, T. N., Rocha, M. C., Faria, M. S. (2013). *Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil*. Multifoco.

Henriques, F. C. (2013). *Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil e na Argentina* [Tese de doutoramento, Universidade Federal do Rio de Janeiro].

Lavaca (2007). *Sin patrón: Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores*. Lavaca Editora.

Magnani, E. (2003). *El cambio silencioso: Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*. Prometeo Libros.

Vieitez, C. G., e Dal Ri, N. M. (2001). *Trabalho associado: Cooperativas e empresas de autogestão*. DP&A..

Weil, S. (1979). *A condição operária e outros estudos sobre a opressão*. Paz e Terra.

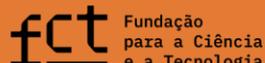


CESCONTEXTO PUBLICA  
ACTAS DE EVENTOS ORGANIZADOS  
OU CO-ORGANIZADOS PELO CENTRO  
DE ESTUDOS SOCIAIS (CES)

Cofinanciado:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



ISSN 2182-908X