

OS SIGNIFICADOS DA EXPERIENCIA
DE GESTÃO DE UMA MINA PELOS
TRABALHADORES EM CRICIUMA/SC
NAS MALHAS DAS RELAÇÕES DE PODER

MARCIA FANTIN

FLORIANOPOLIS, MAIO DE 1992.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE POS GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL

OS SIGNIFICADOS DA EXPERIENCIA
DE GESTAO DE UMA MINA PELOS
TRABALHADORES EM CRICIUMA/SC:
NAS MALHAS DAS RELAÇÕES DE PODER

MARCIA FANTIN

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação em Antropologia Social da
Universidade Federal de Santa Catarina,
sob a Orientação da Profa. Dra. ESTHER
JEAN LANGDON (Dra. em Antropologia) e
Co-orientação da Profa. Dra. LUZINETE
SIMÕES (Dra. em Sociologia) para a
obtenção do grau de MESTRE em
Antropologia.

FLORIANOPOLIS, MAIO DE 1992

OS SIGNIFICADOS DA EXPERIÊNCIA DE GESTÃO DE UMA MINA PELOS
TRABALHADORES EM CRICIUMA/SC: NAS MALHAS DAS RELAÇÕES DE PODER

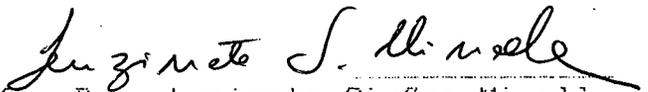
MARCIA FANTIN

Esta dissertação foi julgada e aprovada em
sua forma final pelo Orientador e
membros da Banca Examinadora, composta
pelos Professores :



Profa. Dra. Esther Jean Langdon
Orientadora

Prof. Dr. Jose Sergio Leite Lopes



Profa. Dra. Luzinete Simões Minella

Florianópolis, 29 de junho de 1992

Este trabalho é carinhosamente
dedicado à pequena Júlia.

AGRADECIMENTOS

O trabalho teórico é um trabalho solitário onde o autor é impulsionado a buscar respostas as suas indagações. Mas é também um trabalho coletivo onde se estabelece um diálogo com os outros, com os autores, com os professores, com os informantes, com os amigos. Este trabalho é uma síntese destes dois momentos. Por isso, quero expressar meu profundo reconhecimento às pessoas que contribuíram decisivamente nesta trajetória:

Aos mineiros da CBCA que partilharam comigo suas memórias e esta experiência. A Direção do Sindicato dos Mineiros de Criciúma; à Direção da CBCA e seus assessores pela disponibilidade, apoio e acesso aos dados.

A Professora Jean e à Professora Luzinete que, através da orientação coletiva, forneceram contribuições importantes e preciosas na elaboração deste trabalho. Ao coordenador do curso de Antropologia Silvio Coelho e à CAPES pela bolsa de estudo. Ao Professor Rafael com quem aprendi, entre tantas outras coisas, a arte de fazer perguntas. Difícil é respondê-las. A Professora Teresinha Volpato que contribuiu intensamente na discussão do projeto e forneceu pistas para pensar a prática dos mineiros.

Pessoal do CEDIP, Giani, Lili, Renato e tantos outros, que foram compreensivos diante de meu afastamento temporário dos trabalhos e pelas inúmeras conversas fecundas; Luiz Carlos, pela indispensável ajuda informatizada.

Pela acolhida calorosa durante os anos de 89 e 90 à Mônica, Fernando, Baixinha, Luiz, enfim à toda minha família: mãezinha, paizinho, Marisa, Mauro, Marilú - que sempre estiveram atentos as minhas necessidades e incentivaram-me a estudar e a exercer atividades com muito amor e prazer.

A Celinha, que irradia sua paixão pela literatura, agradeço a dedicada revisão de Português.

A Tetê, que estimulou minha opção pela Antropologia e acompanhou de perto minha trajetória nestes três últimos anos. Paulino, Junico, Novaes pelas inquietantes e fundamentais questões levantadas; A Elizete que partilhou comigo as ansiedades do exercício desta apaixonante (e torturante) tarefa;

A Maristela pela força e presença constantes nos diversos momentos de elaboração desta dissertação com a discussão dos manuscritos e sugestões imprescindíveis.

A Julinha, que cresceu e viveu três lindos anos, compartilhando comigo os momentos de estudo, combinado com os preciosos momentos de brincadeira.

Ao Zepa a força cotidiana; a lição de autonomia com sua ausência intencional na construção do texto; a sua indispensável presença.

RESUMO

O Objetivo central desta dissertação é resgatar a experiência de gestão de uma mina - a CBCA - Companhia Brasileira Carbonífera Araranguá - pelos próprios mineiros, levando em conta a relação existente entre práticas culturais e relações de poder.

Esta experiência decorreu de um processo de falência em que os próprios trabalhadores assumiram o controle da empresa, nomeando-se como síndico da "Massa Falida"- CBCA, o Sindicato dos Mineiros de Criciúma/SC, em junho de 1987.

Num primeiro momento, reconstitui-se o movimento dos mineiros, o contexto em que se desenvolveu, as propostas apresentadas, os diversos períodos vivenciados.

Num segundo momento, a partir da análise das relações de trabalho e de poder estabelecidas no cotidiano no espaço de trabalho, busca-se perceber quais as mudanças imprimidas, o tratamento dado aos conflitos, as formas de resistência. Aqui, visualiza-se a discussão da hierarquia, da disciplina, da liberdade.

As relações de poder são analisadas também a partir dos órgãos de gestão da mina, como a comissão de mina (órgão de representação operária); a direção da Cooperativa; a assembléia dos trabalhadores; e do sindicato, dando atenção especial à própria avaliação dos agentes envolvidos no processo. Este é o terceiro momento.

Por último, a partir da percepção da empresa pelos trabalhadores; da análise das representações simbólicas dos mineiros acerca do poder; do saber operário; da imagem que possuem acerca de si mesmos; da proposta de privatização; da condições dos mineiros da CBCA, busca-se alinhar os múltiplos significados desta experiência singular.

SUMARIO

	Página
DEDICATORIA	04
AGRADECIMENTOS	05
RESUMO	07
INTRODUÇÃO	11
CAPITULO I - MOVIMENTO VIVO	23
1.1- O Movimento	23
1.2- A Construção da Proposta	32
1.3- O Período de Transição e a Gestão dos Trabalhadores	35
Notas	38
CAPITULO II- O COTIDIANO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA MINA ..	42
2.1- O Espaço da Mina e o Processo de Trabalho ...	43
2.2- Hierarquia e Poder	46
2.3- Disciplina e Contestação	58
2.4- Liberdade, Luta Salarial, e Outras Questões..	66
Notas	77
CAPITULO III- A GESTÃO DA MINA E O EXERCÍCIO DO PODER :	
A COMISSÃO DE MINA	83
3.1- Processo de Constituição	83
3.2- Impasse da Comissão de Mina: Fiscalizar ou Decidir ?	88
3.3- Prática dos Membros da Comissão de Mina..	97
3.4- A Dissolução	99
Notas	102

CAPITULO IV- OUTROS ORGAOS DE GESTAO: A DIREÇÃO, A ASSEMBLEIA, O SINDICATO	105
4.1- A Direção	106
4.1.1- A Questão da Informação	106
4.1.2- A Relação com a Política Partidária e os Movimentos Sociais.....	109
4.2- A Assembléia dos Trabalhadores: O Desafio do Exercício Coletivo do Poder....	113
4.3- O Sindicato: Sob a Exigência de um Novo Papel.....	117
Notas	121
CAPITULO V - PRATICAS E REPRESENTAÇÕES: Discutindo aspectos do Poder, da Cultura e da Condição dos Mineiros.....	124
5.1-Percepção dos Trabalhadores frente a Empresa...	125
5.2-Movimentos Internos e a Privatização.....	128
5.3-A Imagem de Si	134
5.4- A Condição Operária: " A Massa é do Peão"?.....	144
Notas	153
CONSIDERAÇÕES FINAIS	156
BIBLIOGRAFIA	171

ANEXOS	182
ANEXO I- Cronologia	182
ANEXO II- Estrutura da Mina	188
ANEXO III- Organograma Anterior à 1987	189
ANEXO IV- Organograma- 1991	191
ANEXO V - Descrição das Responsabilidade	194
ANEXO VI- Tabela de Produção Mensal	196
ANEXO VII- Tabela de Salário	197
ANEXO VIII- Quadro de Mobilidade de Funcionários	198
ANEXO IX - Edital de Convocação da Comissão de Mina	199

INTRODUÇÃO

Se os trabalhadores tivessem a oportunidade de assumir o controle de uma empresa qual seria a configuração das relações de trabalho e de poder entre eles? Como tratariam o problema da hierarquia da disciplina? Quais as formas de gestão do trabalho?

Estas indagações emergiram na cidade de Criciúma, ao sul de Santa Catarina, em 1987 quando os mineiros da Companhia Brasileira Carbonífera Araranguá- CBCA, a partir de um grande movimento, assumiram o controle da empresa falida. O Sindicato dos Mineiros de Criciúma foi nomeado síndico da "Massa Falida", dando início a um experiência singular de "gestão" de uma empresa pelos próprios trabalhadores. Quatro anos se passaram e há uma série de elementos a serem resgatados.

O interesse em estudar a experiência dos mineiros da CBCA, foi impulsionado, de um lado, pelo vínculo e trabalho de assessoria junto aos mineiros, desenvolvido pela equipe do CEDIP da qual faço parte desde 85 (Centro de Educação, Informação e Pesquisa, entidade não governamental que presta serviços de apoio e assessoria ao movimento sindical-popular da região carbonífera). De outro lado, porque esta experiência representa a tentativa e o desafio dos próprios trabalhadores gerirem uma empresa, se constituindo enquanto sujeitos do seu trabalho. Mas a motivação se acentuou, sobretudo, diante da seguinte declaração de um líder do movimento: "Na CBCA nós derrubemo um patrão e criemo mais mil trabalhadores com cabeça de patrão ". Estava decidido o "objeto de estudo" para a dissertação do Mestrado em Antropologia Social, cujo objetivo central era resgatar esta experiência de gestão da CBCA pelos mineiros.

Em 1986, quando participava da elaboração de um projeto de pesquisa sobre "As Experiências do Movimento Operário Mineiro"- em conjunto com a equipe de pesquisa do CEDIP - apontávamos o reduzido número de estudos realizados acerca dos mineiros e do seu movimento em Criciúma, tendo em vista sua importância e repercussão, não só para a região mas em todo o Estado. De 86 para

cá muitos estudos foram realizados, tomando como objeto a região carbonífera, envolvendo desde questões ambientais, pedagógicas, de saúde até questões relacionadas com a vida e a luta dos mineiros. Nota-se, no entanto, uma lacuna no que diz respeito às relações de poder e dos significados da experiência de gestão dos mineiros da CBCA, alimentando ainda mais minha motivação em desenvolver este trabalho.

Inicialmente, defrontava-me com a seguinte problemática :

1) Explicitar as relações de poder que se entretecem nas relações de trabalho principalmente aquelas estabelecidas entre os trabalhadores e as chefias e a direção da empresa. Quais as mudanças imprimidas, o tratamento dado aos conflitos, as formas de resistência, as formas organizativas (Comissão de Mina), os movimentos desencadeados.

2) Revelar quais os significados, qual a percepção dos mineiros frente a esta experiência de gestão dos trabalhadores na CBCA.

O objeto de pesquisa era amplo e acreditava que o recorte mais preciso dar-se-ia a partir do trabalho de campo. Mas no "campo" as questões se multiplicaram, novas indagações emergiram e levaram-me a redefinir alguns aspectos.

Ao focar a configuração das relações de trabalho no espaço da mina, busquei explicitar a complexa rede de relações de poder, manifestas no cotidiano do trabalho e a forma como os agentes percebem e se movimentam frente a elas. Neste sentido, destaca-se de imediato a reflexão sobre a hierarquia, a disciplina, a liberdade, as condições de trabalho e salário. Entendo relações de trabalho como aquelas existentes entre os mineiros e as chefias, bem como as que se estabelecem entre os próprios trabalhadores. No entanto, priorizei o estudo das relações de trabalho entre mineiros e o seu chefe direto (o encarregado) no seu grupo de trabalho, bem como a relação entre mineiros e diretoria. O pessoal do escritório não foi objeto deste estudo, com exceção dos diretores.

O resgate do processo de constituição e atuação da Comissão de Mina implicou no mapeamento de outros órgãos de gestão que se constituíram e que fazem parte do processo: a Direção da Cooperativa, a Assembléia dos Trabalhadores e o Sindicato. Aqui, visualiza-se a outra dimensão da relação de poder, a partir dos organismos de "representação operária", responsáveis pela gestão da empresa.

A segunda questão estava fundada na análise interpretativa dos significados que os diferentes agentes expressavam acerca da experiência, evidenciados na sua "fala" e na sua "prática", numa combinação de múltiplos elementos que se explicitam no decorrer de todo o texto.

Seguindo este itinerário, analiso a percepção da empresa pelos mineiros, combinada com a discussão dos movimentos internos e a problemática da privatização. Buscando apreender estes significados, defrontei-me com a relação intrínseca entre as "representações simbólicas" dos agentes e a sua ação, e como estas representações marcam a avaliação da experiência pelos mineiros, na prática concreta, na expectativa e perspectiva frente ao "projeto" futuro da empresa. Ficou claro que a própria percepção do que era poder e de quem tinha poder na empresa era um elemento fundamental, que interferia diretamente na disposição dos agentes, frente à experiência. Sob esta ótica, aventurei-me a fazer algumas incursões neste terreno, assinalando as relações entre cultura e poder.

Partir da análise da "experiência humana", buscar apreendê-la na sua peculiaridade e singularidade possibilita investigar as relações sociais sob outra ótica, não mais restrita à análise das estruturas (Thompson, 1981). Através das experiências, visualiza-se também os indivíduos, os sujeitos das ações, levando em conta a questão cultural, suas representações, seus valores, suas tradições. Passa-se a olhar os sujeitos, os atores e suas ações, suas representações. Recupera-se, assim, a idéia de que os indivíduos desempenham papel de agentes na transformação da cultura e da sociedade, não sendo, portanto, meros "joguetes" de forças impessoais (Velho, 1976). Sublinha-se, aqui, a idéia de que os homens são "criadores" de História, que têm em suas mãos a

possibilidade de fazer acontecer, de fazer surgir o que não estava dado (Castoriadis, 1982). Mas, é preciso lembrar que, ao mesmo tempo em que os homens são criadores da história, são também construídos por essa mesma história, pois existe um mundo imaginário e concretamente organizado, que ao mesmo tempo em que cria, norteia e delimita, de certa forma, sua experiência.

Ao analisar os trabalhadores em sua gestão da CBCA, busquei reunir as contribuições de alguns autores que trabalhavam com conceitos básicos como poder, disciplina, hierarquia, representação simbólica, cultura entre outros, e que forneciam elementos para a compreensão da problemática, o que não significou "assumir" o conjunto da obra destes autores.

Para refletir sobre as relações de poder, inspirei-me na "analítica de poder" elaborada por Foucault, tendo em mente o contexto de sua obra, seu perfil, seus pontos de tensão, a fim de não o interpretar equivocadamente. Como observa Machado (...) as análises de Foucault sobre o poder fazem parte de investigações históricas delimitadas, circunscritas, com objetos bem demarcados. (...) é importante não perder de vista que se trata de análises particularizadas, que não podem e não devem ser aplicadas indistintamente sobre novos objetos, fazendo-lhes assim assumir uma postura metodológica que lhes daria universalidade " (1988:194). É preciso levar em conta as especificidades e lembrar que a fábrica, apesar das semelhanças, não é uma prisão (Perrot, 1988). Bourdieu também auxiliou na reflexão acerca do poder.

Castoriadis, um pensador que enfrentou múltiplas questões, desde psicanálise, economia, política, filosofia foi resgatado a partir da sua produção acumulada acerca da história do movimento operário, gestão da produção, a discussão da burocratização, da hierarquia, da disciplina e na visualização das relações de trabalho. Gorz também forneceu elementos neste sentido.

Thompson e Castoriadis norteiam a compreensão das classes, que são percebidas como um fenômeno histórico que acontece, que se institui na história e se dá efetivamente no âmbito das relações humanas. Considerar classe como relação histórica significa levar em conta os contextos reais, os agentes que estão envolvidos nestas relações, os múltiplos fatores que interagem nes-

te processo. Significa, também, levar em conta suas características próprias, seu contexto particular, entendendo que é limitada pela especificidade de lutas e tradições, sistemas de valores; idéias e modos concretos de organização, que delas se tornam parte (Thompson, 1979; Castoriadis, 1986).

Thompson ressalta que é justamente no processo de vivência dos seus problemas concretos traduzidos na cultura que os homens vão desenhando a chamada "consciência de classe", que segundo ele é "a forma como essas experiências são tratadas em termos culturais e encarnadas em tradições, sistemas de valores, idéias e formas institucionais" (1987:10).

Mas, mais importante que a definição de classe e de consciência de classe, para o autor, é o conceito de luta de classes. Isto porque é no processo de vivência dos seus problemas concretos traduzidos na cultura que os homens vão definindo interesses comuns e antagônicos. E nos enfrentamentos, no processo de luta que vão se descobrindo como classe e vão formando consciência de classe (1979:33-39).

Sob este olhar, só podemos captar o ser de uma classe, tendo como referência o seu "fazer", a sua atividade histórica. E o "fazer" de uma classe que vai engendrar uma outra realidade, que vai instituir um outro modo de existência social histórica. Por isso, é fundamental visualizar sua experiência concreta, através dos sujeitos que a vivenciam, significando-a.

E a partir desta perspectiva que vou procurar resgatar a experiência dos mineiros da CBCA, levando em conta suas especificidades, destacando o que estes agentes pensam acerca do seu "fazer" e o significado desta experiência para eles.

Ao refletir acerca dos significados da experiência para os agentes envolvidos, nos colocamos diante da discussão das "representações simbólicas". Geertz, que percebe cultura como sendo uma "teia de significados" e a análise da cultura como sendo uma "ciência interpretativa" (1978), vai fornecer elementos para a análise destes aspectos.

Entendo "representações simbólicas" como "(...) uma espécie de imagem mental da realidade onde os componentes desta imagem seriam as experiências individuais decorrentes da realida-

de social na qual o ator está inserido, bem como a combinação sintática e semântica que junta este pedaços" (Magnani, 1986:128).

As análises das "representações simbólicas" revelam a forma como os referidos agentes apreendem a realidade e organizam sua visão de mundo acerca das coisas, de si próprios, da sociedade (Geertz, 1978). Ao mesmo tempo, esta análise das "representações simbólicas", constituídas socialmente mas introjetadas individualmente, vão informar e delinear a "ação social" destes agentes. Assim, voltando as atenções sobre as significações constituídas obtém-se elementos para a compreensão do que se denomina "ação social" (Geertz, 1978).

Na reflexão das especificidades dos mineiros, recorri aos estudos de Volpato (1989) e Eckert (1985), que, resguardando suas particularidades, analisam a construção da identidade social dos mineiros a partir de suas práticas e representações, possibilitando a reconstituição histórica de suas lutas, a visualização das condições de vida e de trabalho dos mineiros.

O caminho percorrido por Leite Lopes nos estudos da "Antropologia da Classe Operária", tal como ele próprio caracteriza, se traduziu numa importante referência em todo o processo de investigação. Assim como Eder Sader, que foi inspiração constante no desenvolvimento da problemática e na maneira de abordá-la, fornecendo-me inúmeras pistas para a sua compreensão.

Delineados os principais aspectos da reflexão teórica que nortearam este trabalho, cumpre explicitar, agora, a forma como foi contruído e efetivado na prática.

Um dos elementos que caracterizam o "ser" e o "fazer" antropológico é o modo peculiar de produção do próprio conhecimento. A Antropologia valoriza o contacto direto com o "objeto" de estudo, que passa a ser teoricamente indispensável (Cardoso, 1986). Neste sentido, optei por uma estratégia de pesquisa que sintetizou a observação direta, a realização de entrevistas qualitativas, e a consulta em documentos (atas, vídeo, documentos da empresa, jornais). Esta tarefa foi dificultada pela lacuna existente na documentação do processo, uma vez que muitas assembleias e reuniões não foram documentadas, principalmente a partir de 1989. O trabalho de campo se estendeu de outubro de 1990 a

março de 1991, quando estive em contato direto no "espaço da mina".

Para perceber de perto o cotidiano do trabalho mineiro, acompanhei cerca de 15 dias o trabalho no subsolo (na linguagem nativa "baixei a mina"). Para aproveitar o tempo, permanecia também durante a troca de turno, ficando em média cerca de 8 horas no subsolo. No princípio "baixava a mina" com um supervisor ou encarregado, ou engenheiros. Mas, em seguida, comecei a "baixar" a mina em companhia de outros mineiros. Sempre havia um mineiro por perto, que me acompanhava nos labirintos da mina, que me conduzia de um setor ao outro ou na "boca da mina" (acesso à mina), quando chegava a hora de "subir". Vários trabalhadores foram solidários nesta difícil trajetória de enfrentar os perigos e o medo da mina. Aliás, o que determinou que não "baixaria" mais a mina foi o "caimento" de uma pedra do teto, próximo ao local em que me encontrava. Para os mineiros foi um "pequeno caimento" que costumeiramente enfrentam, e que não teria consequências graves, mas o susto foi grande e decidi continuar o trabalho de campo "na superfície", que variava entre a Mina 3 e a Mina 2, situadas em locais diferentes. É importante lembrar que na "superfície" há um constante movimento de mineiros, seja trocando de turno, seja aguardando a saída do ônibus, facilitando a continuidade do trabalho de campo "in loco".

Ao total realizei 40 entrevistas, sendo algumas delas fruto de conversas coletivas, realizadas no ambiente de trabalho, às vezes em condições não muito propícias, com barulho, poeira, interrupção. Mas, estar no ambiente de trabalho, possibilitava perceber a dinâmica das relações de trabalho, facilitava também realizar muitas conversas informais com grupos de mineiros, onde as informações fluíam com mais naturalidade. Como precisava resgatar a história do movimento, da Comissão de Mina, procurei entrevistar participantes do movimento, membros da Comissão de Mina; sindicalistas, diretores. Procurei, também, entrevistá-los, conforme a atividade que desenvolviam na mina (furadores, mecânicos, detonadores, encarregados, supervisores, engenheiros, entre outras) variando o lugar do trabalho (Mina 3 e Mina 2). O roteiro era flexível e modificava-se de acordo com as circunstâncias e o

perfil do entrevistado, mantidas evidentemente as principais preocupações.

Acredito que, através dos depoimentos individuais revelam-se significados múltiplos, que não representam apenas uma leitura individual, peculiar, mas espelham também a sua inserção e sua vivência no processo, já que as pessoas vivem o mesmo processo, porém, de diferentes formas. Há, também, uma dimensão coletiva na medida em que este indivíduo está inserido num grupo social com características e "identidade social" própria compartilhando, portanto, representações e significados comuns. Em outras palavras, os trabalhadores não expressam somente sua própria visão, expressam também sua interação com outros agentes que se determinam reciprocamente (Sader, 1989).

Penso, tal como assinala Magnani, na necessidade de perceber o indivíduo na sua totalidade, de perceber o indivíduo envolvido nas malhas de diferenciadas relações e espaços, partilhando de diversas experiências que, no seu conjunto, constituem múltiplas representações. Para ele, levar em conta esta diversidade e heterogeneidade dos atores significa pensar o discurso e a prática como pistas diferenciadas, mas complementares para a compreensão do significado (Magnani, 1986).

A pesquisa de campo está arraigada na vontade de buscar respostas, de dialogar com os diferentes agentes do processo e perceber a rede de significados que se constrói a partir desta experiência. O processo é riquíssimo, a todo momento há o confronto entre o referencial teórico com as questões que emergem do "campo".

Mas, o trabalho de campo é também marcado, pelo medo, ansiedade, preocupação. Estabeleceu-se, em muitos casos, uma certa desconfiança de que eu estaria "a mando da direção" para identificar aqueles operários opositores, ou "dedo-durar" para a direção o que os trabalhadores diziam. Esta "suspeita" se acirrou ainda mais devido aos meus vínculos com o sindicato, que se dava através do CEDIP, e não posso deixar de revelar, com o Partido dos Trabalhadores (os motivos desta resistência ficam explícitos no decorrer do texto).

Alguns mais desconfiados perguntavam, "Mas pra que é esta pesquisa? Quem é você? Você é de Criciúma? E mulher de quem? Eu acho que já te vi em algum lugar!?" Olhares curiosos acompanhavam meus passos. Muitos mineiros com quem conversei procuravam me "colocar na parede" para que eu revelasse minha identidade. Aliás, a rede de comunicação na mina é rápida e eficaz. Aqueles que me conheciam trataram logo de espalhar a notícia e avisar a todos quem eu era, diziam: "Tome cuidado com ela".

Vivenciei momentos de grande tensão, marcados pela aspereza e frieza de alguns mineiros. Contrapondo-se a estes desencontros havia a solidariedade e a simpatia de tantos outros que me deram forças para continuar o trabalho.

Este "clima de suspeita", interferiu na dinâmica da pesquisa e somente alguns mineiros se dispuseram a gravar a entrevista. A maioria delas foram anotadas no momento da entrevista e outras resgatadas posteriormente. Por tudo isso decidi não mencionar nome, nem apelido dos informantes. E, no mínimo, curioso este clima de perseguição, de medo, numa empresa gerida pelos próprios trabalhadores... Mas, esta desconfiança se acirrou porque, no contexto interno, viviam um momento de rearticulação de um polo opositor à direção, e neste jogo de força fortalecia a idéia de que era "espiã da diretoria". Por outro lado, alguns membros da diretoria e algumas lideranças do sindicato entrevistadas, também me "olhavam" com reservas porque estava escrevendo a trajetória destes quatro anos, a partir das impressões dos mineiros, em que a prática da direção, durante este processo, estava sendo avaliada. Mas por outro lado, o fato de haver uma vinculação possibilitou trafegar nos bastidores das relações com acesso a informações, favorecendo a compreensão do processo.

Frente a esta situação, minha reação foi, em primeiro lugar, não negar a minha "identidade". Apresentei-me como uma pesquisadora interessada em conhecer a experiência de gestão de uma empresa pelos trabalhadores e que tinha um especial interesse, porque acompanhava o movimento dos mineiros deste 86. Coloquei que a pesquisa partia de um interesse particular em resgatar esta experiência, ver os avanços, identificar os problemas e os seus limites. Queria entender várias coisas: 1) Como os trabalha-

dores exerciam seu poder na gestão da empresa? 2) Como estavam as relações de trabalho, quais as diferenças com a empresa patronal? 3) Por que certos mineiros manifestavam seu desejo de voltar ao patrão, se os próprios trabalhadores estavam, a priori, com o controle de uma empresa? Enfatizava que se não entendêssemos as raízes dos problemas, se não relatássemos o que estava acontecendo de fato, não estaríamos contribuindo para melhorar a situação e que, quando outras experiências deste tipo acontecessem, os problemas continuariam sendo reproduzidos (isto valia para entrevistador e entrevistado). Disse, também, que se falseássem as informações, o estudo que estava fazendo iria revelar mentiras e não o que eles estavam sentindo de fato. Esta postura motivou muitos mineiros que, a priori, não "revelavam" problemas, a "detonarem", aos poucos, toda sua revolta acumulada nestes quatro anos em que se "esperava que tudo fosse diferente". Assim, no decorrer da pesquisa, muitos mineiros que reagiram inicialmente com aspereza e muita suspeita contribuíram, manifestando sua opinião, mas colocavam a ressalva, "olha, depois quero ver o livro pra ver se você contou a verdade".

Revelo estas questões justamente por entender que a relação entre "sujeito-objeto" é marcada pela subjetividade que deve ser explicitada já que ela é um componente no processo de produção de conhecimento. Reconhecer a subjetividade significa reconhecer que o discurso antropológico é produzido social e historicamente, uma vez que não há como separar o discurso do sujeito que o elaborou, que é alguém histórica e socialmente construído, inserido em um determinado contexto. Neste sentido é preciso revelar como se deu a investigação, as idéias que foram norteadoras na construção do objeto, para que, assim, o leitor visualize as condições em que se desenvolveu a pesquisa, construída, essencialmente, a partir destas relações.

E particularmente difícil delimitar fronteiras entre a prática política e a prática científica, elas se cruzam numa tensão permanente (Cardoso, 1986).

Da vinculação com o "movimento", emergia uma pressão sutil acerca do que iria revelar na pesquisa e os desdobramentos desta "revelação". Havia o temor de que certas informações fossem

utilizadas como "arma" de oposição à proposta de gestão da mina pelos trabalhadores, e até mesmo de interferência no processo que caminhava para uma definição. Mas, a iniciativa da crítica deve partir daqueles que estão à frente do processo, não há o que temer explicitar os limites e as dificuldades enfrentadas. Reconhecê-las, talvez, seja o primeiro passo para efetuar mudanças necessárias.

Do compromisso para com a prática científica emergia a pressão sutil de como tratar o objeto, do desafio de realizar o "estranhamento" e de se distanciar da realidade à qual estava, de certa forma, envolvida. Preocupava-me com a postura que deveria assumir, de ficar atenta para não deixar transparecer o desejo de que a experiência em questão desse certo. Preocupava-me, em garantir uma certa isenção (não sei se isto é possível), e ao mesmo tempo esforçava-me para não anular-me enquanto "sujeito portador de questões e reflexões que motivam e definem seu próprio impulso de conhecimento" (Sader, 1989).

Estas questões não estão certamente resolvidas e o texto é a expressão destes conflitos, é fruto desta relação ambígua entre uma e outra dimensão. O processo de investigação e elaboração da dissertação se desenvolveu, portanto, em meio ao risco e ao desafio.

No primeiro capítulo, faço o resgate do movimento dos mineiros da CBCA que foi determinante para o desenrolar de todo o processo, buscando visualizar o contexto em que emergiu: de um lado, a intensa organização dos movimentos sociais de Criciúma, de outro, a crise da empresa a partir de 1987. Focalizo, também, como foi construída a proposta dos trabalhadores de assumirem a empresa e a indicação do Sindicato dos Mineiros de Criciúma como síndico da "Massa Falida -CBCA" e uma rápida apresentação dos momentos deste novo período.

No segundo capítulo, trato das relações de trabalho que se estabelecem no cotidiano da mina. Entra em pauta a questão da hierarquia, da disciplina, da liberdade, das condições de trabalho e salário. Aqui, evidencio as avaliações dos diferentes agentes acerca das mudanças implementadas.

No terceiro capítulo, reconstituo a experiência da Comissão de Mina enquanto um órgão de gestão da empresa, evidenciando o contexto em que foi criada, sua prática e o modo como os mineiros a avaliam.

No quarto capítulo, faço um mapeamento dos outros organismos de gestão que foram construídos e que intervieram no processo. Entra em cena a Direção da Cooperativa, Assembléia dos Trabalhadores e o Sindicato.

No quinto capítulo, a partir da percepção da empresa, da discussão da privatização, das representações simbólicas dos mineiros acerca do poder, do saber operário, da imagem reflexa do trabalhadores, da condição dos mineiros da CBCA, busco analisar os significados da experiência singular.

Por último, apresento as considerações finais onde assinalo os aspectos fundamentais do trabalho.

C A P I T U L O I

"MOVIMENTO VIVO"

1.1- O MOVIMENTO

Entardecia no acampamento ao lado da estrada de ferro. As crianças corriam em volta das barracas e as mulheres, apressadas, providenciavam o jantar e somente alguns mineiros estavam em vigília naquela noite fria de junho.

A situação estava desesperadora. Fazia mais de 70 dias que não recebiam salários, a fome começava a apertar, os cobradores batiam nas portas e os mercados não deixavam mais comprar o rancho "à fiado".

Os trabalhadores da CBCA - Companhia Brasileira Carbonífera Araranguá, a primeira empresa mineradora e pioneira na região, criada em 1914 pela "Companhia Lage e irmãos" que vivenciou os tempos áureos da exploração do "ouro preto" - sofrem agora as consequências de uma crise que envolveu a empresa ¹.

A crise se agravou após as denúncias das irregularidades em janeiro de 1987, envolvendo três empresas do grupo Catão (CBCA, BARRO BRANCO, IMBRAMIL) que há cerca de 12 anos haviam deixado de recolher o Imposto Único sobre Minerais (IUM), o Fundo de Garantia (FGTS) dos seus funcionários além das contribuições ao IAPAS (Instituto de Arrecadação da Previdência e Assistência Social) e do Imposto de Renda dos seus diretores ².

A Polícia Federal realizou um inquérito que, enviado à Justiça Federal, determinou o arquivamento da denúncia, tendo sido alegado que, embora existissem irregularidades, não se configurava um crime, uma vez que não havia provas de que o dinheiro não recolhido, tivesse sido desviado para outra finalidade que não a de manter a empresa e o pagamento de funcionários e forne-

cedores. 3.

O argumento utilizado pelos proprietários para justificar a situação se baseava na crítica da política injusta do carvão, e as enchentes de 1971 e 1974, que destruíram as instalações da empresa, além das desvantagens geológicas das minas.

Alvaro Catão destaca que: "*O governo foi muitas vezes alertado sobre tudo o que estava acontecendo, e de que a situação poderia chegar a estes níveis. Enquanto nós estávamos minerando carvão numa camada de 50 centímetros, outros estavam minerando em camadas de 2 metros de reserva, ganhando muito dinheiro. Para nós os custos de produção e os investimentos necessários eram muito elevado*" (JSC-25/02/87). Seu filho, Antônio Catão lembra que não estavam escondendo a dívida e que estavam negociando junto ao Governo Federal o seu parcelamento, mas não haviam entrado em acordo, conforme assinala a mesma reportagem (JSC 25/02/87).

Foi instalada uma concordata preventiva (abril/87), mas esta medida não conseguiu contornar os problemas, resultando num pedido de auto-falência (julho/87) 4 .

Os mineiros em luta pelos seus direitos fizeram várias tentativas para resolver sua angustiante situação. Esgotadas as possibilidades de acordo com a empresa, viajam à Brasília numa "caravana" e após muita negociação, voltaram para casa com a promessa de que em poucos dias tudo se resolveria (maio/1987).

Para viabilizar estas ações, os mineiros lançaram mão de uma campanha de solidariedade para arrecadar recursos para a viagem bem como alimentos para as suas famílias, através de pedágios, contatos com entidades e órgãos governamentais locais e estaduais, dando início à organização de um fundo de greve. (Video-CEDIP :16/07/87).

É importante lembrar que Criciúma é uma cidade singular com intenso movimento social. Sua história é marcada pela luta e resistência dos mineiros antes mesmo de 64, que ressurge timidamente no final da década de 70 e ganha força e expressão na década de 80, quando uma série de movimentos são desencadeados (Cf. Volpato, 1989:277-301).

No início do anos 80, na cidade se articulava o movimento pastoral popular, de orientação progressista, em defesa dos

direitos humanos e da justiça social. Os grupos organizados na pastoral da juventude, pastoral operária, comunidades eclesiais de base, incentivavam a organização direta nos bairros para a luta e conquista dos direitos como a educação, saúde, saneamento básico.

Nesta época, inicia-se um processo de organização dos movimentos de bairro, sendo que muitos deles, os mais atuantes eram formados por lideranças da pastoral popular. Foi o tempo das manifestações com passeatas como a da "panela vazia", que reuniu cerca de 2 mil participantes.

Isto significa dizer que, na cidade, a exemplo do que ocorria no país, já estavam sendo criados movimentos sociais expressivos, construindo-se assim uma trajetória de lutas onde atores sociais diversos entram em cena na conquista pelos seus direitos (Sader, 1989). O movimento dos trabalhadores da CBECA nasce neste contexto e é a partir daí que emergem novas possibilidades.

Com um processo de falência em andamento, a reação operária frente o atraso de pagamento e a possibilidade de perder o emprego e os direitos trabalhistas, desencadeou um movimento com grandes repercussões. Reconstituir esta trajetória permite alinhar e compreender como se deu este processo.

Cansados de esperar, os mineiros em Assembléia decidem tomar uma atitude mais dura para pressionar o governo a cumprir o seu acordo. Resolvem fazer um acampamento na estrada de ferro, dispostos a paralisar todo o transporte de carvão, caso não fosse solucionado o problema. Em passeata chegaram ao local, instalaram suas barracas e ficaram em plantão permanente. Como o prazo se esgotara, os mineiros com pás e picaretas e com as próprias mãos tiram os trilhos, bloqueando todo o transporte (junho/1987).

O comando dos mineiros é convocado para uma reunião com a presença de várias autoridades - deputados federais e estaduais, vereadores, prefeito, representantes do governo do Estado, representantes da Polícia Militar - a fim de negociar a saída do acampamento. Os mineiros afirmam que somente uma assembléia geral da categoria poderia alterar esta decisão.

Mas, o Governo Estadual, que não tolerava a ocupação do campo de manobras da estrada de ferro Teresa Cristina e muito

menos a interrupção de 15 toneladas diárias de carvão, ordenou à Polícia Militar que esvaziasse o acampamento .

A primeira investida da PM se deu ao cair da noite (no dia 3/julho) quando havia um número reduzido de mineiros no acampamento. Os 60 homens da PM cercaram o acampamento, atacaram ao som de "gritos de guerra", provocando pânico. A ação da PM foi fulminante, utilizando bombas de efeito moral (gás lacrimogênio), mas os mineiros resistiram sob os trilhos e o confronto se deu corpo a corpo com socos e pontapés, pauladas. A PM recuou e ordenou a retirada dos mineiros do local, e em negociação com o presidente do sindicato afirmou que não atacariam o acampamento até a realização da assembléia no dia seguinte. Mas naquela mesma madrugada a PM invade o acampamento, destrói as barracas, derruba os fogões à gás, iniciando incêndio nas barracas que abrigavam crianças, expulsam os mineiros do local, tomando conta do acampamento. O confronto violento estava apenas se iniciando.

No clarear do dia, a avenida principal do bairro Pinheirinho, estava tomada de soldados, mineiros e populares. O local do acampamento virou um palco de guerra, onde se combinavam caoticamente várias frentes de luta. Barricadas eram improvisadas com pedaços de toco, latões. A correria era geral e num movimento ritmado uns atacavam e outros contra-atacavam. De um lado, a PM avançava, jogava bombas de gás lacrimogênio, de outro lado, os mineiros protegiam-se atrás das barricadas, defendiam-se com pedras e paus e ainda arriscavam devolver as bombas de efeito moral recém explodidas. Aos poucos foram aglutinando mais e mais pessoas, mineiros de outras empresas, moradores dos bairros próximos ao local solidários à causa dos mineiros, abriam suas portas para abrigá-los, em meio ao confronto (cenas do vídeo CEDIF/ 1987).

A movimentação foi intensa e, logo em seguida, as autoridades locais, o prefeito José Augusto Hulse (PMDB), deputado estadual Lirio Rosso (PMDB) e outras lideranças buscaram negociar uma trégua junto à PM e ao comando do movimento. Foi acionada a vinda do secretário do gabinete civil do Governo Estadual (PMDB) para negociação e ficou acertada a retirada da tropa da PM do local e a desocupação pelos mineiros bem como foi assegurado apoio ao envio imediato de uma nova caravana para Brasília a fim de so-

lucionar de vez o problema.

Quando a tropa da PM estava embarcando nos ônibus para retirar-se do local aconteceu um novo episódio. As lideranças não conseguiram controlar a revolta dos mineiros que passaram a apedrejar os ônibus da PM. Um mineiro relata o fato:

"(...) Ai quando eles embarcaram nos ônibus foi dado umas rachadas de pedra que não ficou vidro mais inteiro, foi demolido tudo. O policiamento tiveram que cair um por cima do outro, deitar nos corredores do ônibus e o motorista não sabia mais pra onde ele levava o ônibus, ele debruçou em cima. Os mineiros tavam tão indignados que não cumpriram o que tava sendo pedido na trégua, e ficou um ônibus Estrela prá outro grupo de policia embarcar, mas quando aquele grupo de policia que não tinha embarcado viu o que tava acontecendo com os outros na frente, eles não sentiram mais coragem de embarcar naquele ônibus, eles abandonaram o ônibus e saíram a pé mesmo. Ai em seguidinha foi feito uma assembléia bem grande na Iscan, essa assembléia nestas alturas já contava com mais ou menos 10 mil pessoas. E ai sensibilizamos os padres, vieram cantaram muito canto religioso e tal, e ai, enquanto isso, se discutia no nosso comando ir para o aereoporto esperar o chefe do gabinete civil do Estado que ia vir aqui prá dar umas ajudadas na solução do problema. Então chegamos lá e o chefe do gabinete civil já estava lá com o prefeito e num instantezinho arrumaram um jeito pra nós viajar à Brasília imediatamente em busca da solução dos problemas da CBCA" (entrevista 36).

Com este episódio o movimento ganha visibilidade pública. A tensão crescia e dominava os 1200 mineiros da empresa que não recebiam pagamento, sinalizando que, confrontos como esse poderia repetir-se. Criou-se um clima de preocupação generalizada na cidade, e comerciantes com medo de quebra-quebra guarneciam com policiamento seus estabelecimentos.

E bom lembrar que a mobilização e a revolta dos mineiros da CBCA já se esboçava desde o início do ano, quando ensaiaram-se algumas reações frente às atitudes autoritárias dos proprietários e às péssimas condições de trabalho.

O primeiro ensaio destas reações se deu numa paralisação relâmpago, de três horas, quando um grupo de 70 mineiros se negou a "baixar" a mina até que a punição de um companheiro fosse revogada porque este não havia atingido a cota de produção ⁵. Aproveitaram a ocasião e reivindicaram melhoria do transporte, uma vez que eles iam ao trabalho dependurados em caminhões-caçamba abertos. Esta mesma reivindicação provocou a paralisação de um turno que se negou a ser transportado pelas "caçambas". Conquistaram suas reivindicações após negociação do sindicato com a direção (fevereiro/1987).

O segundo ensaio ganhou dimensões maiores. Cerca de 350 mineiros cruzaram os braços, protestando contra a demissão de um mineiro que vinha se destacando na resistência contra as injustiças do patrão e que mantinha estreito vínculo com o sindicato. Três dias se passaram e novas reivindicações são esboçadas e os trabalhadores, em conjunto com o sindicato, exigem o cumprimento de normas de segurança e só retornam ao trabalho depois da revogação da demissão e a promessa de que as normas seriam garantidas (fevereiro/1987).

Isto significa que o movimento que se seguiu e que resultou no controle da empresa pelos trabalhadores foi sendo construído através destes ensaios em que se institui um processo de acúmulo de força, de coragem, de estímulo à solidariedade, desencadeando-se a explicitação da resistência operária, a qual assume grandes dimensões conforme o estado de indignação frente às injustiças (Moore, 1987) ⁶.

Refletindo acerca da resistência e das lutas dos mineiros, inspirada em Moore, Volpato assinala que : A objetividade da situação opressora é encarada pelos mineiros com uma disposição interior de ira moral frente à injustiça de que são vítimas (Moore, 1987). O resultado são práticas paradoxais de submissão e resistência, de docilidade e revolta, de silêncio e denúncia, de obediência e enfrentamento àquelas situações perigosas, desgastantes e injustas " (1989:327)

E através destes movimentos, na experiência do trabalho, nas greves, nas pequenas mobilizações, que vai-se soldando as diferenças e construindo momentos de solidariedade (Sa-

der, 1989). São estas ações que revelam a possibilidade de modificar a sua condição, a sua realidade concreta.

Ou seja, estes movimentos, ainda incipientes, vão colocar a possibilidade de resistência e luta coletiva frente às injustiças cometidas pela empresa, às más condições de trabalho, às punições, ao despotismo no trabalho. Além disso, os trabalhadores estavam cientes que o FGTS não tinha sido depositado. É preciso lembrar que este tipo de conflito e tensões estavam presentes no cotidiano do trabalho na mina, e até eram enfrentados pelos mineiros, através de uma resistência silenciosa e individual mas até então não assumem dimensões coletivas ⁷.

Assim " O sentimento, primeiro individual e depois coletivo, de se sentir lesado no corpo e na dignidade humana em relação aos valores ideológicos e culturais, estão continuamente influenciando as decisões dos mineiros e orientando para práticas que rejeitem a opressão e o sofrimento" (Volpato, 1989:300).

Um outro movimento que contribui neste processo de construção da resistência coletiva dos mineiros da CBCA foi a greve unificada de janeiro/87, que vai demarcar um novo período caracterizado por muitos embates (Rodrigues, 1990) ⁸.

Nestes três ensaios, o sindicato, sob uma nova direção, vai assumindo o papel de direção e de interlocução nas negociações desencadeadas pelos mineiros, e é justamente neste processo que o sindicato vai crescendo em legitimidade e força. A mudança na forma de fazer sindicalismo vai acompanhar as transformações que acontecem no cenário nacional que repercute no movimento sindical em Criciúma que passa por transformações importantes. No início dos anos 80, a estrutura e a prática sindical local obedecia a estrutura vertical imposta pelo Estado, sendo essencialmente assistencialista, conciliador, não possuía grande expressão na cidade. É bom lembrar que nesta época havia alguns sindicalistas que ensaiavam uma atuação diferenciada, buscando aproximar-se dos interesses dos trabalhadores. Existiam também embriões de oposição sindicais que, vítimas da repressão patronal, foram demitidos antes mesmo de constituir chapa para disputar a eleição ⁹.

Com o surgimento da Central Única dos Trabalhadores, a CUT em 83 a nível nacional, organiza-se em Criciúma a CUT regio-

nal, que desempenhará importante papel na luta sindical. A partir de 85, vários sindicatos são conquistados como o dos vestuaristas e calçadistas; o Sindicato dos Mineiros, cuja vitória demarcou a virada de uma nova fase no movimento sindical mineiro; dos bancários, dos servidores municipais, dos professores da rede estadual, entre outros. Com este impulso, o movimento sindical passa a ser o polo principal do movimento social dos trabalhadores enquanto que o movimento popular entra num processo de desarticulação e refluxo.

O movimento dos trabalhadores da CBCA toma corpo em março de 1987 quando há um atraso de pagamento e os mineiros reagem rápida e coletivamente paralisando, pela primeira vez, todo o conjunto produtivo, envolvendo cerca de 1050 trabalhadores.

A empresa sinalizava dificuldades de pagamento justificando o não repasse das cotas de carvão vendida para a CAEEB 10. Nos bastidores já se comentava que a empresa estava sob a ameaça da falência e a dificuldade de pagamento dos salários era um forte indicativo de que a situação era delicada. O atraso de pagamento foi a "gota d'água" que faltava. Em assembléia, os operários decidem permanecer em greve até que o pagamento fosse realizado. Diariamente, os mineiros concentram-se em frente ao escritório central. A tensão aumenta e num rápido tumulto os mineiros invadem o escritório e quebram mesas, cadeiras, vidros, telefones, acelerando as negociações (março/87).

Na primeira rodada de negociação, o acordo realizado levava em conta as dificuldades financeiras da empresa e assinava que seriam pagos 65% do salário de fevereiro, sendo que os 35% restante seriam pagos vinte dias após. Foi nomeada uma comissão de trabalhadores que acompanharia e fiscalizaria as negociações da empresa. Além disso, o acordo previa o pagamento dos 17 dias da greve geral da categoria realizada no mês de janeiro bem como a não aplicação do efeito suspensivo aprovado pelo Tribunal Superior do Trabalho. Frente ao acordo, os mineiros voltam ao trabalho no início de abril.

Para o sindicato, esta negociação foi na verdade uma espécie de "trégua" para a empresa e ao mesmo tempo demonstrou à

sociedade como um todo que o sindicato estava interessado em que a empresa continuasse operando.

O acordo não é cumprido e a resposta é imediata. Os mineiros retornam à greve no início de maio. A empresa faz o pagamento do mês de março, mas os mineiros continuam em greve aguardando o pagamento de abril. Mobilizados, os trabalhadores organizam a primeira caravana à Brasília em busca de solução (final de maio). Cansados de esperar a resolução do problema, mineiros decidem fazer acampamento na estrada de ferro, onde acontece o confronto com a Polícia Militar, que vai motivar nova ida à Brasília.

A leitura que o sindicato dos mineiros faz da falência da empresa sugere que havia um plano arquitetado pelos proprietários para "salvar" uma das empresas, já que a falência era, a princípio, irreversível. Importante observar o que diz o presidente do sindicato, quanto a esta questão:

"Quando a gente assumiu, o sindicato, a nova direção, nós começamos a ver que existia uma falência programada, uma falência onde a CBCA de Criciúma, (...) os trabalhadores (...) seriam as vítimas (...) da falência. (...) O que dava lucro na CBCA eles passavam para a Barro Branco e aí eles iam falir aqui e lá eles iam passar para o nome do Catão (...) Aí toda a dívida deles da Barro Branco eles passariam para cá. (...) Foi quando nós vimos isso, que começamos a discutir (...) e esclarecer que os trabalhadores iam levar um golpe, foi onde nós se organizamos e começamos a exigir que se pagasse o FGTS. (...) Na verdade nós adiantamos o processo deles (...) e ela faliu antes do tempo, aí que furou todo o esquema deles. E aí, não foi uma falência, nós exigimos que eles pedissem a auto-falência, né.

Segundo a direção do sindicato este plano consistia em transferir os equipamentos, o patrimônio da CBCA - cuja reserva de carvão estava "terminando" - para a empresa Barro Branco que teria uma reserva significativamente maior que a CBCA. Além disso, as dívidas da Barro Branco seriam transferidas para a CBCA que seria a única empresa do grupo a falir.

1.2 - A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

As negociações já ganham novas dimensões e na discussão do problema participam também as autoridades locais, o governo estadual, deputados estaduais e federais.

Neste interregno, a ideia da falência estava se consolidando e o problema era garantir os direitos dos trabalhadores envolvidos, principalmente a manutenção dos empregos, o pagamento dos atrasados e do FGTS. Em Florianópolis, é realizado uma reunião com políticos, juizes, proprietários e cerca de 50 mineiros que resulta no pedido de auto-falência da CBCA, mas os trabalhadores pressionaram Sebastião Netto Campo a pedir auto-falência e não só da CBCA, mas também das outras duas empresas do grupo, (a Barro Branco e a Imbramil) ¹¹ (final de junho).

Nesta trajetória, foram-se construindo as possíveis saídas ao labirinto em que se encontravam. A primeira delas e mais atraente para os trabalhadores, lideranças e os próprios "ex-proprietários" era a "estatização da empresa" que dar-se-ia através da encampação da CBCA pela empresa estatal de mineração "Carbonifera Próspera" .

Mas esta proposta esbarrou num poderoso obstáculo: a política antiestatizante que o governo Sarney buscava implementar. Seria portanto contraditório abrir novas frentes estatais.

Na tentativa de costurar esta proposta que, sem dúvida, era uma grande saída para os proprietários, veiculou-se a ideia da empresa estatal Vale do Rio Doce associar-se às carboníferas do sul do Estado (incluindo a CBCA, Barro Branco) bem como assumir o controle das estatais ligadas ao setor (RFFSA - Rede Ferroviária Federal Sociedade Anônima; o Lavador de Capivari; a ICC - Indústria Carboquímica Catarinense).

" Poderemos ter no Sul, com influência de uma empresa forte, um minicarajás, com certas vantagens, porque o carvão tem mercado assegurado e já está em andamento a mineração (...)", diz Alvaro Catão em entrevista no JSC 28/03/87). Esta proposta era simpática ao governador do estado de Santa Catarina e de certa forma ao Ministro Aureliano Chaves, que enviou uma comissão de

técnicos da Vale do Rio Doce para avaliar as condições da empresa e fazer relatório da sua viabilidade (Dossiê CEDIP).

Aqui vale destacar a estreita ligação que os então proprietários da empresa possuíam com setores do governo. Esta vinculação era do conhecimento dos próprios mineiros como atestam estes depoimentos:

(...) ele [o Sebastião Netto Campo] era muito ligado à política, muito político. Foi deputado estadual três vezes e uma [vez] deputado federal; foi secretário do governo. Ele tinha muita ligação até o governo (...), porque tudo era do mesmo partido, tudo da mesma laia e que não pagavam nenhum encargo, não pagavam nada. (...)(depoimento/vídeo CEDIP)

(...) O Ministério da Indústria e Comércio, Minas e Energia, era dois ministérios que tinham muita ligação com o Sebastião, com o Alvaro Catão. O Sebastião já foi deputado federal pelo PFL (...). na realidade os cara tinham interesse em resolver o problema pro Sebastião, porque era do mesmo grupo (entrevista 40).

Ao buscar uma saída, surge a idéia de que os próprios trabalhadores assumissem a gestão da empresa ¹². A mobilização e organização dos trabalhadores era uma garantia de que a opção pelo fechamento da empresa não estivesse em pauta na discussão. Desta forma, o governo tinha que decidir entre duas opções: ou estatizava ou autorizava que os trabalhadores assumissem o controle da empresa. A primeira caravana de mineiros à Brasília apressa a decisão do governo e é realizado o acordo de que os trabalhadores assumiriam o controle da empresa. O prazo para o governo concretizar o acordo se esgota e neste momento é que os mineiros fazem o acampamento na estrada de ferro, cujos desdobramentos já relatamos. E organizada nova caravana à Brasília (julho/87) e o governo justifica-se apontando que a dificuldade estava no encaminhamento do processo jurídico, na viabilização da proposta. Assinalam a necessidade da nomeação de um síndico e os mineiros retornam de Brasília com a garantia de que o síndico seria referendado pelos trabalhadores ¹³. Acerca desta decisão o

presidente do sindicato assinala :

(...) Nós nem imaginava que seria levantada a questão do sindicato, pelo que eu me recordo. Chegou aqui, foi onde o processo começou a encaminhar, porque de qualquer forma teria que ser com o juiz daqui de Criciúma (...) Os trabalhadores não aceitavam o síndico do Sebastião, não aceitavam síndico empresário, e aí veio a hipótese do sindicato ser o síndico né. No início nós rejeitamos, mas só sobrou essa hipótese. (...) Na verdade quando se aceitou foi no sentido de garantir que a empresa reabrisse (entrevista 40).

Instaura-se, assim, a proposta do Sindicato dos Mineiros de Criciúma ser o síndico da "Massa Falida-CBCA", mas percebe-se através dos depoimentos nas assembléias uma certa resistência à esta idéia, porque, a priori, tal função era incompatível com o papel do sindicato uma vez que "sindicato não pode defender os interesses de uma empresa (...) e defender os interesses dos trabalhadores" ¹⁴ (vídeo/CEDIP).

A primeira vista fica claro um certo desconforto das lideranças frente a esta "última alternativa" e buscam justificar esta ação (aceitando a proposta), devido à situação desesperadora dos mineiros que ficariam sem emprego, assinalam os riscos e os desafios de tal proposta :

(...) Está se assumindo como síndico porque (...) nós entendemos que é o último recurso, a última coisa possível é nessa luta, é o sindicato ser síndico, que é uma coisa inusitada na história e precisa ser bem discutida, muito bem entendida por todos vocês.

(...) É uma coisa de grande responsabilidade prá vocês, prá mim pro Zé Paulo, para esse sindicato e prá diretoria. Pode ser uma coisa boa como pode ser um baita rabo de foguete" (Francisco Balthazar, advogado do sindicato / ata 2/07/87).

"Como vocês vem acompanhando, o último recurso seria o sindicato ser síndico, porque isso? O sindicato entende que 2400 mineiros desempregados é uma responsabilidade não só da população, é um

problema social (...). Mas como a gente lutou até o último recurso para que o governo assumisse (...) A gente sabe que é um desafio muito grande o Sindicato dos Mineiros de Criciúma é reconhecido como um dos sindicatos mais combativos de SC e ele entrar como síndico ele tá pondo em risco tudo o que ele conseguiu até agora hoje, de respeito junto a opinião pública e dos outros sindicalistas. A gente entende (...) que pode assumir a CBCA hoje e daqui dois meses cair e com ela, e se a CBCA cair o sindicato automaticamente vai cair junto à opinião pública. Mas nós decidimos que pelos 2400 mineiros empregados. Nós vamos assumir este risco gente e vamos ultrapassar essa barreira com o apoio de vocês (...) e tocar essa empresa prá frente (Presidente do Sindicato, assembléia 22/07/87 (vídeo/CEDIP).

Foi com estas ressalvas e por estas razões que os próprios trabalhadores assumiram o desafio de gerir uma empresa 15 (final de julho/87).

1.3 - O PERIODO DE TRANSIÇÃO E A GESTÃO DOS TRABALHADORES

Em Brasília, as negociações andavam em marcha lenta. O impasse estava agora em aprovar a participação da empresa estatal Carbonífera Próspera na assessoria técnica, administrativa e financeira para a reativação da CBCA. No entanto, a direção da SIDERBRAS - órgão do governo ao qual a carbonífera estava vinculada - resistia. Os 120 mineiros que estavam em Brasília, resolvem, então, acampar diante do Ministério da Indústria e do Comércio, apressando a tomada de decisão do então Ministro Hugo Castello Branco.

Como auxílio para a reabertura das duas empresas falidas (CBCA E BARRO BRANCO), o Governo Federal libera 120 milhões de cruzados a fundo perdido que é destinada também ao pagamento de um dos três salários atrasados.

O primeiro passo foi constituir uma equipe de técnicos da Carbonífera Próspera e da CBCA, incluindo membros do Sindicato dos Mineiros para analisar a real situação das empresas e a sua viabilidade econômica 16 .

O segundo passo foi caracterizado pelo esforço em reativar as minas, que implicou em assegurar as condições de operação das unidades produtivas exigindo a revisão (manutenção dos equipamentos); re-organização interna (com a contratação de cerca de 850 funcionários, estabelecimento de algumas regras). Os trabalhos na mina iniciaram em setembro.

Este período de transição contou com a participação direta de um representante da Carbonífera Próspera (Engenheiro Jorge Frydberg, então diretor da Próspera); um representante da SIDERBRAS (Engenheiro Ricardo Vilela); e um representante do sindicato da massa falida, que foi nomeado gerente judicial (Engenheiro Morvam Borges). A formação desta equipe de assessores fazia parte do acordo estabelecido entre os mineiros e o governo para a reativação da empresa.

Esta comissão se dissolveu no fim do ano de 1987, e, segundo o presidente do sindicato, não houve uma reunião ou qualquer outro evento que deliberasse a dissolução da comissão. Na medida em que os responsáveis diretos dos trabalhadores vão assumindo cada vez mais o controle do processo as assessorias afrouxam os laços e deixam de participar. É neste momento que a empresa passa a ser responsabilidade exclusiva dos trabalhadores, sem depender de nenhuma assessoria externa, iniciando um capítulo inédito na história dos trabalhadores da CBCA .

Durante um breve período, quem ficou à frente da administração da empresa foi o gerente nomeado pelo sindicato e referendado em assembléia geral, o engenheiro Morvam Borges. Em dezembro/87 é constituída o Conselho de Representantes, (chamado posteriormente de Comissão de Mina), eleito diretamente pelos trabalhadores da empresa e que tinha como papel administrar a empresa em conjunto com o gerente. Este momento será analisado com detalhes no terceiro capítulo.

Neste processo vai se costurando a idéia de transformar a "Massa Falida" numa Cooperativa de Trabalhadores, a fim de avançar no projeto de gestão dos trabalhadores e tornar irreversível a reapropriação da empresa pelos antigos proprietários 17. Esta idéia é lapidada na Comissão de Mina que vai encaminhar todo o processo. A partir de agosto de 88 uma série de ações são rea-

lizadas para impulsionar esta idéia : a) é formada uma comissão para estudar a viabilidade de transformar a empresa numa Cooperativa; b) é realizado um seminário sobre Cooperativismo; c) uma equipe de funcionários visita a empresa Walig do Rio Grande do Sul, que vivenciou uma experiência similar; d) são iniciados contatos externos com o governo estadual, federal, associações de cooperativas do Estado. A proposta é aprovada na Comissão de Minas, que passa a discutir o estatuto e o processo de eleição. Na assembléia do dia 01/10/88 é criada a COOPERMINAS e é eleita a primeira diretoria, composta pelos mais votados, sendo dissolvida seis meses após quando se realiza nova eleição, agora com base em novos critérios (ver ANEXO I- CRONOLOGIA).

A luz destas informações, desenhamos rapidamente o contexto da experiência. No próximo capítulo, a partir do espaço da mina, visualizaremos as relações de trabalho, a discussão acerca da hierarquia, da disciplina, da liberdade, balizadas pela opinião dos agentes deste processo, acerca das diferenças entre a gestão dos trabalhadores e do antigo proprietário.

NOTAS

(1) No início do século Antônio Lage recebe a concessão de explorar o carvão catarinense que pertencia ao Visconde de Barbacena. E seu filho, Henrique Lage, que vai construir uma poderosa organização impulsionando o desenvolvimento do sul do Estado de SC. Através desta companhia, organiza-se um complexo que vai ser fundamental para a viabilização do desenvolvimento da indústria do carvão. Implanta-se a CRCA, a primeira empresa mineradora, que inicia tímida e artesanalmente, sem técnicas ou equipamentos apropriados a exploração do carvão no então município de Araranguá, hoje Criciúma (daí a origem do nome da companhia) (Volpato, 1989:86). Constrói-se o Porto de Imbituba (1917); o ramal ferroviário que fazia a ligação de Araranguá ao porto (1923), lavadores, usinas, abrindo assim perspectivas para a indústria carbonífera, que é estimulada a partir da II guerra mundial. E a partir de 1950 que ocorrem as primeiras mudanças no processo de trabalho quando adota-se novas tecnologias, mecanizando algumas funções, mas a aceleração do processo de mecanização só vai acontecer na década de 70 quando se aprofunda a crise do petróleo e o carvão é utilizado como fonte alternativa de energia.

Isto indica que a indústria carbonífera sempre esteve diretamente relacionada à conjuntura internacional (crise de petróleo) bem como a política nacional do governo que sempre manteve controle direto no setor, cabendo à ele, a definição da liberação e concessão da lavra e a cota e ser extraído e até mesmo o preço do carvão. Esta relação com o governo federal vai desenhar o perfil da história do carvão e da classe empresarial envolvida, que, para conseguir sucesso nos seus empreendimentos mantém profundos laços com os governantes. O processo histórico da Indústria Carbonífera pode ser caracterizado a partir de quatro momentos distintos, conforme aponta Volpato (1989), contribuindo para a contextualização do momento vivenciado atualmente:

- a) 1913-1976 - caracterizado pela extração artesanal sem maiores recursos tecnológicos.
- b) 1976-1981 - ocorre intensa mecanização a fim de responder a necessidade de aumento da produção.
- c) 1981-1988 - período letárgico, não se investe na formação e qualificação de mão de obra. Verifica-se o não retorno de investimento para o capital.
- d) 1988 até hoje - movimento de recuo. Desativação de várias minas; redução das cotas de produção e retrocesso tecnológico.

(2) A família Catão vincula-se à empresa quando Alvaro Bocaiúva de Barros Catão que era funcionário antigo na Companhia Irmãos Lage, assume posição de destaque na organização no Rio de Janeiro e adquire parte do patrimônio da Companhia. Posteriormente a CRCA passa a ser propriedade da família Catão (fonte oral - J.Fernandes, funcionário mais antigo da empresa). Anos depois Sebastião Neto Campo, que trabalhava na empresa Barro Branco comprava parte das ações do grupo Catão e passa à gerenciá-la em conjunto com Antônio Catão (filho de Alvaro Catão). No setor carbonífero, Alvaro Catão assume papel de destaque ao ser eleito para a presidência do Sindicato Nacional das Indústrias de Extração do Carvão, ganhando projeção à nível nacional.

(3) Na época calculava-se que o rombo estava em torno de Crz \$ 222 milhões (U\$ 11.217.787) [Dólar fevereiro de 1987 : 1 dólar correspondia a 19.79 cruzeiros]. Há uma contradição nos dados do rombo nos jornais consultados,

um deles afirma que equivale a 538 milhões de cruzados, em todas as empresas do grupo (U\$ 27.185.447 milhões de dólares), sendo 222 milhões na Barro Branco (JSC 24/02/87). Enquanto isto outro declara que corresponde a 250 (U\$ 12.632.643 milhões de dólares) só na Barro Branco num levantamento parcial (O Estado- 14/01/87).

O valor da dívida estava em torno de novecentos e dezesseis milhões, quinhentos e noventa mil cruzados novos, (Crz \$ 916.590.000,00) equivalente a vinte e um milhões, cento e vinte nove mil dólares (U\$ 21.129.322). Atualizando este valor em dólar comercial 31/10/91 (Instituto Getúlio Vargas) vinte e um bilhões duzentos e oitenta e dois milhões trezentos e três mil cruzeiros (Crz \$ 21.282.303.210) equivalente a trinta e dois milhões, novecentos e noventa e quatro mil dólares (U\$ 32.994.795) (Dados da assessoria econômica da CBCA).

(4) Falência - é um processo de execução coletiva contra o devedor comerciante que visa garantir os credores do comerciante insolvente. Auto-falência - é o processo onde o próprio proprietário requer a execução coletiva da empresa.

(5) "Baixar" a mina em linguagem nativa significa descer a mina, ou seja, dirigir-se ao subsolo.

(6) Moore em seu livro "A Injustiça" - As bases Sociais da Obediência e da Revolta " (1987) observa que a violação das normas sociais e o abuso da "autoridade" vai provocar o sentimento de "ira moral", "indignação moral" e o sentido de "injustiça" que despertam reações de revolta e resistência a estas situações de injustiças.

(7) Os mineiros da CBCA referem-se ao trabalho na empresa como um regime de "semi-escravidão". Contam que o Sebastião Neto Campo na empresa de Lauro Muller ao invés de dar suspensão prendiam os operários no rancho dos explosivos. Eram explorados e se diferenciavam dos mineiros das outras empresas pelas sua condição. Enquanto a maioria tinha carro ou moto os da CBCA tinham bicicleta ou andavam a pé, indicando um processo de intensa exploração (entrevista 40).

(8) O movimento de janeiro unificou os cinco sindicatos da categoria na região, onde permanecem em greve geral de 12 a 27 de janeiro quando o TRT (Tribunal Regional do Trabalho) concede o reajuste de 45% nos salários. Esta decisão é anulada pelo TST (Tribunal Superior do Trabalho), que aprova o "efeito suspensivo" solicitado pelos empresários.

(9) O sindicato passou por um período em que prevalecia as práticas fundadas no assistencialismo, corporativismo, na defesa do interesse pessoal e na conciliação com os empresários. O presidente do sindicato durante a gestão 1983-1986 era funcionário da CBCA, e segundo os entrevistados, ele estava informado das irregularidades da empresa e não tomou nenhuma atitude, compactuando com a situação. Com a vitória da chapa de oposição modificou profundamente a forma de atuação sindical, caracterizada agora pelo embate, pelo enfrentamento. Relatório CEDIP (1988)

(10) CAEEB- Cia Auxiliar das Empresas Elétricas Brasileiras, responsável pela comercialização do carvão energético para o consumo na Termoelétrica Jorge Lacerda, desativada no final de 1989.

(11) O empenho do sindicato de Criciúma era conseguir a auto-falência nas duas empresas, CBCA e Barro Branco, localizada no município de Lauro Muller. Foi feito um trabalho junto aos mineiros e sindicato de Lauro Muller para assumirem a mina, como síndico. Era uma das condições para que o sindicato de Criciúma assumisse como síndico na CBCA, pois, do contrário "estaríamos fazendo o jogo do Sebastião que era ficar com a Barro Branco e passar a CBCA aos trabalhadores e ficar com a Barro Branco, que tem a maior reserva", diz o presidente do sindicato dos mineiros de Criciúma- José Paulo Serafim. O sindicato de Lauro Muller relutou muito em assumir como síndico e só o fez depois de muita pressão. Poucos meses depois o patrimônio da Barro Branco é comprado pela empresa Catarinense.

(12) Há duas versões quanto ao surgimento da idéia dos trabalhadores em assumir a empresa. Na ata da assembleia geral da CBCA do dia 28/05/87 há uma indicação de que a proposta teria sido sugerida pelo próprio proprietário : "(...) ele (o diretor da CBCA) colocou que não tem condições de pagar os salários atrasados de seus empregados e colocou a empresa à disposição para os operários administrarem, devendo para isso assumirem também a dívida da empresa". De outro lado, lideranças assinalam que esta idéia partiu dos trabalhadores : "Mas daí então o Sebastião quando ele viu que já não podia mais, já que também ele não conseguia mais levar nós junto com ele, nós tivemos uma reunião na SATC, onde foi que nós pedimos a CBCA já que ele não conseguia tocar mais, que ele até disse que a CBCA não tinha mais jeito, que ela ia acabar falindo, que todo mundo ia perder o emprego, aí nós pedimos que a CBCA prá nós tocar. (...) Ele aceitou só se nós assumisse o ativo e o passivo (...) mas aí essas dívidas nós não ia pagar nunca, porque isso aí não fomos nós que fizemos, essa dívida era atrelamento do governo com o Sebastião" (Video- CEDIP/89).

(13) A importância do síndico está justamente no poder que ele tem frente aos desdobramentos da empresa. Ele poderia, por exemplo, suspender todos os contratos de trabalho e solicitar a liquidação da empresa, utilizando o patrimônio para o pagamento dos credores. Neste sentido, a nomeação de um síndico comprometido com os trabalhadores possibilitou a continuidade da empresa marcando a excepcionalidade da situação.

(14) "Massa- Falida" é o nome utilizado para denominar a empresa que está sob processo de falência. Este termo é ainda utilizado para identificar a empresa : Massa-Falida - CBCA, MF-CBCA. Chamam-na também simplesmente de "massa".

(15) O depoimento do Advogado da entidade espelha o clima em que se encontravam ao assumir tal desafio: "(...) O sindicato tentou até agora que as instituições do estado Capitalista solucionassem esse problema. Fomos para prefeitura, governo do estado, ministro, prá casa do chapéu e ninguém quis comprar essa bronca, aí nos dizemos, tudo bem, vocês não querem então nós vamos assumir. Vamos assumir, mas conscientes da responsabilidades. Temos

120 milhões para administrar três empresas; temos o sindicato (...) temos vocês pra tirar o carvão. Cada mineiro que está aqui vai ser um administrador da massa falida, vai ter responsabilidade de trabalhar como nunca trabalhou na vida, não de estragar a coluna e o pulmão. Eu acho que daqui a pouco vamos ter problemas (...) gente pensando que o sindicato vai dar emprego. Quem vai decidir isso é a administração da CBCA, da qual o sindicato terá um representante, um gerente nomeado que seja da nossa confiança. O sindicato continua defendendo o trabalhador, se a diretoria for ruim, nós fizemos greve e tiramos a diretoria. (...) Agora vocês tem a maior responsabilidade, que é a de tirar carvão e aquele companheiro nosso que deitar nas cordas, que for vagabundo (...) esse companheiro tem que ir pra rua (...) (aplausos). Aquele companheiro que começar apresentar notinha de médico uma atrás da outra, nós vamos fazer uma equipe médica e se ele não tiver doente, vai pra rua. Isso pra mim é defender trabalhador. E aqui não tem nenhum vagabundo, nós vamos mostrar pra Criciúma que trabalhador sabe administrar (...) vamos tirar 70 mil toneladas (Balthazar-22/07/87- Vídeo CEDIP)

(16) Esta equipe fez um levantamento minucioso dos débitos da empresa (que somou um total de Crz \$ 875 milhões até o dia 31 de julho de 87 - equivalente a U\$ 44.214.250 milhões de dólares) e dos investimentos necessários para a reabertura da mina (cujos custos estavam estimados em Crz \$ 37 milhões - U\$ 1.869.631 milhões de dólares, sendo que os custos mensais giravam em torno de Crz \$ 29 milhões - U\$ 1.465.387 milhões de dólares.)(JSC 7/8/87) Dossiê CEDIP.

(17) Cooperativa é uma " associação voluntária com fins lucrativos podendo nela ingressar os que exercem a mesma atividade" (Rios,1987:17). Características da organização cooperativa:

- Propriedade cooperativa: é atribuída aos associados independentemente das contribuições financeiras;
- Gestão cooperativa significa que o poder de decisão último é de competência da assembléia dos associados;
- Repartição cooperativa: distribuição das sobras financeiras é diferenciada da empresa capitalista. Não se trata de lucro extraído do trabalho dos assalariados mas é lucro originário da trabalho direto dos associados (Rios,1987:13-14).

Guillerm & Bourdet (1976) observam que historicamente o aparecimento das Cooperativas provocaram inquietude, interesse e até espanto. Assinalam que, para Marx, as cooperativas eram prova concreta de que o capital era supérfluo enquanto agente da produção e o fato de ser diretor remunerado pelos próprios trabalhadores - não mais representar o capital- faria com que desaparecesse a contradição existente no caráter da direção.

Diz Marx "(...) nas cooperativas o antagonismo capital-trabalho foi sobrepujado, mesmo que de forma ainda imperfeita: organizados em associações, os trabalhadores são o seu próprio capitalista, isto é, utilizam os meios de produção em lugar do valor de seu próprio trabalho" (Livro III,t.II-p.1178). Mas segundo ele " as cooperativas só teriam valor se fossem criações autônomas dos trabalhadores e não estivessem protegidas, nem pelo governo, nem pelos burgueses" só desta forma as cooperativas poderiam "abrir uma brecha no sistema". Os autores destacam ainda que "as cooperativas tem vegetado sempre sob formas locais a tal ponto que esta limitação se tornou seu traço distintivo " (1976: 26-31).

C A P I T U L O I I

O COTIDIANO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA MINA

O ponto de partida para conhecer e avaliar uma experiência de gestão dos trabalhadores de uma empresa pressupõe o estudo das relações de poder que são constitutivas nas relações de trabalho, isto porque, historicamente, são estas relações que cimentam a dominação e a opressão do trabalho pelo capital. Deste modo, pensar outra forma de gestão do trabalho passa, necessariamente, pela transformação das relações instituídas.

Neste sentido, pergunto se a conquista do controle da mina pelos trabalhadores instaurou, de fato, um conjunto de práticas que questionam as relações de trabalho tradicionais. Quais as configurações destas relações? Quais as mudanças imprimidas? Como os trabalhadores, direção e chefias intermediárias percebem esta questão?

Na tentativa de responder a estas indagações, um elemento que ganhou importância nas entrevistas foi a discussão das punições e sanções implementadas, que regulam as relações de trabalho e são foco permanente de conflito no cotidiano da mina, exigindo, desta forma, maior atenção.

No primeiro momento, desenharei em contornos rápidos o cenário em que se constroem as relações de trabalho, ou seja, o espaço da mina. Ao mesmo tempo, entram em cena os atores envolvidos no processo, colocando em relevo a estrutura organizacional e as relações de trabalho, visualizando duas faces da mesma moeda: a organização hierárquica e a disciplina. Ao seguir esta trajetória, a percepção dos agentes envolvidos e as diferenças ensaiadas neste processo se evidenciam. A reflexão da "liberdade" surge decorrente da discussão que os mineiros desenvolvem acerca das relações de trabalho que se estabelecem após a "conquista" da mina,

comparadas às do momento anterior, marcado pela administração dos proprietários. Sinalizam, também, outras questões como condições de trabalho, a luta salarial, as diferenças entre os operários, que no conjunto fornecem elementos para avaliar as relações de trabalho e poder na mina. É isto que veremos neste capítulo.

2.1 - O ESPAÇO DA MINA E O PROCESSO DE TRABALHO

Cheguei à Mina 3 com a impressão e a sensação de que estava me aventurando num outro mundo. Um mundo escuro, úmido, lamacento, sufocante, perigoso. Lá de fora é possível ver um corredor de luzes sumindo, e mineiros sendo tragados pela escuridão. O único acesso ao subsolo se dá através de um túnel de 500 metros, inclinado, com uma largura de 3 a 4 metros, e altura de 2 metros que vai penetrando nas entranhas da terra, chamado pelos mineiros de "plano". Este "plano" é o contato subsolo-superfície onde homens, equipamentos e produto (carvão) se movimentam diariamente. De um lado, fica a correia que escoia o carvão, de outro um espaço com um cabo de aço que traciona uma vagonete para transporte de material e até mineiros, mas estes geralmente vão à pé. O plano inclinado, a água escorrendo pelas laterais, o chão escorregadio, obrigam o mineiro a enfrentar o cansaço já no início da jornada de trabalho ¹ (ver ANEXO II).

Após a sensação do percurso, iniciava outra viagem nos labirintos das galerias. Ganhei carona de um pequeno trator que abastecia as frentes de serviço com materiais requisitados. Atravessava galerias, passava por baixo de correias que se capilariavam e alcançavam todos os setores; passava por "cortinas" de plásticos que impediam o ar "sujo" de se misturar com o ar "limpo", que combinadas à ação dos exaustores garantem a ventilação.

Chegando no primeiro setor, havia um espaço "habitável", em cujo centro estava uma grande mesa com bancos de madeira ao redor. Ao lado, um fogareiro com chapa de aço esquentava algumas marmitas, bolsas penduradas, galão de plástico com água e inúmeras peças, equipamentos, sucatas enfileiradas naquele chão preto. Dizem que antes não havia mesa no local de trabalho, evitando que os operários fossem "tentados" a ficar sentados, con-

versando. A mesa foi uma "criação" da "massa" e tornou mais "aconchegante" o lugar de parada, para respirar, reabastecer, e conversar. Neste local, ficam o mecânico e o eletricitista de planta, responsáveis pela manutenção dos equipamentos. É um lugar, ao mesmo tempo, de passagem e de parada, que reúne os trabalhadores do setor, dispersos nas frentes de trabalho. Foi neste local que fiquei grande parte do tempo, realizando algumas entrevistas, vivenciando momentos do cotidiano do trabalho mineiro. Este é o local privilegiado onde se estabelece a "comunicação horizontal" na mina.

Na frente de serviço, várias operações eram realizadas ao mesmo tempo. De um lado, mineiros furavam a parede lateral através de uma perfuratriz fazendo em média 8 furos por frente de trabalho. Logo após, o detonador entrava em cena. Cuidadosamente, colocava as bananas de dinamite nos furos, esvaziavam o local, acendiam o estopim e rapidamente se retiravam. Ai era só preparar para sentir uma série de estrondos que pressionam o tímpano dando a sensação de forte vibração, aliada ao cheiro inesquecível dos explosivos e da poeira suspensa, que embranquece e toma conta do ambiente. Este processo é chamado de desmonte. Era a hora da remoção do carvão através da Bobcat, uma máquina alimentada por um grande cabo elétrico que possui braços mecânicos que funcionam como grandes pás, recolhendo o carvão e colocando-o na correia que o transporta até a superfície. Feito isso, inicia-se o processo de escoramento do teto e das galerias, onde são feitos furos de dois metros de profundidade no teto e colocados enormes parafusos que, uma vez introjetados, abrem suas extremidades nas pedras feito cunha, segurando o peso do teto. Cada um dos furadores de teto em cada turno faz uma média de 7 galerias com 7 furos em cada uma delas.

Para garantir as galerias em condições de operar há o incansável trabalho dos bombeiros que utilizam bombas para sugar a água que brota do fundo das galerias, que, se acumuladas inviabilizam o trabalho e propiciam a ocorrência de acidentes de trabalho.

A mina funciona 24 horas do dia, sem interrupção. Possui três turnos de produção que fazem rodízio toda a semana, e um

turno de manutenção que repõe as peças, supervisiona o estado dos equipamentos, permanecendo sempre no mesmo horário.

Na Mina 3, em cada turno de produção, trabalham no subsolo cerca de 66 mineiros, distribuídos em três painéis (chamado também de setores), num grupo de 22 mineiros das mais diferentes funções. São estes trabalhadores que cotidianamente enfrentam juntos os desafios e o perigo da mina. Este grupo de mineiros é composto por: 1 eletricista; 1 mecânico; 1 calheiro; 3 furadores de frente; 2 furadores de teto; 2 ajudantes de teto; 5 operadores de Bobcat; 1 detonador; 5 cabistas; 1 encarregado que coordena todo o grupo.

Na superfície, são desenvolvidos inúmeros serviços, desde a preparação das brocas, setor de madeiramento, almoxarifado, apontadoria (controle do cartão ponto), até preparação de explosivos, entre outras, totalizando um grupo de 12 funcionários por turno ².

O ambiente de trabalho é perigoso, insalubre, reunindo um conjunto de fatores extremamente nocivos à saúde: umidade e ruído intenso, temperatura elevada, baixa luminosidade, grande quantidade de poeira suspensa (que provoca a grave doença profissional chamada pneumoconiose), uso intenso da força física, entre outras. Por tudo isso, o trabalho mineiro é caracterizado como uma das atividades de máxima insalubridade e periculosidade registrados pelo Ministério do Trabalho e pela Organização Internacional do Trabalho ³.

Além disso, a extração do carvão representa também intensa degradação ambiental. A poluição do solo com rejeitos de carvão, combinada à poluição do ar com gases tóxicos, asfixiantes, irritantes e a poluição das águas (onde cerca de 66% da bacia hidrográfica está atingida pela poluição do carvão, comprometendo o abastecimento de água à população), são fatores que influenciam diretamente na qualidade de vida dos moradores da cidade e da região.

Esta característica do processo de trabalho e do seu ambiente aliada à intensa exploração confere o tom da resistência e da garra dos mineiros, expresso nas várias lutas e nos vários movimentos que atravessam a história da mineração do carvão ⁴.

Esta discussão nos transporta a uma outra dimensão de nosso estudo, a das relações que se estabelecem no trabalho.

2.2- HIERARQUIA E PODER

A estrutura hierárquica da empresa antes da falência obedecia ao mesmo modelo das outras empresas do setor, que era recortada em cinco classificações: diretoria /empresário; setor da engenharia; capataz geral; encarregados por setor e os "peões" (mineiros). Constata-se, também, um complexo quadro funcional que contém responsáveis por setor de trabalho, quer seja, manutenção, produção, setor de compras. No setor administrativo, as subdivisões se multiplicam e a nível geral o controle de toda a empresa está na diretoria (ver ANEXO III).

Após a falência, o conjunto dos trabalhadores através da assembléia geral passa a ter legitimamente o poder e controle da empresa. Assim, o poder concentrado na figura do proprietário passa a ser exercido pelos trabalhadores através de seus representantes diretos, o que se configura na principal mudança da estrutura hierárquica.

Combinaram-se e articularam-se então duas instâncias de direção: de um lado, respondendo às exigências jurídicas, estão o síndico e o gerente, que são responsáveis diretos pela empresa. De outro lado, vão se construindo outros órgãos de gestão da empresa, introduzindo mudanças na estrutura de poder interna, como a Comissão de Mina, Direção da Cooperativa, Assembléia Geral.

Percebe-se que a estrutura interna de poder sofre diversas alterações no decorrer destes quatro anos. Inicialmente, o gerente (com assessoria direta do síndico) coordena a empresa até que é instituída a Comissão de Mina, que passa a ser o segundo órgão de decisão, após a assembléia. Num terceiro momento, com a constituição da Cooperativa, a Diretoria eleita passa a coordenar a empresa, a princípio, juntamente com a Comissão de Mina, que mais tarde é dissolvida. Recentemente, em março de 1991, há uma nova modificação na estrutura da empresa, quando organiza-se um novo conselho, que resgata o papel da Comissão de Mina e passa a coordenar a empresa em conjunto com a direção da Cooperativa. Ca-

be lembrar que estas modificações mais recentes não foram objeto de análise neste trabalho.

Esta experiência reforça a idéia de que a estrutura não é estática, ao contrário, a estrutura é mutável, ela pode ser recriada ⁵.

Mas, em termos do posicionamento e da execução das tarefas técnicas, diretivas e disciplinares das categorias envolvidas diretamente no trabalho (engenheiro, supervisores, encarregados) não houve maiores transformações. Aliás, o que aconteceu foi a criação de outros cargos diretivos e um realinhamento interno das responsabilidades (técnicas e de controle de pessoal) de cada nível hierárquico. É criada a categoria dos coordenadores da área de operações e da área administrativa e financeira, cujos responsáveis são o presidente da Cooperativa e o gerente, respectivamente. A figura do capataz é substituída pela categoria dos supervisores. No período anterior, havia um capataz por turno, que era responsável por todos os setores e funções desenvolvidas na mina. Agora, cada atividade específica tem um supervisor responsável, ou seja, um supervisor da mecânica, outro da elétrica, entre outros (ver organograma atual: ANEXO IV).

Este novo arranjo interno não repercutiu positivamente junto aos mineiros, que reclamam constantemente do excesso de chefes (encarregados, supervisores, coordenadores, engenheiros), multiplicados a partir da "massa falida". *"É muito chefe prá pouco índio"*, diz um deles. Denunciam ainda que a maioria dos cargos foram criados para acomodar os "apadrinhados" da direção (Ver descrição das responsabilidades das chefias - ANEXO V).

Uma das importantes tentativas de alteração na relação de trabalho, foi a eleição para encarregado, ou seja, do chefe do setor, que é responsável pela coordenação dos trabalhos na frente de serviço, pelo nível de produção, pelo controle disciplinar dos seus subordinados. Esta experiência colocava em xeque a forma tradicional de escolha dos encarregados, marcada pelo critério de ser de confiança da empresa. Assim, a partir de meados de 1988, os operários do setor passam a ter oportunidade de eleger seu encarregado diretamente.

Convém lembrar que o quadro dos encarregados estava preenchido por seus antigos ocupantes, pelos que já eram encarregados na época da empresa patronal. Abria-se vaga para encarregado quando um deles se aposentava ou quando, devido ao movimento dos mineiros do setor ele era "convidado a sair da posição que ocupava". Desta forma, a alteração de encarregado era reduzida, não se consolidando enquanto ação que envolvesse todos os setores de trabalho da mina.

O fato de manter os encarregados da "antiga CBCA" tem a ver, de um lado, com a experiência acumulada à frente de tal tarefa, de outro, devido à questão salarial, uma vez que é ilegal rebaixar salários. A opção que restava era a demissão dos encarregados e esta proposta era desconfortável, já que a razão da luta se fundamentava na manutenção de todos os empregos dos mineiros da CBCA.

Esta situação é, de fato, curiosa. Estes encarregados "antigos" eram formados, segundo orientação da própria empresa, numa prática despótica, autoritária e profundamente opressiva, como podemos observar nos múltiplos depoimentos. Frente a uma nova situação, uma outra maneira de coordenar a empresa, esta prática é colocada em xeque pelas reações operárias.

Assim, à luz de uma nova filosofia de que a "mina é do peço" e frente à conquista de espaço por parte dos operários, este encarregado, que numa época de crise e desemprego queria assegurar sua posição, se intimidou, perdeu a voz de comando e se "moldou" conforme as novas circunstâncias e exigências do momento.

A tese de que a "mina era do peço" vai orientar e impulsionar a ação contestatória dos mineiros, que em alguns momentos, exercem seu poder de decisão no ambiente de trabalho, seja no que diz respeito as regras de produção, seja quanto à implementação das sanções disciplinares. Há vários relatos de "desobediência operária" ao comando do encarregado, por exemplo, não cumprimento da jornada de trabalho, a não realização de certas tarefas.

Como ilustra o próprio presidente da cooperativa; *"ele mandava trabalhar e não iam trabalhar, tinha furador que furava*

duas ou três galerias, não furava mais nenhuma, operador descia da máquina quando queria, quebrava a máquina por querer, isso ainda ocorre diariamente"(entrevista 32).

Indicam também manifestações de resistência coletiva, em que todo grupo se mobiliza para revogar a punição implementada pelo encarregado a algum companheiro, e também movimentos para "destituir" encarregado. Contam inclusive que elegeu-se um encarregado num dia e no outro dia já fizeram movimentação para "tirar o encarregado" e conseguiram .

A inversão de posição que acontece neste momento, ou seja, a divulgação da idéia de que o trabalhador era o "dono da mina" vai produzir uma relativização da própria hierarquia, que passa a ser contestada, enfrentada, desrespeitada. Um outro elemento que provoca alteração nesta relação entre chefias e trabalhadores diretos é o representante da Comissão de Mina, que passa a exercer poder no ambiente de trabalho, como veremos no capítulo três.

Desta forma, é a partir dos conflitos vivenciados no cotidiano do grupo de trabalho entre operários e encarregados que vai se engendrar uma mudança de postura do próprio encarregado, que para garantir sua posição adapta-se à vontade dos operários. Em alguns casos, este procedimento resultou na chamada "perda ou crise de autoridade".

O diagnóstico desta situação " de crise de autoridade" do encarregado é consensual entre os vários entrevistados e está relacionada a múltiplos fatores.

De um lado a "revogação de punições" ou determinações do encarregado, solicitadas e conquistadas pelos operários vai provocar uma alteração da correlação de forças do grupo de trabalho, intimidando o encarregado. De outro lado, a postura ambígua entre o apoio à direção ou aos operários, cuja vacilação implicou na perda de confiança de ambos. " (...) vários movimentos que houve na mina e que ele não sabia mais quem apoiar. E que cada encarregado (...) tão preocupados em não perder o emprego deles e quando chega uma situação de revolta dos operários (...) eles ficam em cima do muro não sabendo para onde vão. (...) e nesta ficada em cima do muro eles ficam sem autoridade(...)" (apontador,

entrevista 36).

Aliada a isto, a ação da direção não respeitava a "hierarquização" das decisões, resolvendo problemas que estavam na alçada do encarregado, que perde espaço. Membros da própria direção reconhecem que contribuíram para "tirar" autoridade do encarregado ao concentrar o poder de decisão de todos os tipos de problemas. O longo período em que esta situação permaneceu originou um sério problema para o encarregado que "manda e o pessoal não obedece", o "encarregado fala eles não acreditam, precisam escutar da boca do presidente ou do gerente para acreditar" (entrevista 37).

Os desdobramentos desta "perda de autoridade" do encarregado no processo vai interferir diretamente nos níveis de produção e portanto no coração da empresa ⁶ : (...) "nós tamos trabalhando é para o dobro da produção que as outras minas tiram, mas por falta de pulso do encarregado, não dos operários, porque os operários bem mandado se for prá trabalhar eles trabalham, agora com essa falta de pulso do encarregado, que tá indeciso das coisas que faz a produção cair e tá a situação que tá". (apontador, entrevista 36).

Em se tratando da forma de agir das "chefias" temos aqui dois depoimentos que alimentam ainda mais a discussão :

"Procuro fazer com que o operário se sinta valorizado. Tem sempre o pessoal que não trabalha, mas não acredito no gancho, porque se o operário é bom, com conversa se consegue, não é dando gancho ele apronta ⁷. (...) Tudo deve ser na base da confiança, aí corresponde. Tentando se impor na base do grito tem que ficar com 10 olhos em cima dele. E ação e reação. Se o operário não presta deve desligar (encarregado/membro da Comissão de Mina, entrevista 25).

De outro lado há aqueles que retratam outro método de trabalho :

"o cara que mais botou gancho fui eu, por isso quando eu baixo a mina o pessoal tem medo. Há rumor aí que (...) tem turno que quando me vê, se eles estão sentados, chega a se machucar, sai correndo (...) Cada um tem seu método de trabalho, cada um tem sua forma de trabalhar, meu método é um pouco diferente. Eu sou

um cara mais rígido, sou um cara bom até certo ponto, passa a disciplina eu sou um pouco mais duro" (entrevista 32 - presidente da cooperativa.).

Pode-se observar que não há uma linha de gestão da empresa, uma metodologia de ação e relação das chefias para com os trabalhadores. Nem a diretoria, nem a Comissão de Mina definiram uma linha de atuação que contivesse orientação de como agir ou um método de trabalho. Desta forma, empurrados pela necessidade diária e circunstancial, cada um deles foi definindo por si mesmo um modo de trabalho que variava conforme a reação operária do seu grupo de trabalho, conforme a rede de relações pessoais estabelecida entre a chefia e o trabalhador.

As avaliações do processo de eleição de encarregado são consensuais e tanto operários como membros da direção e inclusive os próprios encarregados, argumentam que este tipo de eleição não trouxe resultados positivos. Observe as razões apontadas por um diretor:

"Eles elegem encarregados não no sentido desse cara representar o grupo nas questões de trabalho, não, eles elegem um cara que sabe que se ele não produzir, ele não vai meter o ferro, não vai cortar o dia (...) ele vai ficar do lado dele" (entrevista 37).

Assim, a escolha do encarregado é marcada pelo jogo de interesses dos operários, que negociam proteção e facilidade no seu trabalho. A trama se cruza como uma troca de favores: os encarregados aliviam as tensões e dificuldades no trabalho cotidiano e os mineiros, em troca, ou o promovem ou o mantem no cargo. *"Os encarregados são obrigados a fazer o que a turma querem porque senão eles derrubam ele também" (furador-entrevista 41).*

Isto significa dizer que este controle e esta tensão permanente a que estão submetidos os encarregados se estende a todos os ocupantes de tal função e não somente aos encarregados eleitos. A primeira vista parece que, os escolhidos por eleição ficam ainda mais amarrados e suscetíveis a este controle, porque estão iniciando o exercício de uma nova atividade a partir de outros parâmetros, mesmos que estes não estejam claros ou explícitos. Afinal, quem o transformou em encarregado foi o voto do operário, diferente dos demais que foram escolhidos para um cargo de

confiança por membros da direção. (...) "Não pensavam mais na empresa, eles pensavam em agradar sim os operários que elegeram ele", comenta um diretor (entrevista 34).

A dinâmica conflituosa que se concretizou na ambiguidade vivida pelo encarregado entre "agradar a empresa" e "agradar os operários" ao mesmo tempo, e que se reproduz na relação com o membro da Comissão de Mina como veremos mais adiante, acabou desencadeando num retorno ao velho processo de escolha de encarregado, marcado pelo critério de ser de confiança da empresa (leia-se da direção) e de ter competência para o exercício de tal função. Isto porque o encarregado deve desempenhar um duplo papel quer seja na vigilância, na garantia da disciplina, quer seja no desempenho técnico, garantindo os níveis de produção (ANEXO VI).

Neste diagrama, esbarramos com dois tipos de interesses distintos. De um lado, a necessidade de defender o interesse da empresa pelos diretores que são responsáveis pela coordenação de todos os trabalhos, dos negócios, de outro lado, estampa-se o interesse do trabalhador que quer melhores condições de trabalho, salário, dignidade, respeito e tantas outras coisas. Isto não significa dizer que o fato do trabalhador querer satisfazer necessidades que lhe são fundamentais signifique, em contrapartida, que ele ignora completamente o "lado da empresa". Nem que a diretoria ao defender os interesses da empresa não leve em conta os interesses dos operários.

Aqui estamos diante de um paradoxo. Se a empresa está sob o controle dos trabalhadores, como justificar esta dicotomia polarizada de interesses? Esta questão atravessa toda história da CBCA. No período inicial, há um esforço coletivo para reerguer a empresa, movido pela idéia de vivenciar uma situação diferente. Neste momento, verificou-se uma comunhão de interesses ⁸.

Ao longo da trajetória, verifica-se um distanciamento, um descompasso entre os "interesses da direção" e os "interesses dos operários". Esta quebra de interesses se acentuava especialmente nos dissídios coletivos, na discussão da questão salarial, no atraso de pagamento, na discussão da produtividade, na implementação da "disciplina". Tal situação colocou trabalhadores e direção em lados opostos, que passam a se relacionar a partir do

conflito, como fica claro nos depoimentos dos entrevistados.

A impressão que dá é a de que a presença de interesses distintos tem origem no próprio lugar que o agente ocupa. Assim ocupar "lugares diferentes" corresponderia, também, a uma variação de interesses. Isto não quer dizer que não haja interesses comuns entre as partes, mas é justamente na defesa dos interesses específicos que os conflitos se manifestam ⁹.

Tendo em vista estes elementos, parece que os encarregados, em especial, estão sob efeito de um movimento pendular, entre reproduzir a carga autoritária que carregam desde o tempo da empresa patronal, ou ficar sem "autoridade", o que, de certa forma, se configurou em alguns momentos na empresa gerida pelos trabalhadores. Ou seja, os encarregados sob a antiga direção detinham o controle da situação, tinham autoridade, e faziam cumprir a ordem com autoritarismo. Enquanto que, na empresa gerida pelos trabalhadores, a relação de autoridade é frágil, provocando uma oscilação entre os interesses da "direção" e os dos "operários". Deste modo, é nesse movimento pendular que vão se moldando, modulando as relações de trabalho estabelecidas com os operários, em seu grupo de trabalho.

Esta vacilação entre adotar uma postura mais autoritária ou mais democrática se estende a todos os cargos de chefia, inclusive aos próprios representantes da Comissão de Mina e da direção.

A problemática que se configura aqui é justamente a discussão da hierarquia, que contempla uma trama de relações de mando e obediência, controle dos subordinados pelos superiores, separação entre quem planeja e quem executa.

É importante ressaltar que a hierarquia não é visualizada apenas nas relações capitalistas, mas atravessam formações sociais diferentes, ocorrendo inclusive em tempos históricos que antecedem o advento do capitalismo. Mas é, com o nascimento das fábricas, que vai se forjando a cristalização da divisão do trabalho e da organização hierárquica (Marx, 1980; De Decca, 1982).

Uma pergunta que acompanha os estudiosos das relações de trabalho diz respeito à própria necessidade da hierarquia, da organização hierárquica e da sua finalidade enquanto tal. Vários

são os estudos que indicam que a hierarquia não responde exclusivamente à justificativa de aumento da eficácia produtiva, mas se constitui enquanto elemento axial para que o capital exerça e perpetue sua dominação (Marglim, 1989).

Junto à hierarquia que engendra a divisão entre dirigentes e executantes, há também a centralização de poderes, a parcelarização das tarefas, que em seu conjunto formam o eixo que garante a dominação do capital.

Castoriadis destaca que "No trabalho (...) uma parte essencial da "atividade" do aparelho hierárquico, desde chefes de equipe até a direção, consiste em vigiar, controlar, sancionar, impor direta ou indiretamente a "disciplina" e a execução das ordens recebidas por aqueles que devem executá-las"(1983,215).

Mas, se a função principal da hierarquia é "organizar a coerção", indaga-se : por que numa empresa "gerida pelos trabalhadores" há necessidade da hierarquia ?

Nas entrevistas, tanto os diretores como também os próprios operários, com uma ou outra exceção, não visualizam o funcionamento de uma empresa sem a existência da hierarquia.

As justificativas apresentadas estão fundadas a partir de diversos argumentos. Os Diretores assinalam que "*o trabalhador não vai poder fazer o serviço de engenheiro. Então vai ter hierarquia, vai ter que ter o engenheiro e aquele que trabalha na bobcat*"(diretor-entrevista 35); "*o operário sabe trabalhar muito bem, mas ele não sabe tomar a decisão quando é que vai ser feita*"(diretor-entrevista 34).

Para os operários, o encarregado é fundamental para controlar os próprios operários porque "*trabalhador precisa ser mandado. E destino*"(furador;entrevista 41); "*tem que ter encarregado prá cuidar dos operários, prá fazer eles trabalhar, porque senão vira bagunça*"(mineiro-furador,entrevista 15).

Assinalam, também, que o encarregado simboliza uma posição a ser almejada, a ser conquistada pelo operário: "*se não tem degrau da escada para subir o operário se acomoda, fica sempre na mesma. Se tem ele batalha pra subir na empresa*"(mecânico/entrevista 10).

Assim, as justificativas apresentadas incluem a defesa do saber técnico, a capacidade de tomar decisões, o controle da disciplina, a relação mando-obediência e até o estímulo para o crescimento profissional.

Estes argumentos cristalizados, que buscam justificar a hierarquia assumem uma dimensão histórica, pois esta justificação da hierarquia penetrou ao longo do tempo nas classes trabalhadoras e foi a sua interiorização que garantiu a "forma burocrática moderna do sistema capitalista", como observa Castoriadis. Para ele, o apoio a esta "ideologia da hierarquia" como denomina, está em íntima relação com uma certa "ilusão de mobilidade e de promoção", da melhoria da condição de vida. Há uma partilha do desejo de alcançar níveis da escala social que aspiram e esperam alcançar ¹¹ (1985:257).

Destaca ainda que há "fatores sociológicos e psicológicos" que interferem diretamente na atitude dos indivíduos frente à estrutura hierárquica. Nessa tessitura, visualiza-se a representação imaginária da sociedade marcada por estas relações hierárquicas.

"Parece impossível (por assim dizer) ao homem contemporâneo imaginar uma sociedade na qual os indivíduos seriam verdadeiramente iguais em direitos e obrigações, na qual as diferenças entre indivíduos corresponderiam a algo que não as diferenças de suas posições numa escala de comando e de renda. E isso se liga ao fato de que cada um não pode imaginar a si mesmo, ser algo a seus próprios olhos (...), a não ser em função do lugar que ocupa na estrutura hierárquica, ainda que num dos seus escalões mais baixos" (Castoriadis, 1985:257-258).

Estas observações fornecem pistas para compreender a experiência que estamos estudando, uma vez que elucidam alguns motivos que impulsionam a defesa da estrutura hierárquica, tanto pelos diretores e chefia intermediária, como também por grande parte dos mineiros.

Aqui, é preciso fazer algumas distinções. A sociedade complexa exige, cada vez mais, maior qualificação e divisão de tarefas (Braverman, 1981). Há a necessidade de que sejam desempenhadas certas funções inclusive à nível de coordenação, e estas necessidades não estão colocadas em pauta. A questão está nas re-

lações de poder, que se estabelecem no exercício destas funções. O fato de ser encarregado, supervisor, engenheiro ou diretor não deveria significar um maior privilégio no salário ou numa concentração de poder das decisões.

E, apesar desta questão da hierarquia e seu papel estar pulsando no cotidiano da mina, de ser fonte de vários conflitos, embora se visualizem algumas tentativas de alteração - como a eleição de encarregado - não se indagou ou discutiu seriamente acerca disso na coletividade dos trabalhadores envolvidos.

E como se fosse impossível pensar uma outra forma de organização do trabalho a partir de outros parâmetros. E como se fosse impossível o grupo de trabalho e a própria coletividade ter capacidade de auto-dirigir-se, de decidir acerca do seu trabalho, acerca dos problemas da produção e é esta a discussão que se coloca no caso de uma empresa que pretende ser, de fato, gerida pelos trabalhadores.

O fato de não colocar em pauta esta possibilidade, me leva a pensar que a ausência de vontade política em modificar as relações hierárquicas na mina, e portanto nas relações de trabalho; foi determinante nos resultados da experiência, que traduz a configuração de tais relações não muito diferentes daquelas que se estabelecem nas empresas geridas pelo patronato.

Esta possibilidade é veiculada por alguns mineiros que se contrapõem e relativizam a necessidade da hierarquia, como assinala um cabista na Mina 3:

"Sem estes encarregados, sai carvão, porque aqui ninguém é tanso. Todos nós entende, desde queimador até cabista, todo mundo sabe que tem que sair carvão e sabe tirar carvão mas tem que pegar junto, porque senão não sai nada" (entrevista 39).

Este mineiro vincula a possibilidade de trabalhar sem encarregado, sem a chefia, com a própria capacidade do grupo de ser solidário e unido. É uma afirmação positiva do saber operário, que tem controle do processo de trabalho, que domina as operações realizadas para tirar carvão e, portanto, sabe "tirar carvão" sem a interferência de chefes 10 .

Em vários momentos nos deparamos com fragmentos que relacionam a "condição de igualdade" de saber dos operários e aque-

les que assumem cargo de chefia. O depoimento abaixo é ilustrativo e revela esta resistência :

" Na CBCA não tem ninguém hoje pra vir dar explicação prum homem igual a mim, prum homem igual a muitos que tem embaixo da mina. (...) Eu não admitia que viesse um me ensinar no meu serviço , porque se eu fosse pelo ponto de vista dele o serviço ia tudo errado. (...) Eles queriam forçar um operário fazer como eles pensavam na cabeça, mas acontece que eles pensavam e vinham pra cá e não ficavam lá embaixo, então os funcionários achavam que não devia ser tocado assim (...) Tem gente da diretoria que nunca baixou a mina. O "nego" [apelido do presidente da Cooperativa] é um operário igual a nós, como é que ele pode dar explicação prá mim que ele é bem mais novo de mina do que eu? Eu não podia admitir isso ("puxador"- mina B, entrevista 38).

Aqui, visualiza-se a questão do saber operário, da separação entre quem planeja, quem executa, da resistência do operário em aceitar a intervenção em seu trabalho, o critério do tempo e de experiência na mina, e também a resistência de ser coordenado por um "igual" a ele.

Outros depoimentos assinalam que a dificuldade de reestruturação nos cargos de chefia, em termos de salário e de função, está assentada numa resistência dos próprios "chefes", que não querem perder o seu " poder de mando", perder a sua posição.

É importante assinalar que muitos avaliam a necessidade ou não do encarregado a partir do perfil que caracteriza a atuação dos encarregados da empresa, como vemos claramente neste depoimento: *"Hoje se tu tirar os encarregados tudinho (...) e deixar o pessoal sozinho trabalhando, eles produzem a mesma coisa (...) porque os encarregados não resolve mais os problemas (...) o encarregado tá ali por tá"* (entrevista 36).

Esta discussão nos leva a pensar sobre outra dimensão das relações de trabalho, e que possui certas peculiaridades nas minas de carvão. Trata-se da questão da disciplina, da normatização das relações de trabalho, enfocando o processo de decisão acerca das regras que as regem .

2.3- DISCIPLINA E CONTESTAÇÃO

A especificidade do trabalho na mina estabelece significativas diferenças não só com outros tipos de trabalho, mas também na própria forma disciplinar adotada. A este respeito, Volpato sustenta que : "O trabalho nas minas não está estritamente controlado e ritmado por meios mecânicos e automáticos como em outras indústrias; os meios são disciplinares e são metas de produção vinculadas ao salário (...)". Assinala, ainda, que as múltiplas tarefas na mina não estão submetidas a um controle disciplinar rígido, justamente pelo caráter do espaço do trabalho mineiro (1989:112).

A disciplina é um instrumento de poder que funciona como uma rede que atravessa fronteiras. O chamado "poder disciplinar", que foi objeto de estudo de Foucault, tem como características principais a organização do espaço, o controle do tempo e a vigilância (instrumento de controle) além da produção de um saber (Machado, 1988:194-195); (Foucault, 1987:125-199).

Foucault observa que em todos os sistemas disciplinares há um mecanismo punitivo, com sanções e instâncias específicas para proceder o julgamento. Este olhar vigilante, a sujeição as penalidades se estenderia em múltiplos aspectos, seja " (...) do tempo (atrasos, ausências, interrupções de tarefas), da atividade (desatenção, negligência, falta de zelo), da maneira de ser (grosseira, desobediência), dos discursos (tagarelice, insolência), do corpo (atitudes <incorretas>, gestos não conformes, sujeira), da sexualidade (imodéstia, indecência)"(1987:159).

Para dar conta desta tarefa, organizou-se uma vigilância hierarquizada, um "poder múltiplo", "automático", "anônimo", que funciona como uma rede de relações. Isto significa dizer que a disciplina faz funcionar um poder relacional que se auto-sustenta por seus próprios mecanismos, onde o olhar é auto-introjetado e a disciplina incorporada ¹² (Foucault, 1987:158).

Mas, em se tratando especificamente de uma experiência singular, como situar a discussão da disciplina? O que pensam os mineiros, chefias e dirigentes acerca da disciplina?

Nas entrevistas, o que chama atenção é a defesa da necessidade da disciplina, das regras, da cobrança das punições com maior vigor. Diz um diretor que apesar da CBCA ser Cooperativa isto não significa que ela não tenha normas: "Ela tem que ter controle de serviço de pessoal, de cartão ponto (...) e o problema de suspensão de pessoal, desobediência, desrespeito, essas normas a empresa tem que ter igual as outras empresas" (entrevista 33).

Aqui, o diretor lembra fatos cotidianos que necessitaria um certo tipo de controle como, por exemplo, o horário. Mas interessante perceber o destaque que faz a questão das punições que deveriam ser igual ao das outras empresas. Um outro diretor, analisa a necessidade da disciplina e das punições :

"Eu acho que tem que permanecer. A forma como eles são usados é que a gente tem que definir(...). Tem que ter critérios (...) Cada um tem sua responsabilidade na empresa (...) na medida em que não executa a responsabilidade por má fé, por má vontade, e a ele é falado e ele volta a cometer o mesmo erro, ele tem que ser punido" (entrevista 35).

Mineiros também destacam que as normas são importantes porque "se cada um faz o que quer, se cada um faz o serviço como quer, se torna difícil porque vira bagunça, não tem disciplina e não é porque a mina é nossa que o operário não vai fazer o que é preciso (vigia - entrevista 21).

A visão de disciplina do operário é diferente da visão do diretor. Enquanto que, para o primeiro, disciplina significa ausência de bagunça, o que poderíamos entender como desejo de organização e ordem no ambiente do trabalho, (muitos mineiros assinalam que a CBCA é uma bagunça, onde "todo mundo manda e ninguém obedece"), para o segundo disciplina é o cumprimento de tarefas e está relacionada diretamente à punição. O diretor deixa entender que a cobrança de responsabilidades vale para todos embora saiba-se que isto não ocorre na prática, uma vez que as diferentes posições na divisão de trabalho e funções, geram frequentemente situações diferenciadas, e portanto tratamentos diferenciados. Certamente, é difícil pensar uma organização sem regras e até sem alguma forma de controle ou de auto-controle para o cumprimento

destas regras.

Castoriadis, observa a existência de "duas disciplinas", a do aparelho hierárquico, que "tenta impor constantemente através da coerção e de sanções financeiras e outras" e a segunda que é a " (...) /disciplina, muito menos aparente, porém não menos forte, que surge no interior dos grupos de trabalhadores de uma equipe ou de uma oficina e que faz por exemplo com que nem aqueles que trabalham demais nem aqueles que trabalham pouco sejam tolerados " (1983,216).

Isto significa dizer que "(...) os grupos humanos nunca foram e nunca são aglomerados caóticos de indivíduos. (...) Nos grupos e em particular naqueles que se acham ligados a uma tarefa permanente, surgem sempre normas de comportamento e uma pressão coletiva que os faz respeitar" (Castoriadis,1983:216).

Desta forma, a própria constituição de um grupo, de um coletivo, implica a constituição de certas regras. A questão sofre um deslocamento: não se trata, portanto, de discutir a necessidade ou não da disciplina e da aplicação das regras, mas sim de se investigar o processo de definição desta disciplina, destas regras. Quem as definiu? De que forma e com que fim são implementadas, com que critérios? Como resolver o desencontro entre a definição das regras e seu cumprimento? (Castoriadis, 1983:216)

Inicialmente, as definições das regras e ou critérios para implementá-las foram decididas pela gerência e o síndico, sendo algumas delas decididas em assembleias. Com a criação da Comissão de Mina, esta passa a se constituir num espaço de decisão acerca das questões disciplinares e fórum de julgamento de casos complicados que envolviam punições. Com a instauração da diretoria e destituição da comissão, combinada com a redução significativa nas convocações e na participação de assembleias, as decisões passam a ser deliberadas pela direção e raramente são discutidas pelos trabalhadores 13.

A definição das regras sofreu uma trajetória diferenciada nos vários momentos da história da " massa falida", mas a semelhança que une estes períodos é que, em todos os momentos, a deliberação das regras respondia a uma certa imediatividade provocada a partir da eclosão de algum conflito: " conforme os pro-

blemas vão surgindo vão criando soluções e regras pra ver se tentam organizar, mas (...) a diretoria não tem conseguido sem impor, não tem conseguido por em prática essas regras" (membro da Comissão de Mina, entrevista 25).

Nesta perspectiva, podemos afirmar que não houve um processo amplo de discussão coletiva que aprofundasse estas questões e que resultassem na elaboração de um conjunto de regras conhecidas e decididas por todos os envolvidos.

Este processo de decisão das regras, em contrapartida, vai provocar reações nos mineiros que, muitas vezes, não cumprem as regras definidas pela direção. Um encarregado lembra que, mesmo passando as decisões nas assembleias, a maioria não respeitava. Diz ele: *(...) teve muita assembleia que ia 30% dos operários e 70% não ia e mesmo que tinha sido decidido em Assembleia esses 70% não respeitava.*

Esta situação é compreensível pois se sabe é que "Quanto mais os fins a que servem uma disciplina forem estranhos às necessidades e aos desejos daqueles que devem realizá-los, mais as decisões que dizem respeito a estes fins e às formas da disciplina lhe serão exteriores e mais haverá a necessidade de coerção para fazê-los respeitar" (Castoriadis, 1983 :216).

Olhando por outro ângulo, a maioria dos mineiros entrevistados reconhecem que houve mudanças no tratamento das punições e usam como parâmetro de avaliação o momento anterior, quando a administração da empresa era patronal:

"Isto mudou muito porque antes, qualquer coisinha levava gancho, o cara era punido e o patrão nunca considerava. Agora só se o cara fizer uma coisa muito errada, um caso muito grave é que ganha punição. Antes se o operário quebrava um máquina era punido. A punição é para não bagunçar e para manter a ordem (furador, entrevista 41).

Uma das ações operárias que ganha visibilidade neste processo é justamente o "poder" dos operários de retirar as punições consideradas injustas. Exemplos destes casos preenchem suas narrativas:

" Hoje o próprio operário tira gancho porque o próprio operário tem mais poder até mais que o encarregado. Mas isso se for todos

juntos. Se for injustiça eles recorrem, faz abaixo assinado e ele continua trabalhando (furador- entrevista 41).

Os mineiros justificam estas ações dizendo :

"Tem que ajudar, ele é trabalhador como eu, e amanhã, quem garante que isso aconteça comigo ? " (cabista);

"Nóis temos dó e tiramo ele do gancho" (ajudante de bobcat);

"Não dá para ver as injustiças que eles fazem e ficar quieto"- (furador);

"Ele é teu colega de trabalho e mesmo sendo culpado você não quer que ele seja punido. Ai há um complô para que não haja punição"(encarregado);

Analisando as motivações que levam operários a uma contestação coletiva da "disciplina", quando reagem frente à punição de um "companheiro" e até cruzar os braços para que seja revogada a punição, visualiza-se através dos depoimentos motivações baseadas nas atitudes de solidariedade, de compaixão, de "indignação moral" diante de injustiças e, até mesmo, de cumplicidade ¹⁴.

Uma observação que a maioria dos entrevistados fazem a respeito das punições tem a ver com casos de "apadrinhamento", e de proteção" de pessoas ligadas ao pessoal da direção e/ou chefia intermediária, que não foram punidas.

"Os peão fazem qualquer coisa eles punem, mas os grandes vão à praia com o carro da empresa, batem o carro e não acontece nada" (operador de bobcat, entrevista 13).

Vários são os exemplos que os mineiros utilizam para afirmar a existência deste protecionismo e que tem servido de justificativa para contrabalançar as demais punições. Este "protecionismo" é reconhecido também por pessoas da direção:

"(...) pessoas próximas à direção, próximas ao sindicato cometeram erros passíveis de punição e pelo fato de pertencerem ao sindicato e à direção não foram punidos. Eu acho que é um erro porque nós somos a vitrine (...) e de nós todos cobram"(entrevista 35).

Este "protecionismo", na verdade, não deixa de ser uma ludibriação da "disciplina", das normas, é o chamado "jeitinho

brasileiro". Este elenco de erros cometidos, para os quais não houve punição, inclui falta abusiva no trabalho, uso de telefone para fins particulares, uso indevido de carro da firma, acidentes automobilísticos fora do expediente de trabalho e até disparo de tiros no pátio da mina.

Esta situação em que a "lei só vale para o peão" vai provocar reações dos operários que passam a resistir às punições implementadas pelas suas chefias. E neste contexto que emerge uma série de movimentos internos para a revogação de ganchos, advertência, demissões de funcionários por questões disciplinares.

As punições aplicadas aos operários variam desde a advertência oral e a suspensão ("gancho") até a demissão por justa causa. As faltas cometidas por operários e que foram motivo para aplicar as sanções incluem o atraso ou falta no trabalho, o "bairrar a mina bêbado", a agressão entre companheiros de trabalho, e a calúnia à direção.

Durante todo o processo houve inúmeros casos polêmicos, como este retratado no depoimento abaixo :

"Botaram o rapaz sem direito prá rua apenas por (...) chamar o nego (presidente da cooperativa) de ladrão e sem vergonha. Claro que ele agiu errado porque ele não tinha prova. Eles partiram pra cima dele e botaram o rapaz prá rua. O rapaz hoje tá na mina, mas porque eu acharia uma injustiça um rapaz com 42 anos ele jogarem pra rua sem direito (...) eu sei que dali se formou um tumulto eu parei a mina (...) (puxador, mina B, que iniciou um movimento para readmitir o mineiro "punido")."

O que chama atenção é observar que não houve movimento dos trabalhadores por punição, mas para revogar punições. Diante das falhas da direção e dos privilégios concedidos a certos funcionários, apesar do estado de "indignação moral" que se criou, eles não se organizaram em movimento para aplicar as sanções disciplinares frente a estes casos.

A partir deste novo quadro há um desequilíbrio da organização interna, uma "bagunça generalizada" (como caracteriza um diretor), em que se "suspendeu toda forma de punição", originando-se um processo de enfraquecimento da "autoridade" das chefias, incluindo a direção, como já vimos anteriormente.

Junto aos mineiros, as posições acerca deste processo são diferenciadas. De um lado, há aqueles que consideram esta situação como algo negativo que deveria ser neutralizado com maior rigor; "ser mais enérgico"; "não deixar fazer o que eles (os operários) querem" ; *"Se o encarregado de cada setor der ordem ela deve ser cumprida e não só por meia dúzia de operários. Se não fizer deve ser punido, senão eles agarram manha. E se levou gancho não pode tirar porque aí vira bagunça"* (mecânico, mina 2 - entrevista 10).

De outro lado, aqueles, que, desacreditados na "gestão atual" dizem que a *"CBCA não endireita mais, porque a direção não tem moral de cobrar nada"* (operador de bobcat, entrevista 13).

Para reverter esta situação, a direção passou a adotar uma nova diretriz, a partir de meados de 90, marcada pelo resgate da "autoridade" dos cargos de chefia; aplicação das punições; nova política de ação frente aos movimentos internos ("não ceder sempre"). Não foi possível avaliar com detalhes esta nova postura por parte da direção e os reflexos na prática cotidiana e na relação de trabalho, porque no momento em que estava fazendo a pesquisa, vivenciava-se esta "transição" .

Ao estender a punição para todos os funcionários, incluindo membros da direção, busca-se neutralizar o efeito negativo provocado pela impunidade de pessoas cujas faltas, em situações normais, seriam casos de demissão. Ao mesmo tempo, isto representa um recurso de auto-legitimação para efetuar as punições no caso dos subordinados. Como retrata um diretor:

"Agora tá mudando. Engenheiro é punido, supervisor é punido, quando é comprovado é punido todo mundo. (...) O próprio presidente se autopuniu. Ele achou que tinha errado e ele mesmo se autopuniu. Levou dois dias de suspensão. Ele fez mais para dar exemplo para não ter essas diferenças (entrevista 33).

Outra orientação que estão tentando implementar é a obediência à hierarquia na própria resolução dos conflitos internos. Houve um período em que a direção "se intrometia" em todas as decisões que eram da competência dos encarregados, ou revogava a decisão que os mesmos haviam tomado. Procura-se, agora, hierar-

quizar os problemas, sendo tarefa das chefias do setor (encarregado, supervisor, engenheiro) decidir acerca dos pequenos conflitos do dia a dia e quando necessário, nos casos mais complicados, haveria a participação da direção .

Como podemos observar é neste percurso que as relações de trabalho vão se modulando, redefinindo seja no que tange à hierarquia, seja no que diz respeito à disciplina, que de certa forma, orienta e dá o tom a estas relações. Fica claro que elas são atravessadas por uma ambiguidade, uma contradição expressa entre a velha estrutura disciplinar e punitiva e a necessidade junto à dificuldade de construir novas formas de sanção.

"Antes quando nós trabalhava na empresa patronal (...) existia gancho adoidado. Ai (...) nós tinha sempre uma idéia, quando fosse uma empresa de trabalhadores esse negócio de gancho não era nem para se falar (...) Nós tinha que discutir outro tipo de punição"(apontador-líder do sindicato-entrevista 36).

O que se configura no caso particular da CBCA é uma persistência do sistema disciplinar, implementado tradicionalmente nas empresas mineradoras, mas combinado, mesclado, sobreposto às novas regras implementadas a partir de 87, que coexistem conflituosamente com antigas regras e um tradicional elenco de sanções, como é o caso específico do "gancho".

Assim, chama atenção que passem a utilizar inclusive o mesmo tipo de punição, como por exemplo o "Gancho", que seria uma suspensão de dias de trabalho e conseqüentemente de salário (que constitui a forma de punição mais utilizada). O paradoxo é que esta forma de punição é perversa, tanto para o operário que reduz o seu salário no final do mês, como também para a empresa, que deixa de contar com a produção daquele operário punido, pois dependendo da função que o operário exerce isto interfere na produção de todo o setor. Assim, dentro desta lógica, este tipo de punição é completamente avesso aos interesses dos dois lados.

O que se visualiza é que o "castigo" implementado é deixar de trabalhar. Mas o que pesa não é tanto deixar de trabalhar. O castigo é deixar de receber o salário integral no final do mês. Por isto esta sanção é tão temida e ao mesmo tempo é a mais utilizada. Isto indica que a própria chefia se sustenta e

exerce seu controle a partir deste "poder" disciplinar, (com algumas variações).

Esta ambiguidade se cristalizou em alguns conflitos durante todo o decorrer do processo, que se evidenciou numa tensão permanente entre a reprodução de velhas práticas instituídas e a expectativa de uma outra prática sinalizada nos muitos discursos entoados pelas lideranças. Isto significa que, em se tratando de uma experiência cultural-histórica, o próprio movimento de pensar um outro sistema é tarefa difícil e processual, onde se faz necessário estar alerta a antigas práticas e valores que se cristalizaram num modo de ser, pensar e agir.

Visto isso, vamos abordar outro aspecto da relação de trabalho, fundado na avaliação dos agentes envolvidos.

2.4- LIBERDADE, LUTA SALARIAL, E OUTRAS QUESTÕES

Ao avaliar as relações de trabalho da CBCA, a questão que ganha destaque na maioria dos depoimentos tem a ver com a "conquista de liberdade " :

" No tempo do Bastião o pessoal ficava mais em cima. Hoje a gente é mais solto, tem mais liberdade, e porque é mais solto a gente gosta mais. Antes nós trabalhava num campo de concentração, trabalhava carrasqueado, tratavam nós igual a cavalo. Agora não. Agora é mais livre a gente trabalha mais a vontade, e o encarregado não fica pegando no pé como antes. Eles até obrigavam a gente a fazer o serviço perigoso porque tinha que sair produção e se não fosse já era pro gancho ou prá rua. Na época do Bastião os operários era pressionado para trabalhar sob o medo e hoje não existe medo" (mecânico, mina 3, entrevista 7).

A ênfase à liberdade, à ausência de pressão por parte das chefias é expressa na maioria dos depoimentos. As pistas para pensar o que significa esta liberdade para eles sugerem que ela estaria em contraposição à opressão intensa que caracteriza o período anterior, denominado por alguns mineiros como o " período da escravidão". Configura-se, assim, um certo alívio na tensão opressiva do trabalho, que se traduz numa diminuição da pressão exercida pelas chefias no espaço do trabalho, redução da distância que os separava (expressa em pequenos gestos como o próprio

acesso ao diálogo, ao escritório, antes reservado só para os chefes (entrevista 27); flexibilidade de ir e vir e decidir acerca das tarefas que são perigosas e não devem ser executadas.

A "aproximação" entre chefias e trabalhadores apontadas por muitos entrevistados não significa em contrapartida ausência de conflito e nem diminui a postura crítica por parte dos trabalhadores e vice-versa. Assim, há aqueles que, apesar de se referirem à liberdade de que dispõem hoje, não deixam de se opor às atitudes, muitas vezes, autoritárias das chefias, ou "*quando eles empolam o peito e não conversam mais com o peão*", comenta um mineiro.

Ao mesmo tempo em que assinalam que há uma maior flexibilidade das normas (uma vez que no período anterior as normas eram rígidas e as punições severas e constantes) observamos inúmeras reclamações de punições injustas e de práticas de protecionismo, realizadas pela direção. Assim, a liberdade que aparece no discurso dos operários como um valor positivo, reconhecida nas relações mais informais entre os operários e as chefias é ofuscada na prática pela permanência de situações marcadas pelo autoritarismo das chefias, pela submissão dos operários, em que se confundem gestos coercitivos e insubordinações a tais atitudes. Neste sentido, é preciso levar em conta que a questão da liberdade está intimamente ligada à reflexão acerca da hierarquia e da disciplina.

Redimensionando esta discussão, pode-se observar uma certa interação entre "esta liberdade" e a própria atitude dos mineiros, tanto no ambiente de trabalho, como na relação com a chefia, que se traduz no seguinte depoimento:

"Antes eu exigia mais do pessoal, tinha que fazer tal coisa, não dava muita liberdade, eles tinham que fazer. Agora eu mando executar um serviço e às vezes eles tem sugestão que pode ser aceita. Antigamente o pessoal não dava muita sugestão (...) Ele mesmo (operário) mudou e fez com que nós mudássemos"
(supervisor-mina 2/entrevista 14).

Este alargamento do "espaço de liberdade" engendra uma mudança de atitude, que se contrapõe à resignação, à passividade, à obediência. Desta forma, os operários ensaiam uma postura mais

ativa ao sugerirem, ao se posicionarem e, inclusive, ao se recusarem a executar certas tarefas. Esta mudança de atitude do trabalhador, de certa forma, vai provocar alterações na postura da própria chefia.

A dinâmica destas relações assume um dimensão que precisa ser levada em conta. Trata-se de seu caráter transitório, flexível e mutante, uma vez que, envolvem uma multiplicidade de agentes marcados pela sua singularidade. Neste sentido, é impossível generalizar, afirmando que a "liberdade" enfatizada por alguns mineiros possa ter provocado mudanças significativas nas atitudes dos mineiros e da chefia em geral, como se estas mudanças se estendessem a todos os agentes envolvidos no processo, que o viveram diferenciadamente.

Refletindo acerca desta "liberdade", um supervisor comenta que esta conquista da liberdade (...) *foi um processo natural com a Massa Falida. Falaram que a "mina é nossa" e só essa palavra fez com que o pessoal pensasse de outra forma e fez eles ter essa liberdade*". Assim, ao que parece, há um estreito vínculo entre a idéia "a mina é nossa" e o exercício desta liberdade. Esta idéia sugeriu uma nova postura frente ao trabalho por parte dos mineiros e possibilitou que ações, até então "impensáveis", fossem realizadas a exemplo dos inúmeros movimentos internos que aconteceram.

Alguns depoimentos conferem, ainda, um novo sentido à "liberdade", que se estenderia a "liberdade" de decisão e autonomia frente ao seu trabalho.

" Em termos técnicos ficou melhor porque tem mais liberdade para expressar as idéias, para se opor, é bem melhor. No início nós ficamos sem engenheiro e tomávamos decisões próprias. Dá uma certa firmeza em decidir sem ter que comunicar engenheiro, sem ter que dar satisfação. Aí a gente tem mais liberdade de fazer e desfazer" (supervisor da mina 2, entrevista 14).

Aqui a ênfase na "liberdade de fazer ou desfazer", de poder decidir está relacionada à situação em que ocorre a ausência do engenheiro. Trata-se de um cargo de chefia (o supervisor) que está sem o controle da sua chefia superior, no caso, sem o engenheiro. No entanto, para os outros mineiros consultados, esta

"liberdade de decisão" no trabalho não está presente. E isto tem um desdobramento importante na análise da gestão da produção, na configuração de novas relações de trabalho, e nos leva a pensar acerca do significado da palavra liberdade.

Chaui assinala que frequentemente relaciona-se o termo liberdade com atos empíricos de escolha voluntária, assim neste modo de pensar a liberdade seria então "direito de escolha". Mas, no entanto, esta escolha conduz ao oposto da liberdade, conduz à heteronomia, "(...) uma vez que o objeto da escolha comanda de fora a decisão do sujeito." Para ela, liberdade está relacionada à autonomia, que é a "capacidade interna para dar-se a si mesmo sua própria lei ou regra e, nessa posição da lei-regra, pôr-se a si mesmo como sujeito" e é este movimento de dar-se as regras é um movimento de liberdade (1989,302-303).

Pensando em termos de gestão do trabalho, a liberdade estaria justamente no processo de decisão coletiva acerca do trabalho, das regras do trabalho: é portanto conquistada e não outorgada. E é aí que reside a problemática. Se não houve radicalidade na mudança desta relação de trabalho esta experiência fica presa às armadilhas da estrutura organizacional tradicional, tal como observa João Bernardo:

" (...) ou os trabalhadores organizam a produção que tem nas mãos segundo os novos critérios decorrentes das relações sociais de luta, coletivos e igualitários (...) ou os trabalhadores se sujeitam aos critérios de produtividade capitalista - e neste caso tem que reproduzir a disciplina patronal na fábrica, as hierarquias " (1986 : 108).

Desta forma, se não ocorrerem transformações profundas nas relações de trabalho, na verdade, a gestão da empresa não será de fato uma gestão dos trabalhadores, mas sim uma gestão de "substitutos" do capital como a burocracia, Estado, partido, sindicato, perpetuando e reproduzindo o eixo da dominação (Gorz,1989). Pensando assim, não basta mudar os personagens e as relações de trabalho continuarem as mesmas. No entanto é bom lembrar que estas transformações são parte de um processo, não são resultados de uma mudança brusca, mas é preciso haver esta vontade política e um esforço para criar e fundar outras relações de

trabalho 15 .

Voltando a discutir as diferenças entre o período cuja administração era patronal e a gestão atual, a ênfase recai em algumas conquistas que demarcam um campo diferenciado das outras empresas mineradoras.

"Antes nós trabalhava carrasqueado. Não tinha sábado, nem domingo, nem feriado. As vezes ficava 20 hs embaixo da mina. Tinha uns que ficavam até 24 hs. Agora não, agora tem mais liberdade no trabalho (...) não trabalha aos sábados, o que é uma boa, podemos descansar mais, ficar com a família" (mecânico de plantaõ - entrevista 7).

A redução da jornada de trabalho de 36 para 30 horas semanais para os trabalhadores de subsolo e 40 horas semanais para os trabalhadores da superfície, que significa a liberação do sábado, teve grande repercussão entre os mineiros. Até relacionam com a intensa insalubridade a qual estão submetidos diariamente e o fato de liberar um dia de trabalho significa um ganho a mais na saúde, como diz um furador: *" quanto menos tempo na mina, melhor prá nós, prá nossa saúde."* 16

No entanto, há aqueles que questionam se a conquista do sábado foi positiva para a empresa :

" Na época do Bastião prá agora não tou sentido diferença. O operário que quer trabalhar, trabalha em qualquer lugar. A vantagem foi o sábado, mas eu pergunto se foi vantagem ou erro deles, porque a CBCA vindo da falência, querendo se afirmar, necessitava produzir para sair do buraco, porque dar um dia de folga se podia ser mais um dia produtivo? (mecânico-mina 2, entrevista 24)

Outro destaque tem a ver com a melhoria de transporte, distribuição de leite gratuito, melhores condições de trabalho, ou mais especificamente diminuição ao risco de acidente de trabalho.

" Agora a gente é mais livre, não tem pressão do patrão. Se for trabalhar com algum pegando no pé a gente trabalha nervoso e acaba se machucando, como antes eles obrigavam a gente a fazer ser-

viço perigoso, agora a gente faz um trabalho mais tranquilo. "
(mecânico, entrevista 10)

Como podemos observar, há uma vinculação entre o fato de trabalhar sob pressão e a incidência de acidentes de trabalho 17. Na mesma perspectiva, um diretor assinala que a redução nas estatísticas do número de acidente de trabalho é um reflexo da relação de trabalho mais livre onde " (...) o pessoal não é forçado a fazer serviço que eles julgam perigoso, coisa que na época do Sebastião acontecia. (...) Eles forçavam passar por dentro da água e a água estava eletrocutada(...)" (entrevista 35).

Um tema que traduz valoração negativa diz respeito à questão dos salários. De um lado, criticam os baixos salários e os atrasos de pagamento. De outro criticam os altos salários da chefias e da direção 18 .

Interessante destacar que a questão dos baixos salários e do atraso de pagamento que ocorreu em meados de 90, é um tema que permeia as falas dos mineiros entrelaçado a outros temas, como se fosse um fio que atravessasse de ponta a ponta o discurso dos entrevistados.

" Antigamente o salário era certinho, agora uns se enchem de mi-lhões e a gente ganha uma ninharia. Teve aumento para o escritório e para nós não. E ninguém conseguiu tirar o aumento porque na lei o que é dado não pode ser tirado. Se tão pagando certinho, aí tudo bem né. Prá mim não importa quem toque a mina o importante é ter salário certinho no final do mês" (eletricista, entrevista 17).

A importância atribuída à questão salarial está estreitamente ligada a própria questão da qualidade de vida, da satisfação das necessidades básicas, do cuidado e da assistência à família e tudo o que isto significa, ocupação do tempo livre, entre tantas outras coisas.

É preciso levar em conta o agravante da crise econômica no país, reconhecida por muitos mineiros que dizem que "o salário

é baixo, mas é geral, é em todo o Brasil, é da crise econômica (operador de Bobcat). Reconhecem também a crise do carvão que deixou todo o setor sem perspectiva e numa péssima situação.

Mas a crítica, quando se refere aos baixos salários, está relacionada ao aumento do salário dos cargos de chefia e do setor do escritório. A revolta e a crítica têm uma direção certa.

A raiz deste descontentamento está centrada na política de salário adotada na empresa desde que reiniciou os trabalhos em 1987. De um modo geral, não havia coerência entre a função exercida e o salário recebido. Havia casos que exerciam a mesma função, o mesmo tempo de serviço e recebiam salários diferenciados. Houve momentos em que se chegou a ter 50 diárias diferenciadas, sendo que o aumento destas diárias não obedecia ao critério de qualificação profissional, ou seja, não existia um critério estabelecido, nem um plano de cargos e salários definidos. Assim, um pedreiro da superfície, ganhava o mesmo salário e às vezes até mais que o furador, que o operador que trabalham no subsolo.

Outro caso complicado é o dos "puxadores" (de carvão) da mina manual, cujo salário correspondia também à cota de produção (quantidade de carrinhos de carvão que "puxava"). Com a desativação da mina manual, para o cálculo do salário é feita uma média dos últimos seis meses. Devido a isso, os "puxadores" ganham mais que outros que fazem as mesmas tarefas que eles. Muitos reajustes salariais eram negociados pessoalmente entre o mineiro e algum membro da direção, e variava conforme pressão individual (o mineiro falava com a direção e esta reajustava seu salário) ou por merecimento ou por favores individuais e através desta ação os dirigentes asseguravam sua sustentação (ANEXO VII).

Esta situação permanece até final de 90 quando, no dissídio coletivo, esboça-se uma tentativa de reduzir esta disparidade salarial ¹⁹. Mas somente em meados deste ano que elaboram e aprovam uma proposta de enquadramento profissional em cinco faixas salariais, e que é amplamente discutida pelo novo conselho em conjunto com a direção. A partir desta reformulação, a diferença entre o maior e menor salário recebido na empresa é de sete vezes ²⁰.

Muitos mineiros justificam a hierarquia de salários para a chefias. Para os encarregados que *"merecem ganhar mais porque tem mais responsabilidade"* (furador, entrevista 41) e de quem tem estudo *"quem se formou tem que ganhar mais porque estudou tantos anos"* (mecânico de plantão).

A ressalva é feita quando entra em discussão o salário do presidente da cooperativa como assinala um cabista: *"Se fosse cooperativa o presidente não ia ganhar mais por isso. O operário ia encostar nele. Ainda quem tem estudo tem que ter um salário digno. Agora por parte do presidente, que é um mineiro igual a nós acho que não tá certo"* (entrevista 39).

Aqui nos deparamos com duas questões. A primeira delas diz respeito à justificativa da hierarquia salarial a partir do acúmulo de responsabilidade e do nível educacional. A segunda questão que chama atenção é a afirmação da igualdade de condição, de lugar social com o presidente. Portanto, não teria direito de ganhar acima dos mineiros, já que ele é mineiro igual a eles. Mas como argumenta Castoriadis, é *"algo absurdo mensurar o saber pelos diplomas"* e também é impossível comparar *"responsabilidades entre si"*. Neste sentido, embora exerçam funções diferenciadas isto não justifica desníveis salariais ou que uns sejam tratados como *"superiores"* (1985, 247-258).

Ao refletir acerca da problemática salarial fica claro um dos grandes limites desta experiência de gestão dos trabalhadores que não foi capaz de discutir e de implementar mudanças significativas na política salarial da empresa, constituindo-se em fonte de revolta e decepção.

O conjunto dos trabalhadores da mina não são movidos por um interesse único e nem se apresentam como uma *"massa"* uniforme e homogênea. Ao contrário, é marcado pela heterogeneidade, há vários interesses, várias motivações que pulsam no seu interior fragmentado. Exemplo disso é a separação existente entre os operários antigos e os *"novatos"*: *Existe operário na CBCA ganhando aumento salarial e ocupando cargo que aumentaram salário porque criaram o cargo, gente que começou a trabalhar depois de nós. Dá a impressão que eles querem se livrar dos operários anti-*

gos e são eles que carregam a peteca, que tem amor ao trabalho " (mecânico- entrevista 24) (Ver ANEXO VIII- Quadro de mobilidade de funcionários).

De outro lado, os conflitos se manifestam também entre os diferentes locais de trabalho. Vários depoimentos indicam a existência de uma "richa" antiga entre os mineiros de diferentes locais de trabalho e entre os mineiros em geral com o setor administrativo (o escritório). Com o fechamento das minas A e B, os operários são aglutinados na mina 3, e passam a partilhar o mesmo local de trabalho, enfrentando as diferenças entre eles. Visualiza-se também uma "richa" entre mina 3 e a mina 2 (setor de beneficiamento), cujas causas não ficaram explicitadas. Talvez tenha a ver com a diferenciação das funções, enquanto que a mina 3 envolve mineiros que baixam o subsolo, na mina 2 há somente trabalhadores da superfície, ou devido à própria composição interna do grupo, a competitividade verificada, também, entre as próprias equipes de trabalho (quem tira mais produção).

Eckert assinala que "(...) a categoria mineiro de subsolo aparece em oposição ao de superfície, não só pela diferença de função, mas por vivenciarem mundos diferenciados na esfera do trabalho. Com efeito, as experiências vivenciadas no espaço do trabalho expressam a forma percebida pelos mineiros da sua inserção na unidade produtiva. A atividade no subsolo é explicitada como atividade mais significativa, onde se desenvolve o processo direto de transformação da natureza a categoria mineiro é reelaborada carregada de significado, como " prá descê têm que tê coragem ... coragem e força". (1985, 308)

Outras situações de desencontro entre estes dois locais de trabalho têm a ver, de um lado, com a história das lutas e movimentos internos, a exemplo de um episódio envolvendo operários da mina 3, que munidos de pedaços de madeira obrigaram a turma da mina 2 a paralisar; de outro lado, a diferença se reflete nas disputas políticas pela direção da empresa, quando ocorre a polarização da primeira eleição para a direção da cooperativa, entre um candidato da mina B e um candidato da mina 2. Para aprofundar esta discussão, seria necessário fazer um mapeamento detalhado da

composição interna dos trabalhadores e também um levantamento histórico da sua trajetória antes mesmo de 1987, que foge ao caráter desta pesquisa.

Estas observações são importantes para assinalar que o grupo tem uma história anterior e que delimita a experiência vivenciada no presente. E portanto uma coletividade marcada pela heterogeneidade, com "identidade social" (Volpato, 1989), que vivencia uma experiência singular.

Lembro aqui uma declaração do presidente do sindicato que destaca a composição do grupo e que segundo ele vai influenciar no desdobramento da experiência :

"Alguns vinham do vício do tempo do Bastião que eram cabos eleitorais do Bastião, que naquele período não eram fichados para trabalhar, eram fichados só para fazer política.(...) Tem um pouquinho do passado da CBCA , tem um pouquinho do passado de toda classe trabalhadora, que sempre foi investido prá inconsciência mesmo. Mas a CBCA é pior. A CBCA era uma empresa que entre todas da mineração, a CBCA era a pior: a mais atrasada, a mais despolitizada; a mais interesseira, no sentido de nas eleições levar benefício próprio, através do dinheiro para votar.(...) e nesse sentido é a que tem mais dificuldade para se implantar isso" [referindo-se à necessidade da hierarquia], (entrevista 40).

Olhando atentamente a avaliação que fazem acerca da experiência a impressão que fica é que a maioria dos depoimentos é marcado pelo diagnóstico da situação e ao mesmo tempo busca-se distinguir os culpados. De um lado, há os que culpabilizam a direção, e outros culpabilizam os próprios operários como ilustra este depoimento:

" O maior problema é o salário, é a crise econômica. A administração não pode ser melhor do que isso. Tudo depende do operário, se todos trabalhassem em conjunto, em termos de cooperativa a empresa fica fortalecida, tem que existir apoio e não só críticas. Tá existindo desunião, nem todos pensam igual. Na hora de mudar a administração, então porque que não se mudou? Se o erro tá na administração, chamamos uma assembléia e derrubamo, se é que o problema é esse. Mas o problema, o culpado é o próprio operário e se botaram lá é porque confiam, né. Nós temos o poder, mas tem rícha. Se nós fizesse um conjunto vocês produzem aí e nós cobramos deles. No fim nós somos culpados disso aí, um puxa prum lado outro puxa pro outro. E falta de cuca, ninguém é burro, mas aí só favorece os cara que tão crescendo a cada dia e peão cada dia

mais embaixo " (vigia, entrevista 21).

Um dos traços característicos da argumentação dos mineiros é o corte que fazem a partir do tempo, ou seja, avaliam sua realidade atual, tendo como parâmetro a sua realidade antiga, contrapondo, num jogo, o passado e o presente. Assim, o modo de apreensão do real vivido é permeado por esta estrutura que classifica e organiza as experiências a partir deste recorte e também imprimem uma valoração positiva ou negativa dependendo dos elementos utilizados na sua comparação. O corte comparativo atravessa vários depoimentos em quase todos os assuntos. Há uma circularidade entre análise do presente e do passado, não só ao período de administração patronal, mas também nos diferentes momentos da história da "massa".

Daí que, à luz destas comparações, entendendo que a história que não é simples sucessão de fatos, mas sim os significados apreendidos destes fatos, pensando assim é que busco esquadriñar estas múltiplas leituras e interpretações, conferindo-lhes um significado.

No capítulo que segue, veremos a experiência da Comissão de Mina, assinalando um outro aspecto das relações de poder, que se materializaram no processo.

NOTAS

(1) O método de lavra do carvão se dá de duas formas, conforme a localização e forma da jazida; a) mineração a céu aberto; b) mineração a subsolo. A mineração em subsolo pode ser realizada a partir do sistema manual, semi-mecanizada e mecanizada. Nas minas mecanizadas o processo de trabalho consiste numa sequência de operações sucessivas e simultâneas que se repetem em ciclos nas frentes de trabalho são elas: corte, furação, detonação, carregamento, transporte e escoamento. Cada conjunto mecanizado conta com operadores de máquinas, ajudantes, mecânicos, eletricitas, detonadores, e um supervisor, denominado como encarregado. Em cada turno tem também um engenheiro e um capataz responsável (Volpato, 1984 ; 1989).

(2) Maiores detalhes acerca de mineração e do processo de trabalho mineiro ver : Volpato 1984 /1989; Relatório GEEPS,1988; Eckert (1985) .

(3) Quanto a saúde dos mineiros ver: Volpato (1984,1989) ; GEEPS (1988) ; Nobre et alli (1987) ; Souza & Alice (1980) Fantin (1989).

(4) A vida e a luta dos mineiros é objeto de estudo da tese de doutorado da Professora Terezinha Volpato, que vai buscar a partir da prática cotidiana dos mineiros, nas suas representações, no seus valores, nas tradições, nos corpos desgastados e mutilados, elementos que revelam a "identidade social dos mineiros", resgatando o processo de construção dessa identidade e da sua articulação com a própria reprodução social do grupo. (Volpato,1989). Neste sentido, seu estudo representa uma importante referência para a compreensão da problemática que estou trabalhando. Volpato assinala que :

a) A identidade social dos mineiros de Criciúma não é fruto de critérios econômicos e nem se moldou apenas pelas relações de produção. Ela é construída de um lado, como resultado das práticas de um trabalho específico e particular, mas também a partir de um espaço mais amplo, relacionado ao doméstico e social fundado numa base cultural, resultando num acúmulo da experiência propiciando assim uma memória social comum (pg.314).

b) A reprodução social do grupo se dá através de esquemas que naturalizam o desgaste, que adaptam os mineiros aos riscos e perigos, buscando com isso lidar com o medo ("ideologia ocupacional defensiva"). Esta naturalização se manifesta também na valorização de algumas conquistas próprias do trabalho mineiro como a aposentadoria aos 15 anos de trabalho, jornada de 6 horas, insalubridade, entre outras (pg. 316).

c) Os mineiros tem uma relação peculiar com o seu corpo que é visto como um instrumento que garante a sobrevivência da família e portanto deve ser poupado e preservado. Valoriza-se atributos masculinos como virilidade, força. Os mineiros enfrentam uma ambiguidade entre a redução do corpo à atividade produtiva e ao mesmo tempo submetem-se à contínua ameaça desta perda com o desgaste precoce de seus corpos, os perigos, as doenças (pg. 320).

d) Na sua relação com a família, especialmente com a mulher, há uma cumplicidade expressa na naturalização da divisão de trabalho. De um lado os mineiros reivindicam para si o sustento da casa e portanto defendem a perma-

nência das mulheres no espaço doméstico, de outro lado as mulheres estimulam seus maridos que permaneçam nas minas, reforçando o mecanismo de naturalização das práticas de risco (pg. 323).

e) Ocorre também um processo de reprodução social do grupo no espaço familiar a medida que os filhos crescem compartilhando as tradições, os valores dos pais e muitos deles optam por ser mineiros, de um lado, pela falta de opções, e, de outro, pela facilidade que encontram na admissão nas minas pelo fato de ser filho de mineiro, confirmando a importância doméstica da naturalização do desgaste e na reprodução social do grupo (pg. 324/325).

f) A relação dos mineiros com o meio ambiente é permeada pelo mesmo mecanismo da ideologia defensiva, uma vez que falar na degradação ambiental representa de certo modo uma ameaça ao próprio trabalho e coloca em risco a reprodução social do grupo. (pg.325)

g) A reprodução social do grupo é expressa também pelas práticas de resistência, de recusa à opressão e à exploração, de recusa das péssimas condições de trabalho. Ou seja, a naturalização e a resistência constituem dois pilares fundamentais na identidade social do grupo e a reproduzem num processo contínuo (pg. 326).

h) As práticas de resistência são frutos da disposição de ira moral frente as injustiças de que são vítimas e estas práticas se dirigem em vários sentidos e de várias formas. Ela também é fruto do acesso a comunicação fácil entre o grupo no local de trabalho (pg. 327).

i) As práticas de resistência dos mineiros são ambíguas a ao mesmo tempo em que há submissão, há resistência. Mas as lutas dos mineiros reproduzem e confirmam a identidade social dos mineiros sob o marco da resistência (pg. 327/329).

j) A aposentadoria tão perseguida e esperada representa uma distância entre as práticas que os identifica enquanto mineiro e aquelas que agora tem que enfrentar. Mas observa que ultimamente os aposentados de Criciúma tem reagido fazendo renascer o sentimento de injustiça, de ira moral, internalizado pelo grupo (pg 340).

* Outro estudo que fornece inúmeros elementos para o conhecimento da "identidade social" e da prática e representações dos mineiros é a dissertação de mestrado da antropóloga Cornélia Eckert: "Os Homens da Mina" -Um Estudo das Condições de Vida e Representações dos Mineiros de Carvão em Chaequeadas/RS " (1985) . Eckert faz um minucioso trabalho de resgate das "representações simbólicas" e como estas representações são utilizadas na construção da identidade social do grupo buscando perceber a "forma que atribuem significados às suas ações" e manifestam sua cultura". A autora parte da análise da esfera do trabalho (onde vai enfocar diversas questões desde a opção pelo trabalho da mina, condições e formas de atuação no trabalho, percepção da diferenciação interna e das chefias, do sindicato, entre outras coisas) e da esfera do doméstico (onde vai enfocar a organização familiar e rede social que os mineiros interagem). Além disso vai focalizar a " festa da Santa Bárbara-padroeira dos mineiros" abordando o ritual religioso enquanto um elemento que distingue os membros do grupo.

* Rodrigues em sua dissertação de mestrado: " A Educação dos Trabalhadores das Minas no Interior das Lutas da Categoria" (1990), vai analisar a "dimensão educativa do piquete da greve dos trabalhadores da mina em Criciúma" a partir do "impacto que ele teve sobre a autonomia, a solidariedade e a mobilização dos trabalhadores da mina sob o aspecto político, ideológico e econômico." O piquete é o momento onde as relações de trabalho, a ex-

ploração do operário são evidenciadas propiciando a "consciência da exploração", aprofundando ações de resistência, fortalecendo a luta. Neste sentido, o piquete possibilita a gestação embrionária de "novas relações". O autor faz também um resgate histórico das greves dos mineiros dando especial atenção a partir de 1987, quando há um ressurgimento das lutas da categoria.

* Na mesma linha de estudo pedagógico, é importante registrar a dissertação de mestrado de Rolando Coto Varela intitulada "Formação de um Homem Novo no Processo de Produção Autogestionária" (dez-1990), que analisa a questão educativa no momento inicial da reativação da CBCA pelos mineiros.

(5) Para Turner a estrutura seria a disposição característica de instituições onde existem relações hierárquicas, com papéis definidos, mas é algo dinâmico, que pode ser recriado num permanente movimento de "vir a ser". (Turner, 1974).

(6) Quanto à regra de produção: até a falência a regra de produção estava estabelecida em torno de 9 a 10 carrinhos (vagonetes com carvão) dependendo o local de trabalho, nas minas manuais. Na mecanizada, estava estipulado em torno de 2500 a 3000 t/ROM/dia. Com a reabertura da mina em meados de 87 melhora as condições de trabalho e determinam cota de 11 carrinhos e determinam o pagamento do carro-extra, que antes não existia. Na mecanizada estipulam, que a produção não poderia baixar de 3500 t/ROM /dia para poder liberar o sábado.

Após abertura da mina 3 houve várias modificações nas regras de produção uma vez que a produção não atingia o potencial da mina. No final de 90 decidiram extinguir o turno da manutenção e substituindo por um novo turno de produção visando que a mina produzisse ininterruptamente. Esta decisão foi revogada após verificar a ineficácia da decisão). Estabeleceram prêmio produção; e recentemente a diretoria em comum acordo com o conselho o estabeleceram uma meta de produção diária (3.000 t/ROM/dia) e determinaram que o turno que cumprisse a cota teria que trabalhar no sábado. Esta decisão foi rejeitada na assembléia dos trabalhadores em janeiro/91. A questão da produção durante todo o processo mereceria melhor análise mas não será possível desenvolvê-la aqui neste trabalho (ver ANEXO VI).

(7) "Gancho" - é o nome dado para punição disciplinar que se refere à suspensão do trabalho sem direito a receber pagamento. A quantidade de dias de "gancho" depende da falta cometida.

(8) Segundo a leitura de Turner poderíamos dizer os agentes envolvidos viviam um "empreendimento social", marcado pela reunião de forças para efetivar alguma conquista coletiva, onde os conflitos são "amenizados" visando alcançar um objetivo maior, que era reerguer a empresa (Turner, 1974).

(9) Turner enfatiza o caráter dinâmico e processual das relações e assinala que há uma propensão social ao conflito. Para as manifestações públicas destas tensões sociais, o autor metaforicamente, as denomina de "dramas sociais", que estariam intimamente relacionados tanto com a mudança como com a persistência das relações so-

ciais. Barbosa resgatando o conceito de "drama" formulado por Benjamin (1984/1985) observa que: " No drama político, que se caracteriza pela representação de situações de tensão, todos os atores podem se tornar ativos e tomar atitudes políticas. Outra característica do drama é conduzir à reflexão" (1985:80)

(10) "Este saber pragmático, permite que os trabalhadores tenham certo controle e domínio da esfera e do processo de trabalho" (Volpato,1989:62) .

(11) Ver Castoriadis, a justificativa da hierarquia (1983:212-222) (1985:248-258)

(12) Maroni (1982) faz um atencioso estudo sobre "organização e disciplina" fabril buscando desvendar a lógica do poder disciplinar que é inerente a organização do processo de trabalho capitalista e que é vivenciada cotidianamente no espaço da fábrica. Ver também; Nogueira(1986); Segnini(1986); Marglim(1989); Gorz(1989);

(13) Nas atas da Comissão de Mina várias vezes aparece referências as punições :

"o pessoal está achando que as advertências estão sendo muito rígidas, que qualquer falta é dado advertência (...) (ata,06/05/88)

" Foi dito que a CBCA está igual as outras empresas e que tudo o que é coisa que acontece é dado gancho " (ata 23/09/88)

" Agressão com palavras entre companheiros de trabalho pode ser punido" (07/04/88)

" Os operários que encabeçaram a manifestação serão advertidos verbalmente e qualquer outra manifestação desse tipo terá punição rigorosa " (ata diretoria, 05/12/88)

(14) Moore(1987) assinala que a transgressão dos limites de uma punição "provavelmente produzirá uma reação de indignação moral e um sentido de injustiça" (ver maiores detalhes sobre a concepção de punição de Moore nas pg 36-64). Conferir Volpato 1989: 299-300.

(15) Estas reflexões servem de contraponto às questões colocadas até agora e para inclusive não deixar de instigar perguntas que estão no " limiar da utopia", que colocam em pauta a possibilidade de inventar relações de trabalho onde a coletividade exerça o controle do seu trabalho e que a separação dirigente-executantes seja superada pelo exercício da autonomia e da autogestão. Mas até que ponto existe esta possibilidade? A resposta só virá através da prática criativa daqueles que colocam este desafio no plano de lutas. Neste sentido, a discussão destas utopias ganham outro caráter, ou seja, partir desta reflexão para mapear e nortear a ação. Caminhando em degraus mais sólidos, podemos perguntar se isto é possível numa categoria como a mineração. Aqui há algumas pistas históricas que forjaram outra relação de trabalho como é o caso das minas britânicas. No caso em questão, sabe-se que havia um pequeno grupo autônomo de mineiros que detinham a organização e o controle de trabalho comum, todos desempenhavam todas as funções. Com a instauração de métodos mecanizados, cada operário passa a se especializar numa tarefa única, assim, cada equipe seria agora responsável por operações especifi-

cas. Mas, não houve resultado esperado e reconstituem-se os antigos grupos, cuja responsabilidade e controle do trabalho cabia ao próprio grupo. O autor faz uma ressalva do porque da aceitação pelos patrões da reintrodução de grupo de de trabalho auto-organizados, não especializados e não hierarquizados (ganhavam o mesmo salário) : " os riscos eram poucos; as jazidas de carvão eram raras e pertenciam a um único proprietário. Se os mineiros tivessem sido capazes de se estabelecer-se por conta própria, talvez a direção julgasse necessário recorrer à especialização, como um meio de manter o operário no seu lugar - e portanto o patrão, no dele." (Maglim,1989,522-55)

(16) Sobre tempo livre dos mineiros ver Fantin,1988.

(17) Com referência a falência da CBCA , Volpato assinala que : " As consequências da decadência da empresa vão além dos aspectos econômicos e financeiros; refletem-se em um alto grau de índice de acidentes de trabalho, alta rotatividade, insatisfação total nas práticas de trabalho" (1989: 122).

(18) Durham, em seu texto "A sociedade Vista da Periferia" observa que há uma tentativa de compreender os mecanismos responsáveis pelo baixo nível salarial. A autora destaca que os depoimentos dos informantes fazem referência ao valor do trabalhador e não do trabalho. Neste sentido, o salário aparece para o trabalhador "como expressão do valor que a sociedade lhe atribui e, portanto, como indicador objetivo da posição que ocupa na sociedade" (1986:92). Ver também Caldeira (1984); Leite Lopes (1978); Eckert(1985); Maroni (1982).

(19) A questão salarial foi motivadora de vários movimentos que aconteceram neste processo. O mais recente foi o movimento de fevereiro/91 quando operários paralisam a mina dois dias exigindo que o aumento salarial fornecido aos encarregados fossem repassados para o conjunto dos mineiros. Em janeiro quando a notícia "vaza", organizam um abaixo-assinado com cerca de 430 assinaturas escolhendo uma comissão com representantes dos vários setores para negociar salário. A partir da paralisação é realizado um acordo que prevê um acréscimo de Cr\$6.000 no salário daqueles que recebem até Cr\$ 91.000 . Mas este valor seria pago em vale-mercado sendo incorporado somente no salário de fevereiro. Início de março um turno paralisa suas atividades na mina e dirige-se até o escritório argumentando que o acordo não fora cumprido. A polêmica estava armada. A comissão salarial e os trabalhadores diziam que o Cr\$ 6000 era em dinheiro e não em vale, a direção argumentava o contrário. Somente após assistir um vídeo (que registrou aquela assembléia) é que esclareceu as dúvidas, reafirmando que a direção estava cumprindo o acordo. Contra informações e desentendimentos como este são frequentes no processo.

(20) Na ata da diretoria de 04/11/88 determina gratificação por desempenho /produção e um plano de classificação salarial, onde operário poderá ser classificado em operário A,B,C,(classificação feita pelo seu superior), que deverá obedecer alguns critérios: produtividade, disciplina, assiduidade, pontualidade, qualidade e empenho na execução das tarefas, etc..

Em junho de 91 é aprovado no Conselho Administrativo/Diretoria a proposta elaborada pela assessoria econômica, com algumas modificações, a equiparação de salários e funções em três níveis: .

-Profissionais do nível (1) são pessoas que tenham como atribuição e execução de atividades profissionais especializadas no desenvolvimento de recuperação e montagem, bem como interpretação e aplicação de técnicas, plantas e sistemas e projetos.

-Profissionais do nível (2) são pessoas que tenham como atribuição exercer atividades profissionais especializadas com conhecimentos práticos, porém com pré-determinação técnica ou com orientação de profissionais especializados.

-Profissionais do nível(3) são pessoas que tenham como atribuição e exerçam atividades de baixo cunho laborativos, mais que exigem determinadas experiências para desenvolvê-las" (ata da reunião do conselho administrativo e a Diretoria da HF da CBCA).

Maiores detalhes ver ANEXO VII

"A GESTÃO DA MINA E O EXERCÍCIO DO PODER: A COMISSÃO DE MINA"

No capítulo anterior abordei as relações de trabalho a partir do espaço da mina, as complexas relações de poder entre mineiros e chefia, as questões da hierarquia, da disciplina, da liberdade, além de outros aspectos. Neste capítulo e no próximo capítulo, o foco de atenção recai nos órgãos de gestão que se constituem durante o processo analisado, cujos agentes vão gerir o cotidiano do trabalho, "dando as regras do jogo".

A relação entre os diferentes agentes que ocupam lugar nestes organismos e entre os próprios órgãos de gestão é marcada pelo conflito. E nesta relação constitutivamente conflituosa, nesta luta, ora sutil, ora explícita - que o poder se institucionaliza, ganhando visibilidade. E justamente ao elucidar estas relações que se manifestam as práticas de gestão da mina.

Nesta perspectiva, reconstituirei a experiência da Comissão de Mina onde resgato o denso processo de instituição e as motivações que levaram a sua criação. Registro, também, o contexto em que foi constituída colocando em evidência o seu papel, seu caráter e sua ação concreta, procurando apreender como os diversos agentes avaliam sua rápida existência.

3.1. - PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO

1987 foi um ano decisivo para os trabalhadores da CBCA. Foi o ano em que a empresa passou a ser administrada por representantes dos próprios trabalhadores, indicados em grandes assembleias, onde decidiam o destino que dariam à empresa, aos seus empregos.

Após um breve período, que contou com a participação e assessoria de representantes da empresa estatal (Próspera e Si-

derbrás), a CBCA passa a ser administrada por um gerente indicado pelo síndico e referendado pela assembléia geral dos trabalhadores da "Massa Falida" .

Era tempo de reconstruir. Alimentados pela esperança de "serem donos da mina", de garantir seu emprego, a comida para seus filhos, que há seis meses passavam todo tipo de privações, os mineiros esforçam-se para reorganizar o local de trabalho e garantir o reinício da produção.

Surpreendidos com o desdobramento de sua própria luta, os trabalhadores e suas lideranças, perceberam que tinham em suas mãos a condução de uma empresa, o controle direto dos "meios de produção", a possibilidade de decidir as normas do seu trabalho e de repartir os frutos do seu esforço ¹ .

Os mineiros da CBCA, suas lideranças, estavam diante de uma possibilidade histórica inimaginável, que sempre foi arduamente desejada pelo movimento operário, principalmente aqueles de matriz libertária e autogestionária.

"Gerir a produção", ter o controle dos "meios de produção" e da sua própria força de trabalho, libertar-se da "opressão patronal", a defesa dos conselhos operários sempre foi a utopia, a motivação das lutas de todo o movimento operário internacional ².

No Brasil, a idéia de organizar conselhos ou comissões nos locais de trabalho, acompanha de certa forma a própria gênese do movimento operário. E através da prática política-sindical anarquista, expressa através de pequenos movimentos, que visualiza-se a resistência à hierarquia, à disciplina, à luta por melhores condições de trabalho e são estes elementos que motivam a organização de comissões, de caráter intermitentes, reuniões culturais, assembléias, publicações e outras formas de ação operária (Paoli, 1987).

A formação de inúmeras comissões organizadas a partir do espaço produtivo, constituídas em determinados momentos históricos e com diferentes características (nome, tempo de duração, forma de atuação), assumem um papel decisivo na organização, na mobilização, no debate das reivindicações .

Silenciadas em 1964 renascem da clandestinidade a partir de 1977 em São Paulo e no ABC, através do chamado "novo sin-

dicalismo" que resgata a idéia de organização no local de trabalho, através dos embriões de comissão de fábrica que inventam novas formas de luta e de organização 3 .

Em Criciúma os ventos do "novo sindicalismo" vão ter ressonância na categoria dos mineiros em 86, quando um grupo de lideranças organiza a "oposição sindical mineira" conquista o sindicato, até então, controlado por lideranças vinculadas ao patronato, inaugurando assim, uma nova fase do sindicalismo mineiro.

O sindicalismo "morto", assistencialista é substituído por um sindicalismo "vivo" que privilegia novas formas de luta esboçando uma prática marcada pela resistência, pelo enfrentamento direto. Neste período as lutas se multiplicam, a exemplo da greve da CCU- Companhia Carbonífera Urussanga, o empenho na reconstrução da CBCA, contra a privatização da Próspera(CSN), apresentados entre outras (Teixeira,1987) .

A "oposição sindical mineira" vai defender na sua plataforma a constituição de comissões de mina por local de trabalho, as quais fariam o vínculo do sindicato com a categoria . A primeira tentativa se deu na Carbonífera Urussanga, quando um grupo de mineiros ocupa o espaço da CIPA- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes: tendo como o escudo a estabilidade no emprego, vão desenvolver atividades semelhantes a da comissão de fábrica. Esta iniciativa é dissolvida quando após o mandato, a empresa demite todos os envolvidos vinculados ao sindicato 4 .

A empresa passa a ser administrada pelo gerente com o acompanhamento direto do Sindicato dos Mineiros de Criciúma - o síndico da "massa falida". Até então não havia sido criada nenhuma forma de participação direta dos trabalhadores. E nesse breve período que vai se gestando a idéia de formar um organismo de representação dos trabalhadores que teria a tarefa de "administrar a empresa". Como diz o síndico:

"(...) Tava só o gerente administrando e dessa forma não poderia continuar, teria que ter uma participação mais direta de todos os trabalhadores, foi onde se começou a discutir de que forma os trabalhadores iriam tá ali dentro da administração" (entrevista 40):

Há duas versões presentes nas falas dos entrevistados que remetem à origem da Comissão de Mina, inicialmente chamada de "Conselho de Representantes". A primeira delas sugere que a proposta vem do sindicato: *" não queria que só o gerente estivesse com o poder de administrar, mas sim um conjunto de trabalhadores"* (entrevista 37). A segunda versão, atribuiu a iniciativa ao gerente: *" que não queria administrar sozinho"* (entrevista 36).

Vasculhando mais a fundo as motivações que levaram a concretizar a formação da Comissão de Mina, nos deparamos diretamente com a problemática do poder, que se explicita diferenciadamente nas duas versões. Observe:

" O Zé Paulo (...) cuidava do sindicato, e quem, cuidava da empresa era o Morvam. Aí começou haver muitas reclamações por parte dos operários com relação ao Morvam (primeiro gerente). (...) Era do tipo que aqui contigo fala uma coisa e lá fala outra, duas caras né. O Zé Paulo começou perceber isso. Aí quem pressionou a criação da primeira Comissão de Mina foi o Zé Paulo. Foi uma tentativa dele sem se envolver, ele criasse um mecanismo aqui dentro que controlasse a gerência " (membro da Comissão de Mina entrevista 25).

"Na época do Morvam, na verdade, o poder tava com o gerente, só que ele era uma pessoa muito esperta, como ele tinha poder na mão ele dividiu esse poder com os trinta (...) para não assumir as broncas sozinho " (entrevista 34).

Ao que parece, a criação da Comissão de Mina vai responder a estas necessidades, que maquiavam interesses diversos. Assim, ao mesmo tempo em que a Comissão de Mina seria a concretização da plataforma de lutas do sindicato, responderia, também, enquanto um mecanismo de controle da gerência pelo sindicato e pelos trabalhadores.

A impressão que fica deste processo de constituição da Comissão de Mina é que esta não foi uma reivindicação dos trabalhadores. Ela foi uma idéia defendida e implementada pelas lideranças dos trabalhadores, principalmente aquelas vinculadas ao sindicato, e foi aceita pelos trabalhadores. Ou seja, a Comissão de Mina não se originou nas "bases". Ela foi uma proposta "vinda de cima " e teve ressonância (positiva) no conjunto dos trabalhadores, pois, de certa forma, respondeu às necessidades e expecta-

tivas criadas durante o processo de retomada da CBCA, onde se deu ênfase ao "poder" dos trabalhadores na empresa "A Massa é do Peão", diz o slogan muitas vezes repetido ⁵.

A criação da Comissão de Mina é marcada pela pressa. Logo após a aprovação em assembléia é instaurado o processo eleitoral sem ter um acúmulo de discussão com o conjunto dos trabalhadores acerca do seu papel, sua importância, seus limites, e isto, na minha opinião, trouxe vários desdobramentos ⁶.

O Conselho de Representantes depois chamado Comissão de Mina, foi eleito no dia 13 de dezembro de 1987 através de eleição direta, secreta, onde os operários de cada área profissional e setor escolhia representantes, sendo que todos os funcionários eram candidatos e os mais votados eram os escolhidos. Haviam determinado com antecedência o número de representantes para cada setor ou área profissional. Em julho de 88 após 7 meses de atuação, esta comissão se dissolve e é realizada outra eleição para nova gestão na Comissão de Mina, agora a partir de novos critérios (como o número de representantes, a eleição em dois turnos). A Comissão de Mina eleita permanece até meados de maio de 1989, quando é dissolvida ⁷.

Pode-se constatar várias mudanças de nome deste organismo recém criado. Inicialmente é chamado de Comissão de Fábrica, depois Conselho de Representantes, Conselho Deliberativo, Comissão de Mina, e mais tarde no estatuto sugere-se outro nome como opção (ou sinônimo) que é o Conselho Educativo. Como diz o síndico (...) *Ela teria que ter o nome que fechasse mais com a ação dela. Ai mudou prá conselho, conselho deliberativo*". Chamam-na também de Centrão, parafraseando o "Centrão" organizado pelos partidos na Constituinte em 1987. Mas o nome que "pega" junto aos trabalhadores é Comissão de Mina. E é desta maneira que passarei a designá-lo.

Esta mudança de nomes, curiosamente, não era realizada oficialmente. Há uma ausência de explicações a este respeito nos documentos aos quais tive acesso. Esta é uma mudança que se institui na prática por aqueles que estavam à frente do processo. Mas a mudança de nome indica também a intenção de conotar de maneira "nova" algo que já estava criado, buscando atrair novos

apoios e respaldo na "base"; já desacreditada com as experiências anteriores, com a "comissão", conselho", uma vez que, mantendo o nome, reforçaria o desgaste acumulado no passado. Exemplo disso, é a criação recente de um novo organismo que foi eleito com o nome de comissão de mina ou conselho educativo (como sugere o estatuto), mas logo a seguir é mudado para conselho administrativo, (no estatuto este nome é usado para designar a diretoria).

3.2- O IMPASSE DA COMISSÃO: Fiscalizar ou Decidir

Como vimos anteriormente, a eleição da Comissão de Mina foi realizada apressadamente, sem haver um acúmulo de discussão acerca do seu papel. Havia um idéia geral, um fio condutor que justificava e motivava a sua instituição. A compreensão parcial deste papel se estendia também às lideranças e aos membros da comissão, como fica explícito neste trecho da entrevista abaixo:

"Tinha-se a idéia de democratizar, porque nós sempre tinha defendido a Comissão de Mina nas outras empresas nós tinha que ter uma aqui também e era mais fácil de constituir, mas nunca a gente teve clareza de como se comportaria uma Comissão de Mina (...) Era um pessoal despreparado (...) porque de uma hora para a outra subiram "a mina e começaram a participar das decisões" (entrevista 35).

Numa entrevista no dia da eleição do Conselho de Representantes, o presidente do sindicato aponta que ao conselho cabia a tarefa de *"dar a linha para o próprio trabalhador administrar a mina. Este conselho vai semanalmente se reunir com a empresa, eles é que vão decidir todos os rumos da empresa. Os trabalhadores é que vão administrar a empresa"* (vídeo-CEDIP/ 1987).

Em outro momento, o presidente do sindicato vai destacar que o poder do conselho era mais "legislativo", enquanto que o poder do gerente era mais "executivo" (entrevista 40). Assim, enquanto para o conselho, Comissão de Mina, cabia a tarefa de dar idéias e decidir sobre elas, ao gerente cabia a tarefa de viabilizá-las executando as decisões (entrevista de janeiro/91).

Nas falas dos mineiros e também dos membros da Comissão de Mina, sobressaem quatro funções atribuídas à comissão: a) re-

presentar; b) fiscalizar; c) administrar; d) informar. É preciso lembrar que estas funções não aparecem simultaneamente em todos os depoimentos, mas combinados de uma forma variada.

"A Comissão de Mina era para defender o operário e devia fiscalizar e ver se a diretoria faz a coisa certa" (mecânico, entrevista 10).

"A Comissão de Mina foi criada para levar os problemas daqui prá lá e de lá prá cá, era prá nós ficar por dentro dos negócios que tavam acontecendo" (soldador, entrevista 18).

"Era prá reivindicar união no trabalho, segurança, justiça(...)a Comissão de Mina devia se reunir, ser fiscal"(vigia, entrevista 21)

Assim, de um lado a Comissão de Mina deveria representar os interesses dos operários e levar problemas diretamente para que eles fossem resolvidos junto à gerência atuando como um catalisador das reivindicações operárias, assegurando a aplicação das verbas, evitando desvios, controlando diretamente as ações da gerência.

De outro lado, há aqueles que atribuem um papel administrativo à comissão, que teria o poder de decisão acerca das múltiplas questões que envolvem a mina, desde salário até mudanças no local de trabalho. Ao mesmo tempo, lhe atribuem também um papel intermediário, um canal de comunicação entre gerência e trabalhadores, fazendo circular as informações. Inclusive a maioria dos entrevistados sugere que a função de administrar seria competência exclusiva da gerência e não dos operários, a quem caberia a tarefa de fiscalizar e dar sugestões.

Olhando atentamente a própria trajetória da Comissão de Mina em seus vários momentos, a impressão que tenho é a de que a comissão ensaiou ações, buscando responder, de certa forma, a esta multiplicidade de papéis. E nesta trajetória que a Comissão de Mina vai se construindo, num processo diferenciado.

Isto significa também que foi um processo contínuo em busca da sua "identidade", de definição do seu caráter, uma vez que não havia unanimidade de concepção acerca do seu papel, e é no cotidiano que se vai traçando sua ação, a qual, num movimento pendular oscilava entre representar, fiscalizar, administrar.

Para recompor este processo de construção da comissão, recorro à memória dos agentes que participaram bem como dos documentos disponíveis, destacando aqui as atas. Através delas é possível captar os múltiplos assuntos que atravessavam a comissão como temas relacionados ao cotidiano do trabalho, conflitos entre chefias-trabalhadores e definições de normas e sanções punitivas, a questão da produção, da crise do carvão, da perspectiva da empresa, entre outras coisas. Questões assistenciais também fazem parte da pauta, discutem, por exemplo, a criação de um fundo de auxílio para empréstimos aos funcionários (que até chega a funcionar durante algum tempo); a possibilidade de trabalhadores sem moradia ocupar os terrenos da empresa; implantação do vale farmácia e auxílio para casos graves de saúde.

A análise das atas sugere que a Comissão de Mina se constituía num fórum de gestão, uma vez que ela se posicionava acerca das questões que dão vida à empresa. Neste sentido, reforça aquela idéia de poder legislativo, apontada pelo presidente do sindicato **B**.

Ao falar da Comissão de Mina, sua prática, seu poder de ação, as visões dos entrevistados se entrecruzam e ao mesmo tempo se distanciam, e aqui esboçam-se duas linhas argumentativas.

A primeira delas assinala o "poder ilimitado" da Comissão de Mina, que se constituiu no órgão que tinha mais poder depois da assembléia, sendo que as ações da gerência estariam subordinadas à aprovação da comissão, como ilustra o depoimento abaixo:

" Ela ficou uma comissão tão forte, e no começo ela gerou até umas polêmicas na mina que o Morvam (gerente) não tava mandando mais , também que era a Comissão de Mina que decidia, então o pessoal da comissão se reunia e diziam tem que fazer isso, tem que fazer aquilo, aquilo outro e passava os dados (...) e o Morvam executava, né" (entrevista 36).

A segunda linha argumentativa vai apontar os limites deste "poder de decisão" da comissão, baseado principalmente na constatação de que esta sofria uma forte influência do gerente: *"Quem decidia era o Morvam. O Morvam encaminhava, o Morvam convencencia a comissão (...) e o pessoal mesmo divergindo aceitava"* (Membro Comissão de Mina, entrevista 25).

Nesta mesma linha, um diretor afirma que o poder da comissão era ilimitado, mas as decisões eram muito mais um referendo das propostas do gerente ⁹ (entrevista 35).

Procurando resgatar os assuntos que a comissão discutia, agora, a partir da memória dos agentes que participaram do processo (já vimos o que apontavam as atas), um membro da Comissão de Mina vai desenhar um outro perfil :

" A gente não tinha explicação para ficar por dentro da venda do carvão, dos negócios da companhia, quase ninguém entendia nada, era tudo enrolado. Nós só ficava discutindo probleminhas internos e o Morvam cuidava do resto " (entrevista 27).

Assim, ao discutir problemas internos, mais relacionados a pessoal, (o problema das punições por exemplo é constante em várias atas), os problemas " externos ", como a crise do carvão, contatos, comercialização do carvão, embora discutidos rapidamente na comissão ficavam sob controle e responsabilidade do gerente.

A dinâmica da relação da Comissão de Mina com a gerência, é definida a partir de novas constatações que são apontadas por outros entrevistados:

"No início foi bom. Ela começou a ajudar a administração da empresa. Depois de um período ela passou a não fazer o papel de fiscalização e sugestão de idéias, passou a ser escudo para a direção. A comissão levava problemas e sugestões e o Morvam analisava para ver se tava certo. Parece que o Morvam não quis mais assumir nada e ele jogou as decisões para a Comissão de Mina que passou a ser responsável por todos problemas da empresa" (supervisor, entrevista 14).

Os mineiros solicitavam aos representantes da comissão e à gerência/direção (aqui se estende tanto no período da gerên-

cia como no período da direção), inúmeras reivindicações, e nem sempre era possível atendê-las. Frustrados os pedidos, não era só a gerência ou direção que ficavam expostos à crítica dos mineiros, mas também a Comissão de Mina. Da mesma forma, quando se decidia a aplicação de alguma medida disciplinar mais rígida, a Comissão de Mina era envolvida diretamente nestes conflitos:

"Chegava na hora de decidir coisas mais fáceis, até mais favorável para o operário, quem tomava a decisão e acertava tudo era a diretoria(...) Quando chegava um problema mais grave (...) aí quem levava chumbo era a Comissão de Mina, que era usada como bucha de canhão, testa de ferro. A Comissão de Mina falhou por causa disso aí" (membro da Comissão de Mina /entrevista 25).

Outro problema apontado por membros da Comissão de Mina diz respeito a própria dificuldade, de tomar decisões acerca de outro local de trabalho:

"Tinha dificuldade de ser aqui da mina 2 e de repente tomar posição lá da mina 3 (...) tu ouvia, tem um determinado problema na mina 3, aí a comissão tinha que resolver, daí eles colocavam a posição deles (o representantes do setor) e tu tomava uma determinada posição baseada nas informações deles, depois tu ia ver e tava errada (entrevista 25).

A questão da informação é algo complicado no processo. O repasse e o retorno das informações para os trabalhadores, era realizado pelos representantes eleitos por setor. O membro da Comissão de Mina deveria informar e consultar quais as decisões/sugestões que levaria para a Comissão de Mina. Deveria também informar o resultado da reunião, mas o que acontecia é que muitos não repassavam e não argumentavam a necessidade de tal decisão, que também ele, representante, havia concordado na reunião da comissão, ficando claro o descompasso existente :

"Eles até se convenciam na Comissão de Mina de que não era possível executar determinada reivindicação, mas às vezes não tinha capacidade de convencer lá na mina." (diretor, entrevista 35)

Mudando um pouco o roteiro da discussão de conteúdo para contexto, é preciso lembrar que o momento em que se deu a primeira gestão da Comissão de Mina, a situação era relativamente

favorável em comparação com a dos anos 89, 90, 91. De um lado, a empresa estava com a produção em alta, locais de trabalho funcionando regularmente, tinha um giro de capital, contavam com a verba inicial que receberam do governo. De outro lado, havia uma grande motivação do operariado que estava esperançoso num futuro promissor, onde o lucro seria repartido, e a situação seria outra.

Este contexto favorável não passa despercebido para um membro da Comissão de Mina (agora é diretor), que segundo sua opinião, teria sido determinante para o bom andamento da Comissão de Mina e da gerência naquela época:

" A primeira Comissão de Mina foi tudo bem porque a mina ia a mil maravilhas, tinha dinheiro, não tinha operário desanimado, só tinham vantagem. O Morvam enfrentou uma empresa com dinheiro e operários contentes (...) (a Comissão de Mina) foi uma coisa nova, tava todo mundo apostando, tava todo mundo convicto, tava todo mundo certo que ia dar certo" (entrevista 34).

O raciocínio se prende a dois argumentos, de um lado o aspecto material, as condições de operacionalizar a empresa sem a pressão econômica, como aconteceu a partir de 89, quando acirrou-se a crise do carvão e nesta época as minas A e B ainda estavam em funcionamento, portanto havia produção. De outro lado, ressaltava-se o aspecto "subjetivo", e aqui podemos visualizar a esperança enquanto força motivadora da ação.

A dissolução da primeira Comissão de Mina ao que tudo indica foi fruto de divergências internas (assinalam o despreparo dos membros da comissão) combinadas à "falha" nos critérios adotados na eleição;

" se não me engano houve divergência dentro dela mesmo, começou haver muito briga e também a questão da representatividade, que uns setor tinha mais que outro, parece que não foi muito bem feita a primeira eleição em termos de representatividade, e tinha muita reclamação. Al acabou, não sei quem teve a idéia(...)" (membro da Comissão de Mina, entrevista 25).

O que chama atenção neste processo, é que, surpreendentemente, os membros desta primeira comissão se "apagam", desaparecem de cena", justamente aqueles que vivenciaram um intenso pro-

cesso de participação direta na empresa.

Lembro aqui, o depoimento de um assessor técnico, que pontua como sendo um grande problema da "massa" é a falta de lideranças sugerindo que isto é provocado pelos próprios dirigentes atuais, que "queimam" as lideranças que surgem para não lhes fazerem "sombra", sinalizando o jogo de disputa pelo poder.

Aqui é preciso abrir um breve parênteses para contextualizar o processo de eleição da diretoria neste período.

Em meados de 88, a Comissão de Mina inicia a discussão da formação da Cooperativa. Discutem e decidem a forma de eleição da diretoria que será realizada em dois turnos sendo eleitos os candidatos que obtiverem maior quantidade de votos. No primeiro turno, realizado no local de trabalho, o conjunto dos trabalhadores, todos candidatáveis, escolhem 12 nomes. No segundo turno, realizado em assembléia, há a escolha secreta de seis representantes entre os 12 previamente selecionados que farão parte da diretoria. A votação se polariza entre dois candidatos e a diferença entre eles é de nove votos (209 para 199), sendo eleitos presidente e vice presidente, respectivamente. Desta forma, os demais membros da direção foram eleitos com pequena margem de votos. Inclusive, um deles se elegeu com apenas dois votos ¹⁰.

A eleição da direção da Cooperativa vai engendrar algumas mudanças visíveis na relação com a Comissão de Mina cujo caráter e papel foram profundamente alterados pelo estatuto da cooperativa aprovado em assembléia.

A Comissão de Mina caberia agora o papel educativo, representativo, observador, não mais o deliberativo acerca das questões administrativas da empresa, agora sob responsabilidade estrita da direção. Esta mudança de caráter é prevista na discussão da Comissão de Mina, quando preparam a constituição da cooperativa e do estatuto, como fica claro a partir deste trecho da ata da Comissão de Mina :

"(...)após a eleição da diretoria da Cooperativa, a participação da Comissão de Mina muda muito, leu o que fala o estatuto e falou que a Comissão de Mina vai continuar somente para analisar, prestar contas, mas não tem mais poder de dar gancho, retirar advertência. A Cooperativa agora tem uma administração." (Ata, 6/10/88)

A meu ver, esta mudança de caráter da Comissão de Mina e o surgimento de um novo organismo de gestão da empresa, a diretoria, vai provocar uma alteração profunda no quadro interno. Percebe-se claramente que a Comissão de Mina é relegada a um papel secundário, é desviada da decisão acerca da empresa, não detém mais este poder. A diretoria passa então a centralizar o poder de decisão, de coordenação de todo o processo, assumindo todas as tarefas e poderes que o estatuto lhe conferia ¹¹ .

Neste novo terreno, as mudanças não são apreendidas pelos membros da Comissão de Mina, que continuam a atuar a partir do modelo traçado pelo momento anterior à eleição da direção, ou seja, tinham como referência o papel deliberativo, o seu papel de decidir acerca dos diversos problemas da empresa.

Este deslocamento no eixo interno do poder vai provocar um intenso conflito entre a direção e a Comissão de Mina, marcado por uma tensão permanente entre os dois pólos que disputam o espaço, o poder, "quem manda mais", "quem decide as coisas".

A atuação da comissão, neste momento, sofre alterações. Alijada do processo de decisão, ela passa a atuar, enquanto "representante dos trabalhadores", solicitando reivindicações à direção, que detém o poder de atender ou não, caracterizando à Comissão de Mina um perfil "representativo-sindical". Desta forma, a Comissão de Mina se distancia cada vez mais do seu papel mediador entre direção e trabalhadores, sendo ela própria fonte geradora de conflitos.

O cerne da questão está justamente na ambiguidade do papel da Comissão de Mina. Ao mesmo tempo em que representava os interesses dos operários era chamada, também, a representar e defender os interesses da empresa. No momento em que sobressai-se o papel representativo dos operários, portanto, lançando à direção as reivindicações dos mineiros e pressionando para que estas fossem acatadas e viabilizadas, reproduziam a divisão tradicional entre operários-patrões, caracterizando em termos comparativos, uma atuação similar a das comissões de fábricas nas empresas.

Aos olhos da diretoria, a Comissão de Mina vai cada vez mais se afastando do seu "verdadeiro" papel. Como diz um diretor:

"A Comissão de Mina deixou de existir porque ela começou a tratar a diretoria como patrão. Ela se reunia na mina, tirava idéias (...) e forçava perante a diretoria (...). Era para ela pegar os problemas da empresa e repassar (...) Começou a ter paralisação na mina (...) começou a afetar totalmente a mina" (entrevista 37).

Abrigado nesta linha argumentativa, outro diretor resalta que :

"A Comissão de Mina discutia e a diretoria nem sempre acatava (...) A comissão achava que faria o papel do trabalhador e ela julgaria nesse ponto que a diretoria fosse patrão (...) a comissão vinha com o papel de ajudar o operário, mas o que eles pediam era alto demais (...) aí a empresa e nós como diretoria não poderia aceitar. Foi nesse ponto que começou surgir o impasse." (entrevista 34)

A diretoria, ao ser eleita, entra em atrito direto com a Comissão de Mina, que possuía "muitos poderes", passando a ser vista como um obstáculo para a livre ação da direção, tal como conferia o estatuto.

"Quando veio a diretoria (...) eles queriam fazer, queriam mandar e a comissão não deixava, (...) tava interrompendo (...) A comissão que sugeria as regras do jogo e eles só tinham que aplicar, né, fazer cumprir. (...) Depois, essa comissão começou a proibir eles de não trafegar com o veículo da empresa (...) começou a apertar eles e eles não gostavam disso aí e foram contra a comissão" (entrevista 36).

E são estes atritos que vão desenhando um perfil mais opositor da comissão : "Eles faziam sempre trabalho ao contrário para estrovar a diretoria, para derrubar " (diretor, entrevista 34). Assim, ela vai se constituindo num "contrapoder" que disputa espaço e poder com a direção.

3.3- A PRÁTICA DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE MINA

Ao registrar estes elementos, que compõem a trajetória da comissão, é preciso resguardar a própria heterogeneidade deste

órgão de representação operária : à sua composição interna, cujos participantes construíam sua história peculiar, com um entendimento diferenciado acerca do trabalho e encaminhamento na mina, marcado pela pluralidade de posições .

E preciso lembrar também, que sua atuação não foi uniforme, nem se fundamentou num mesmo referencial de atuação. Ela oscilava entre referendar propostas ou exercer, com autonomia, o seu poder de decisão.

Posicionando a "lupa" sob os membros da Comissão de Mina no seu cotidiano, no seu local de trabalho, a maioria dos entrevistados caracterizam estas relações como problemáticas. Estas se multiplicavam, de um lado, com a direção e gerência, (já comentado anteriormente), de outro, com a chefia intermediária (encarregado, engenheiro, supervisor), e ainda a relação direta com os trabalhadores do setor que era representante.

"(...) essa comissão começou a ser um comissão muito enérgica. Eles em vez de entender que não deveriam atuar nas áreas trabalhistas (...) alguém da comissão já quis mandar os encarregados, nos setores e quis fazer algumas normas meio rigorosas prá cima dos trabalhadores, tal, exatamente por não entender até onde eles podiam chegar. Então aí o pessoal começou a ficar meio cabreiro com a comissão" (apontador, entrevista 36).

De um lado, se contrapôs às chefias intermediárias, "quando passou a mandar mais que o encarregado, mais que o engenheiro", e interferiu diretamente na relação de trabalho dessa chefia com os mineiros. De outro lado, se contrapôs aos próprios mineiros, quando ao assumir o papel da própria chefia, decidiu a punição de operários, elaborando normas rigorosas no trabalho.

A maioria parece concordar que a maneira de agir dos participantes da comissão era de fato conflituosa e problemática, principalmente porque ela vem atravessada pela dinâmica das relações de poder : *"O pessoal da Comissão de Mina (...) se achava com muita autoridade, queriam se impor e por ser da comissão se achava mais do que os outros, não todos" (membro da Comissão de Mina, entrevista 27)*

Vejamos como a relação do membro da Comissão de Mina com chefias e trabalhadores é percebida pelo presidente do sindi-

cato:

"(...)E nessa confusão dos trabalhadores entre administrar e a prática deles na mina, começou a criar uma antipatia muito grande entre os trabalhadores (...) porque houve uma confusão de identidade, não sei. Os trabalhadores saiam de uma reunião onde decidiam algumas coisas, mas eles esqueciam que (...) a empresa tinha coordenadores de turno que eram os encarregados, tinha os coordenadores do grande grupo que eram os capatazes, tinha o engenheiro que era responsável pela questão técnica e estas comissões se confundiam (...) queriam fazer o papel dessas pessoas. Então se misturou né. Ninguém sabia quem era o responsável por uma turma, se eram os encarregados, se eram o pessoal da comissão que eram mais de 40 pessoas. Então isso tumultuou muito a mina e criou uma resistência dos trabalhadores contra a comissão" (entrevista 40).

Esta "crise", "confusão de identidade", não deixa de ser o resultado da própria inexperiência dos participantes da Comissão de Mina, que nunca estiveram diante da possibilidade/desafio de gerir ou participar mais diretamente de uma empresa. Ao mesmo tempo em que afirmavam que o poder da comissão era ilimitado, não promoviam discussão a respeito de como deveria ser a atuação do membro da Comissão de Mina cotidianamente, na relação de trabalho com seus companheiros, com o chefe responsável. Não houve um momento de reflexão prática em que pudessem, em conjunto, se distanciar e perceber os limites e acertos e os novos rumos da comissão. Aliás, a ausência de reflexão é um ponto problemático na trajetória da experiência da CBCA 12 .

E bom lembrar que a comissão se reunia mensalmente, momento em que se constituía enquanto coletividade orgânica. Nos 29 dias restantes, ele, assumindo a sua condição de representante - membro da comissão - intervinha no trabalho conforme seu impulso, tendo como referência o seu passado, a sua trajetória, seus valores, sua cultura.

A trama das relações de poder estavam entrelaçadas na Comissão de Mina, o fato de ter autoridade, de ter poder, interferiu diretamente na conquista de certos privilégios:

"Ela passou a ter poder e muita gente começou a se aproveitar disso (...) eles começaram a querer ter o direito de não ser punido e ter certos privilégios. Eles tinham poder né, (...) eles eram da Comissão de Mina, não podia desagradar eles; eles tinham

respaldo dentro dos operários, eles foram eleitos" (membro da Comissão de Mina, entrevista 25).

O fato de ser da Comissão de Mina garantia uma certa influência junto ao "poder da empresa" nas decisões cotidianas, quer seja com relação à punição (aliviar as sanções disciplinares dos operários punidos), quer seja ao influenciar admissão de conhecidos, facilitar empréstimos de material, ou mesmo dinheiro.

Opera-se a organização de uma rede de interesses, influência, solidariedade, que tinham como pilar o membro da Comissão de Mina - a direção (que dava a palavra final) - e o solicitante. Através deste tipo de ação, o membro da Comissão de Mina, garantia, de certa forma, a sua sustentação política e reforçava sua liderança frente aos "seus representados".

A opinião dos mineiros entrevistados, apesar de ressaltar algumas críticas com relação a Comissão de Mina, principalmente quanto à postura dos seus integrantes, é favorável à comissão, mas desde que "mudem algumas coisas", acrescentam eles. Acreditam que a Comissão de Mina deveria existir para "fiscalizar as ações da diretoria e prá lutar pelo operário". Sob este ponto de vista, contrapõe-se com críticas à direção, que teria sido a grande responsável pela "queda" da comissão.

" A comissão era uma boa. (...) tiraram a comissão e ficou só o nego (presidente da cooperativa) e o pato (gerente). Eles querem mandar sempre mais, tem sempre os que querem que seja superior. A comissão e mina estrovava eles (...) durou pouco nem deu para pegar uma base, nem deixaram ela crescer já cortaram o barato dela. Ela tava sendo superior ao escritório e fizeram uma assembléia, mas na assembléia vão uns 10,12 e já aprovam (eletricista, entrevista 17).

O depoimento acima sublinha o pouco tempo de duração da comissão. Não foi dado prazo para ela se fortalecer, para criar raízes, para se tornar experiente na atividade que exercia. Não foram avaliadas as possibilidades para ensaiar novas ações, optando pelo caminho mais cômodo, que foi decretar o seu fim.

3.4 - A DISSOLUÇÃO

A dissolução da Comissão de Mina acontece no mesmo período em que é dissolvida a primeira Diretoria, após seis meses

de gestão (abril/89). A crise na diretoria está vinculada a uma série de "desentendimentos internos". Segundo os entrevistados que participaram deste processo, o conflito eclodiu quando a maioria dos membros da direção se manifestou contrário à demissão de um grupo de operários que havia feito "tumulto", "baderna" na porta do escritório. O gerente e o presidente votaram a favor da demissão e os demais votaram contra. Este foi o pivô do conflito que resultou na dissolução desta primeira diretoria: *"Isto foi um golpe deles. Eles renunciaram só para não ficar aquela turma, mas eles querem uma turma que fosse do agrado deles. Ai eu me revoltei e fiz uma chapa de oposição"* (membro da primeira diretoria).

Ao que parece, foi um conjunto de elementos que influenciou a sua dissolução, que vai desde a falta de experiência, o processo de escolha da primeira direção, cujos critérios de representatividade eram frágeis, somados às diferenças políticas e pessoais, que se cristalizaram no dia a dia e no interior do complexo jogo das relações de poder.

Assim, reunidos em assembléia (26/04/89), os trabalhadores decidem convocar nova eleição para a Diretoria da Cooperativa e definem que a disputa será através de chapas. Nesta assembléia decidem, também, a dissolução do Conselho Fiscal e da Comissão da Mina. No dia 06/05/89 duas chapas concorrem: chapa 1 onde participam o gerente e o presidente da direção anterior, que é apoiada pelo sindicato e a chapa de oposição, que representa a dissidência da direção e conselho fiscal. Vence a chapa 1 para cumprir um mandato de três anos (de maio de 89 a maio de 92, quando será realizada nova eleição) 13 .

Em se tratando dos motivos que levaram à dissolução da Comissão de Mina é unânime a opinião entre os mineiros entrevistados de que a dissolução teria sido fruto dos conflitos existentes entre a Comissão de Mina- Direção:

"Deu bronca com a diretoria e a Comissão de Mina. A diretoria queria tirar a Comissão de Mina fora, porque a Comissão de Mina pegava no pé deles, tinha autoridade de cobrar, ai fizeram pressão e jogaram toda a massa em cima da Comissão de Mina e a maioria achou melhor tirar a comissão fora " (entrevista 19).

No mesmo terreno, outros apontam que a Comissão de Mina detinha um certo controle de informações que "incomodava" a direção e provocou sua queda.

Mas é preciso lembrar que a Comissão de Mina acabou porque também encontrou ressonância junto aos mineiros: *"tinha gente contra a Comissão de Mina na própria empresa porque senão ela continuaria. E que a maioria tava revoltado com a comissão que queria ser mais que os outros"* (entrevista 18). Pode-se constatar, inclusive, que os próprios membros da Comissão de Mina sentiam-se desconfortáveis na comissão que era foco de muitos conflitos. Muitos deles eram favoráveis a dissolução da comissão, caso a situação permanecesse a mesma. A comissão estava sem sustentação.

Fica claro que a raiz da dissolução da Comissão de Mina está justamente alicerçada nos atritos da comissão com a diretoria, e também a atuação problemática de alguns membros da comissão junto aos trabalhadores.

Assim, ao invés de fazer um exercício democrático em que há o reconhecimento das diferenças que são legítimas, acontece justamente o contrário: busca-se ocultá-las como se se constituíssem num elemento nocivo que precisava ser esmagado. Lideranças justificam que a decisão de acabar com a Comissão de Mina foi fruto de uma decisão de assembléia, mas é preciso deixar claro que a diretoria apoiava a decisão de dissolver a Comissão de Mina (somente um diretor e o síndico partiram em defesa da continuidade da comissão). Os diretores justificam-se culpabilizando a comissão pelos conflitos e afirmam que ela não soube desempenhar seu papel. Mas e a ação da diretoria? Será que ao centralizar as decisões e fechar-se sobre si mesma, alijando a Comissão de Mina do processo, ela não reproduzia, de certa forma, a prática dos empresários tradicionais que sempre consideram a reivindicação e organização operária como um "incômodo"? Será que ao fechar-se sobre si não ocorreu o chamado processo de "burocratização" ?

NOTAS

(1) Eder Sader acentua a visão da história enquanto "criação" e neste sentido nos reserva surpresas, desmontando portanto com a visão teleológica da história enquanto algo dado, determinado. Ver Sader : " Surpreendido e o Surpreendente: Notas sobre as diversas vocações do marxismo". In: Estudos goianenses,10, jul-dez-83.

(2) Na História do movimento operário há muitas experiências no sentido de organizar conselhos operários, gerir a produção. A Comuna de Paris (1871), por exemplo, onde o proletariado ocupa a cidade, as fábricas, organizam conselhos de vários tipos, elegem seus chefes, fixam seus horários, abolem a propriedade privada e o Estado, realizam uma curta, mas significativa experiência de autogestão. Na Rússia organizam-se os soviets (1905-1917) que impulsionam a revolução de 1917. Os conselhos operários são organizados também na Alemanha (através da ação militante de Luxemburgo e Pannekoek); na Itália em 1920 com Gramsci e Bordiga; na Espanha em 1936 que desemboca na guerra civil espanhola; na Hungria em 1956 ; na Polônia em 69/70. Existe uma rica bibliografia que resgatem estas experiências: Pannekoek (1976); Anweiler (1975); Santillán (1980); Brinton (1975); Adler (1976); Meijer (1976); Guillerm & Bourdet (1976); Nascimento (1983,1988); Tragtemberg (1980,1981,1986); Gramsci & Bordiga (1981);Bernardo (1986); entre outros.

(3) Vários são os estudos que recompõem este período de intensas mudanças no sindicalismo sendo que alguns deles resgatem a experiência das comissões de fábrica: Maroni(1982), Rodrigues(1989) Faria(1987);Antunes(1988), entre outros.

(4) Em sua monografia " Os Mineiros e a Educação Política do Trabalho" (1987), José Paulo Teixeira analisa o processo de mudança do movimento sindical mineiros a partir da vitória da oposição sindical. Destaca que o Plano de Lutas da Oposição sindical contém 15 itens sendo que nove deles giram em torno de conquistas salariais e melhoria das condições de vida e trabalho; quatro referentes a "transformação da estrutura sindical, da prática sindical e conquista da autonomia operária a partir da organização no local da produção (destaque para a criação das COMISSOES DE MINA); dois itens dizem respeito a "proposta no campo da informação, cultura e educação política dos mineiros". (pg:12)

Destacamos aqui estudos acerca do Sindicalismo Mineiro de Criciúma : Volpato (1984,1989); Teixeira (1987); Cedip (1988); Rodrigues (1990).

(5) "O eng. Norvan explicou ainda que o pessoal (func) tem que assumir a empresa como donos e não como empregados, porque os funcionários estão trabalhando para eles mesmos e não para outra pessoa. (...) falou ainda que as responsabilidades tem que ser assumidas pelos funcionários porque ele e o Zé Paulo são coordenadores e não patrão (Ata 9/6/88). Na mesma ata assinalam que os aumentos de salários serão resolvidos pela comissão.

(6) Inclusive esta "pressa" fica retratada na própria ausência de um documento que indicasse qual seu caráter e funcionamento, como por exemplo, um regimento interno. Para recuperar o momento da eleição do Conselho de Representantes utilizei o arquivo de vídeos do CEDIP- Centro de Educação, Informação e Pesquisa, que contém entrevistas com mineiros realizadas no dia da eleição. As atas disponíveis (documentadas no caderno de atas) registram cerca de 12 reuniões mensais contemplando todo o período de funcionamento da Comissão (primeira e segunda gestão)

(7) Quanto aos critérios de representatividade consegui recuperar através de um cartaz registrado no vídeo CEDIP/87 no momento da eleição para o Conselho de Representantes, (só da mina B)

1 representante dos furadores; 1 dos trilheiros e madeiros; 1 da superfície; 1 dos queimadores, 1 de cada turma de puxadores (ao todo 40). Para escolha da 2ª Comissão de Mina percebe-se algumas mudanças: eleição é realizada em dois turnos; alteração do número de representantes conforme setor e função, entre outras. É preciso lembrar que tanto na primeira como na segunda comissão houve representantes que se elegeram com uma margem pequena de votos, tal como aconteceu para a eleição da diretoria.

(8) Maurice Brintom assinala a diferença entre gerir e controlar diz ele : "Gerir significa tomar por si mesmo as decisões, na qualidade de pessoa ou coletividade soberana, e com o pleno conhecimento das informações necessárias e controlar significa supervisionar, inspecionar, ou verificar as decisões tomadas por outrem" (1975:15)

(9) É preciso destacar que o caráter ou intenção das propostas elaboradas pelo gerente, ou qualquer outro membro, não estão em discussão quando aponta-se que a comissão mais referendava as propostas do que exercia o poder e geria a empresa de fato. Por outro lado, em alguns momentos há sinais de "rebelião", por parte da Comissão de Mina, como por exemplo a votação do sábado livre, quando aprovam a proposta mesmo com a manifestação contrária do gerente (opinava que a empresa não estava em condições financeiras para tal conquista). Outro exemplo deste controle da Comissão de Mina sobre os atos da diretoria, diz respeito ao controle dos salários, especificamente do presidente. Quando foi eleita a diretoria, a Comissão de Mina determinou que o salário do presidente da cooperativa deveria corresponder ao mesmo salário que ganhava antes de ser eleito acrescentando uma ajuda de custo de 10%. Criou-se uma polêmica em torno da questão quando a diretoria solicitou aumento para o presidente porque não "era possível ganhar menos que um engenheiro e a diferença seria muito grande", mas a comissão não mudou a decisão .

(10) O processo de decisão das regras de eleição para a direção da Cooperativa foi complicado. Estavam em jogo duas propostas: ou seria através de chapa ou seria eleição nominal, onde os mais votados comporiam a direção, tal como tinha sido a eleição da Comissão de Mina. Decidem que por meio de eleição em cada mina e no escritório sairia três nomes que deveriam ser apresentados na Assembléia do dia 1/10/88 e as urnas seriam abertas na própria assembléia. O detalhe que chama atenção é que o presidente do sindicato chega atrasado na reunião, expõe

sua opinião acerca do processo eletivo, defende a eleição por chapa com representantes de todos os setores, mas os membros da Comissão de Mina não voltam atrás na sua decisão (ata 27/8/88).

(11) Através do Estatuto podemos visualizar de forma nitida as mudanças no caráter e papel da Comissão de Mina, que contribuiu para sua fragilidade pois esta não se adequou às novas exigências previstas no estatuto. Como diz um diretor: "eles queriam mais". Entre as múltiplas competências designadas para o "Conselho Administrativo (a Diretoria), existem aquelas de caráter econômico-financeiro (controle dos recursos financeiros, coordenação dos desenvolvimentos dos negócios e do cuidado do estado financeiros da Cooperativa. Existem aquelas de caráter disciplinar (estabelecer normas para o funcionamento, normas de disciplina, julgamento das questões disciplinares envolvendo os cooperados) entre tantas outras. No item que corresponde as funções da Comissão de Mina, curiosamente o próprio nome já assinala um novo papel, bem como insinua uma vacilação na denominação deste organismo, uma vez que contempla dois nomes: "Comissão de Mina ou do Conselho Educativo". Entre os vários itens do artigo 44 do estatuto que contempla as funções deste órgão destaca-se :

a) *Auxiliar o Conselho de Administração, trazendo as reivindicações bem como dar sugestões para solucionar os eventuais problemas (...)*

d) *Estudar e difundir entre os cooperados e na sua comunidade princípios do Cooperativismo sua história, seus valores.*

e) *Esclarecer aos cooperados quanto aos seus direitos e deveres na Cooperativa, e sobre o funcionamento e a administração da mesma.*

l) *Promover a harmonia entre funcionários, administração e cooperados, visando o clima da cooperação necessária ao desenvolvimento perfeito das atividades da Cooperativa.*

m) *Sempre que for solicitado deverá auxiliar ao conselho de administração em suas decisões e estudos e ao conselho fiscal.(...)*

s) *ser contínuo observador do desenvolvimento operacional das atividades do seu posto, SEM contudo interferir na administração.*

Todas estas funções podem ser resumidas no tripé :educação-representação-administração."

(12) Nas atas aparecem raras observações que sugerem uma avaliação crítica da atuação dos membros que deveriam passar as informações corretamente, que deveriam respeitar a hierarquia. Convém lembrar ainda, que, durante a existência da comissão, não há seminários ou reuniões específicas que avaliem a sua prática e planejem sua ação.

(13) Na ata da Assembléia Geral de 26/04/89, quando foi dissolvida a direção, registra o discurso do presidente do sindicato naquele momento: (...) "defendo que seja destituída a diretoria e seja eleita nova diretoria porque esta está rachada (...) Tem que haver uma direção que pense em todos e não em si próprio". Havia duas propostas na mesa: 1) Fim do mandato da atual diretoria, Conselho Fiscal, Comissão de Mina; 2) Ficar a diretoria e tirar a Comissão de Mina. Venceu a primeira proposta.

C A P I T U L O I V

OUTROS ORGAOS DE GESTAO: A DIRECAO, A ASSEMBLEIA, O SINDICATO

A intenção inicial era compor o quadro que reunisse a discussão acerca da direção, buscando mapear sua prática, seu discurso, correlação de forças internas, contrapor a fala dos operários acerca do "ser-fazer" da direção. No entanto, esta discussão aparece no conjunto do texto, quando discuto o cotidiano das relações de trabalho, quando resgato o processo de Comissão de Mina, quando aprofundo a discussão sobre a prática e representações dos mineiros. Por isto, optei por reunir aqui algumas questões específicas como a questão da informação, da política partidária e da relação entre a experiência da CECA e o Movimento Social.

Em seguida focalizo o "órgão máximo" de poder na empresa - a Assembléia dos Trabalhadores - e as dificuldades do exercício coletivo do poder.

A atuação do Sindicato dos Mineiros de Criciúma é resgatada a partir da avaliação dos agentes envolvidos. O sindicato não é propriamente um órgão de gestão da empresa. Ele é um órgão mediador da gestão na empresa. Foi o organismo que articulou todo o processo desde a sua gestação. E também seu responsável político e jurídico, reunindo a condição de síndico e a de representante dos trabalhadores. Sua atuação é percebida nos momentos de grande decisões, na criação da Comissão de Mina, na instituição da Cooperativa, nos momentos de crise e de eleição interna. Neste sentido, ele assume a condição de sujeito desta experiência, cuja prática precisa ser registrada.

Fazendo esta trajetória, teceremos a rede que possibilita visualizar o fazer concreto de um grupo social que vai se

construindo a partir deste próprio "fazer".

4.1- A DIREÇÃO

4.1.1 - A Questão da Informação

A visão que os mineiros tem da direção se encontra permeada pela desconfiança na honestidade dos seus membros e pela acusação de corrupção, surpreendentemente expressa por uma grande maioria dos entrevistados:

"A gente desconfia da diretoria. Existe muita desconfiança por causa da desinformação. Não se sabe o que entrou, o que saiu, se é verdade o que eles falam, porque o papel aceita tudo. Mas nós estamos olhando prá pilha de carvão lavado que sai. Nós não somos bobo. Vamo descobrir se eles estão passando a mão" (furador, entrevista 41).

Fica clara a íntima relação entre a desconfiança manifestada pelos mineiros e a questão da informação e a sua veracidade. Aqui nos deparamos com um dos pontos problemáticos na relação entre direção e o conjunto dos trabalhadores que diz respeito ao circuito das informações, em outras palavras, ao como se processam as informações.

Chauí, discutindo acerca da democracia, vai assinalar as condições do exercício da democracia que está intimamente vinculada a questão das informações e indaga:

" a) Como os indivíduos recebem a informação? b) Quais são as informações que lhes são dadas? Quando o são? Quem as dá? Com que fim as recebem (...) (1989:146).

O primeiro aspecto a ser levado em conta tem a ver com a coerência entre "dizer" e "fazer", que está em linha direta com a credibilidade de quem fala. Neste sentido, a coerência, é princípio básico para estabelecer uma relação de confiança. E isto não é uma questão menor. É uma questão ética, que envolve necessariamente a performance das relações de trabalho, o problema é que vários depoimentos relatam casos de "mentira", "enrolação" por parte dos membros da direção, provocando uma relação marcada

pela desconfiança.

Bourdieu lembra que "o que faz o poder das palavras e das palavras de ordem, poder de manter a ordem ou de a subverter, é a crença na legitimidade das palavras daquele que as pronuncia, crença cuja produção não é da competência das palavras". (1989,15). Lembra, também, que o homem político retira sua força justamente na confiança que o grupo deposita nele, neste sentido tudo o que ameaça a crença, como a suspeita, as calúnias, os escândalos o tornam extremamente vulnerável. Isto explica o processo de desgate da diretoria a partir das acusações de corrupção ¹.

O segundo aspecto diz respeito ao próprio instrumento de informações utilizados. Ao que parece, a questão das informações sempre foi relegada a segundo plano. A informação se processava nos contatos informais, acompanhando a corrente de comunicação "horizontal" que se instala na mina. Não constituíram um instrumento eficaz e periódico que, ao mesmo tempo em que informasse a situação da empresa, se materializasse enquanto um instrumento de avaliação da experiência e discussão do projeto futuro e mesmo que alimentasse este projeto futuro.

Ensaaiou-se a edição de um jornal, mas tal iniciativa ficou apenas no ensaio (foram editados somente dois exemplares). Não há edição de boletins ou de qualquer outro documento que seja distribuído a todos os operários. Se limitam a elaborar um "balancete" que contém as prestações de conta e sequer é distribuído a todos os trabalhadores, sendo, apenas anexado no mural da "apontadoria", (lugar onde se exerce o controle através do cartão ponto). Além disso, não há um "porta voz" responsável para repassar as decisões implementadas pela diretoria, facilitando a desinformação e a contrainformação ².

A Comissão de Mina, enquanto instrumento de representação operária, fazia circular de alguma forma o "fluxo das informações,", colocando nas galerias as discussões realizadas nas quatro paredes do escritório. Ao deixar de existir, fecha-se este canal de comunicação que não é substituído. Assim, todas as decisões e informações gravitam em torno da direção ³.

Se, de um lado, o problema está no circuito das informações apontadas acima, de outro, o problema está também no con-

teúdo das informações e da própria maneira de fazê-lo. Não importa só falar, mas o que e como falar. A eficácia da comunicação está fundada justamente na compreensão da mensagem, que às vezes precisa de uma tradução. Exemplo disso é o balancete com as prestações de contas, como diz um mineiro : " *é um monte de números, ninguém entende nada, é preciso de alguém que explique tudo direitinho* " (soldador-entrevista 18). Ora, na medida em que detém o controle de uma empresa, ficam explícitas as dificuldades para dominar o conhecimento administrativo-financeiro que sempre ficou sob domínio dos "competentes" , e que de certa forma continua sendo domínio dos responsáveis pela administração direta da empresa.

Neste sentido, não se percebe uma iniciativa sólida em realizar este "processo auto-educativo", possibilitando que os envolvidos no processo detenham as informações e os conhecimentos necessários para exercer um controle direto na administração e na condução da empresa, distanciando-se do exercício de uma prática democrática e da possibilidade de reduzir a distância que separa dirigentes e executantes. As tentativas realizadas são marcadas pela **descontinuidade** como o projeto "Fermento na Massa", jornal, escola 4.

E interessante observar que nas empresas modernas há um aprimoramento nas formas de comunicação com os funcionários, há uma política de recursos humanos em que se desenvolve a "cultura organizacional", verifica-se também projetos de incentivo à participação dos funcionários na empresa, tanto na gestão como na participação dos lucros. E claro que todas estas ações têm como objetivo perpetuar a dominação, mas como observa Nogueira(1987), o capital chegou ao limite no tratamento dos conflitos. O contraponto é que, se analisarmos com cuidado, muitas empresas capitalistas seja por iniciativa do capital, seja por conquista do movimento operário, já estão muito mais avançadas neste sentido. Aqui, cabe destacar a observação que técnicos assessores fazem acerca da relação assessoria e direção:

"Existe divergências entre o setor técnico e o pessoal mais de frente (diretoria) . Quando se quer priorizar algum projeto mais

definido, eles querem resolver o imediato. No momento de crise aí eles usam a assessoria e nos outros momentos decide por seus próprios caminhos. (...) A assessoria consegue mostrar resultado se formar uma dinâmica, se der continuidade ao trabalho. Numa empresa normal existe a valorização deste tipo de profissional, aqui não."

Assim, as dificuldades administrativas e financeiras provindas da crise do carvão, os equívocos cometidos, a dissolução da Comissão de Mina, o desencontro das informações, o vácuo de lideranças intermediárias, foram canalizados para uma situação de isolamento da diretoria que fechou-se em si mesma, centralizou poder de decisão ⁵. Ao perder a força, a credibilidade da palavra marcada ainda por um profundo desgaste que teve ressonância no conjunto dos trabalhadores, vai perdendo também as fontes de legitimidade que são colocada à prova no início do ano, quando cresce o movimento de articulação interna, que vai desembocar na organização da nova Comissão de Mina e ou conselho educativo, mais tarde chamado "Conselho Administrativo" (Ver Anexo IX).

4.1.2- A Relação com a Política-Partidária e os Movimentos Sociais

A discussão acerca da diretoria pelos operários é prisioneira também de outro argumento que tem peso na correlação de forças. Trata-se da questão político-partidária.

De um lado, os mineiros apontam como efeito negativo para a empresa em seus negócios a vinculação partidária e, nesta perspectiva, defendem a neutralidade:

"A CBCA é partidária do PT. Todo mundo sabe, inclusive toda sociedade sabe disso, que quem dirige a CBCA é o PT. Esta é a imagem que se faz. Eu acho que não deveria se envolver com política partidária porque isto foi um ponto negativo, porque na época que ela necessitava de toda a classe política, de todas as facções partidárias. Ela precisava de apoio do político do PMDB, PDT, PDS, PCB. Depois ela deveria pegar uma tendência política partidária, mas não no começo. Isto prejudicou porque nós fomos conversar com o governo, lá em Brasília a gente brigou muito. O governo tava sabendo que a CBCA tava envolvida com o PT. O Zé Pau-

lo que é síndico da massa falida é filiado ao PT (...) então o partido do governo que vai ajudar a CBCA ?" (mecânico-mina 2 ,entrevista 24)

Baseados nestes argumentos, é que muitos mineiros defendem que a "empresa tem que ser neutra" "que não deve misturar política". A defesa desta neutralidade está fundada na avaliação da relação estabelecida entre a empresa e o Partido dos trabalhadores no processo eleitoral e aqui as críticas se multiplicam. O primeiro argumento está fundado numa decisão de assembléia de que a empresa não se envolveria em política. Mas, nas eleições municipais de 88, foram utilizados carros para a campanha. Inclusive um dos veradores eleitos pelo PT era líder da CBCA, e recebeu, segundo os informantes apoio direto da companhia. Muitos mineiros destacam, também, que durante as eleições presidenciais em 89 cederam até ônibus para participar da carreata do "Lula" com cartazes e bandeiras.

"Foi decidido que iam ficar neutro. Dar acesso ao pessoal do PT para conversar com o pessoal da CBCA. Mas o pessoal, o Morvam mais a direção começou a participar da política, se envolvendo, pegando ônibus para ir à carreata e cheio de propaganda. Passou a expressar a CBCA como do PT, e na minha opinião e de muita gente, deveria ficar neutro, porque o pessoal ia votar o PT. O próprio operário começou a não gostar deste tipo de coisa. Na época o pessoal mais ligado ao PT não vinha mais para trabalhar na mina e o pessoal pensava: "se eu tô aqui trabalhando duro para tirar o carvão porque o pessoal do PT não vem trabalhar? Pode fazer campanha no tempo livre. Isso atrapalhou bastante. Agora o pessoal fica criticando muito a "petezada" como eles chamam" (supervisor, mina 2 - entrevista 14).

Este depoimento expressa com muita clareza o que a maioria dos entrevistados manifesta com relação a esta questão. E mais, lembram que o fato de vincular a imagem do PT "colocou a CBCA na mancha" "quem sai da CBCA não arruma mais serviço em outro lugar"(cabista-entrevista 39).

O desdobramento imediato desta situação se deu na própria eleição de 89 quando "os operários esconderam a mão e deram o troco, porque a maioria dos peão aqui da CBCA votou no Collor" (cabista-entrevista 39), vingando-se da direção.

De outro lado, passam a ver a participação política da empresa neste período como a causa de uma série de problemas, desde crise financeira (já que o governo da situação não vai apoiar nenhum projeto de partido de oposição), e também influenciou na própria relação de trabalho, quando denunciavam que somente a "petezada" é que começou a ter voz e vez dentro da companhia. Indicam ainda que houve perseguição para aqueles que não apoiassem ou que pertenciam a outro partido, tal como na época do Bastião: *"Foi depois do envolvimento na política que começou a dar tudo errado. Antes todos eram tratados por igual, exigia do encarregado, do pessoal, hoje não, hoje tá tudo distorcido"* (mecânico, entrevista 7).

A diretoria avalia que, de fato, houve alguns equívocos neste processo, tanto é que nesta última eleição mudou sua conduta e assumiu uma posição mais "neutra". Justificam o apoio principalmente na campanha Lula, porque acreditavam que a própria solução dos problemas da CBCA estaria na vitória do candidato da Frente Popular.

Mas, aqui, é preciso ter claro que a diretoria não é um bloco sólido em que reina a unidade e a convergência de opiniões acerca do processo e dos encaminhamentos. Ao contrário, ela é marcada por diferenças, que em alguns momentos, explicitam-se com mais clareza. Ela pode ser descrita como um "campo de força", onde interatuam diferentes agentes que exercem poder à proporção de seu "capital" cultural, social, simbólico ⁶ (Bourdieu, 1989, 135).

O desdobramento de toda esta ação recai justamente na rejeição da grande maioria dos trabalhadores ao partido em questão. Assim, o PT passa a "ser visto como inimigo" (vigia, entrevista 21), porque a identidade que eles imprimem à diretoria é justamente o fato da maioria pertencer ao PT, bem como os representantes do sindicato. Desta forma há uma vinculação direta da imagem da direção com o partido e toda crítica à ação da direção atinge, por consequência, o partido. "E culpa do PT", resume um mineiro.

Ainda descrevendo o contexto político da empresa, percebe-se que a relação com o Partido dos Trabalhadores é tangen-

cial, não assumida explicitamente pelos dirigentes partidários e nem pelos diretores da CBCA. Esta relação se dá a partir de per-
tistas, que, individualmente ou através de um grupo de mineiros
vinculados ao sindicato, participaram e/ou participam do processo
de gestão da empresa.

Nos bastidores, observam-se duas posições: de um lado, aqueles que defendiam que o partido centralizasse as ações dos seus filiados junto à administração; de outro, os que desde 88, quando a empresa foi envolvida diretamente na campanha municipal e em 89 na presidencial, apontavam o risco da "partidarização" e defendiam a sua autonomia. Sugeriam, no entanto, que fossem promovidas discussões sobre os problemas e o projeto da CBCA com os filiados, sem que isso significasse uma intervenção do partido.

Por outro lado, a relação que se estabeleceu entre as lideranças da CBCA e as lideranças dos movimentos sociais, quer fosse ele sindical ou popular, se caracterizou pela fluidez. Constata-se que não houve uma vinculação orgânica da CBCA com os movimentos. A ligação entre CBCA e os movimentos são tentaculares, pontuais. A orientação que predomina, seja por parte da direção ou por parte das lideranças nas minas, é a de que a CBCA deve se preocupar exclusivamente com os problemas da empresa.

No entanto, percebem-se iniciativas de algumas lideranças ligadas à direção e ao sindicato que participavam ativamente em determinados eventos ou algumas greves de outras categorias numa atitude de solidariedade. Mas é importante destacar a inexistência de uma política discutida coletivamente que contemplasse este tipo de militância. A maioria dos operários entrevistados criticou a participação de lideranças da CBCA em outros movimentos e greves de outras categorias, dando margem à estigmatização.

Por outro lado, percebe-se um fechamento em torno do grupo interno dirigente sem possibilitar o engajamento de outros setores. Esta postura vem se modificando nos últimos meses. Em meados deste ano (1991), chamou-se uma equipe de educadores vinculados aos movimentos sociais para elaborar um projeto de formação sindical para a CBCA, desencadeando-se um processo de discussão acerca dos problemas da empresa .

É importante destacar que a experiência da CBCA é sempre lembrada pelos vários movimentos como uma referência, como uma possibilidade dos trabalhadores gerirem seu trabalho. Justamente por expressar um projeto político que objetiva a "auto-emancipação dos trabalhadores" existe por parte destes uma grande preocupação quanto ao futuro da CBCA, que, direta ou indiretamente, influenciará no futuro do próprio movimento social, a nível estratégico. O fracasso ou sucesso desta experiência de gestão dos trabalhadores incidirá sobre o movimento dos trabalhadores em sua luta por direitos e mudanças das atuais relações de trabalho e de poder.

4.2- A ASSEMBLEIA DOS TRABALHADORES E O DESAFIO DO EXERCÍCIO COLETIVO DO PODER

As assembleias gerais se constituem no fórum privilegiado do exercício do poder para a decisão das questões primordiais para a empresa, para definir encaminhamentos gerais, discutir perspectivas futuras. Inicialmente, eram feitas assembleias e o comparecimento dos operários era maciço. Houve, no entanto, um processo de desgaste deste fórum, que repercutiu num esvaziamento da participação que chegou aos limites ínfimos de 10% do total dos funcionários.

A não participação nas assembleias é justificada pelos operários que dizem: "*não adianta perder um sábado para ir lá ouvir mentiras e baboseiras*"; "*eles falam sempre a mesma coisa*"; "*Eles passam tudo o que querem e quando alguém critica é vaiado*"; "*os próprios operários são culpado porque eles vão aqueles que vão lá em cima pegar o sorvete (microfone)*" "*a gente tem vergonha, não vai, fica quieto, fica a palavra presa na garganta*".

Ao participar de uma assembleia geral fica visível a distância que se coloca o exercício da democracia, a possibilidade de participação direta. Há o crivo direto de quem tem o controle do processo. Neste sentido, aquele que se posiciona contra alguma decisão é colocado numa situação ridícula, de desgaste, é vaiado independentemente do conteúdo do seu discurso.

Bourdieu, resgatando as reflexões de S.Cohen, vai denominar este processo como a "democracia da ratificação", onde a maioria tem medo de ser contra, e assim a proposta é sempre adotada. Existe uma "unanimidade cultivada", provocada durante o decorrer da assembléia (1989,202).

Por exemplo numa das assembléias (01/09/90) da qual participei, o tema central era a necessidade de elevar a produção. Num determinado momento, um mineiro intervém e diz que a baixa produção tem como causa os baixos salários e que se fosse aumentado o salário ou desse um prêmio por produção, os trabalhadores iriam se animar. Foi aplaudido, com entusiasmo, pelos participantes. Logo em seguida, antes de conceder a palavra ao próximo inscrito, o coordenador da assembléia chamou o mineiro, de demagogo, e nem colocou em discussão a sua proposta de prêmio produção. O interessante é que neste momento os mineiros não se manifestaram. Mas em seguida, no momento de votação das propostas apresentadas pela direção, simplesmente os mineiros presentes na assembléia não se manifestavam em nenhuma das propostas colocadas pelos coordenadores. A votação se repetiu três vezes e ninguém levantava o braço, causando um momento de extrema indefinição. Após insistir, a coordenação recuou, abriu novamente discussão e apresentou outra proposta, que foi aprovada.

Mas esta atitude de desqualificar aqueles que fazem oposição, ou que divergem de alguma proposta da direção acaba por "reproduzir continuamente o medo de ser contra"(Bourdieu,1989), o medo de participar" e a palavra fica "presa na garganta" . E comum também classificar, rotular qualquer trabalhador que se manifeste contrário como "filhote do Bastião" (lembrem-se que "Bastião" é uma das maneiras como chamam o antigo proprietário), numa nítida tentativa de afogar novas lideranças, que surgem no processo. Isto acaba por explicar o porquê da não participação ativa no processo, o afastamento de tantas lideranças comprometidas com o projeto CBCA, que enfrentaram juntas movimento em 87 e que por divergirem da direção foram isoladas e muitas delas acabaram se afastando da empresa. O depoimento abaixo retrata bem esta decepção :

"Tu para prá pensar, aqueles que arrancaram trilhos, que se jogaram no movimento, que nem eu que larguei casa, larguei filhos e ia de porta em porta arrecadar comida (para o movimento); esses não ganharam nada na CBCA. E aqueles que nem participaram, que foram chegando de mansinho tão aí" (mulher de um líder do movimento, agora afastado da empresa).

Para mudar a situação, a direção decidiu fazer assembleias em dia útil, porque os operários ganham o dia para participar. Estes devem assinar lista de presença e permanecer até o fim da assembleia para ganhar o dia (participação coercitiva?). Mesmo assim, tem muitos que assinam e vão embora. Outros, manifestando resistência ficam perturbando e fazendo barulho. Mas, tendo em vista a baixa produção, as assembleias voltaram a ser realizadas no sábado.

As lideranças fazem questão de frisar que a assembleia é o espelho indicativo de que o poder está, de fato, com os trabalhadores, e que a CBCA é democrática, mas é preciso analisar melhor esta questão.

O presidente do sindicato observa que: *"Uma empresa administrada pelos trabalhadores, uma autogestão, ela só existe enquanto o poder estiver nas mãos de uma assembleia geral. Isso eu tenho um medo desgraçado disso, né, quando começa a não valorizar mais a assembleia" (entrevista, 40).*

Contrapondo esta questão ao analisar o "poder da Assembleia Geral" um membro da Comissão de Mina assinala:

"A diretoria vai dirigir sempre a assembleia do jeito que ela quer, se eles querem passar eles passam. O pessoal não é consciente, não é politizado o suficiente para distinguir o que é bom e o que é ruim. Metade dos operários são novatos e os da antiga CBCA com isso vão criando força. A mina ou invés de pertencer a todo o operário vai pertencer a um grupo quer vai tomando conta. Sai o antigo e entra o novo. Eu tenho metade da minha vida aqui. Vi a mina 2 nascer (mecânico-mina 2-entrevista 24).

Surge aqui a questão do poder real, que se contrapõe ao poder descrito a nível do discurso formal ou ilusório. O espaço de poder coletivo está alicerçado, legitimado na assembleia geral, mas isto não significa, a priori, que este poder seja

exercido coletivamente, tendo em vista a própria dinâmica da assembléia.

Isto indica a existência de uma distância e uma diferença entre o procedimento formal e o procedimento real na tomada de decisão. Formalmente, a decisão deve ser da coletividade dos trabalhadores, mas " (...) na realidade a decisão já foi tomada nos corredores antes das reuniões ou será depois modificada pelos que terão que efetivamente executá-las" (Castoriadis, 1985:253).

Olhando mais de perto, parece que se estabelece um contraponto que foge à intenção daqueles que defendem o poder da assembléia. A impressão que se tem é a de que a assembléia, em muitos momentos, não representa o exercício real do poder dos trabalhadores da empresa, mas sim se constitui numa fonte de legitimidade da própria direção que está na frente do processo. Isto porque a própria postura do operário frente à assembléia, a não participação, o descrédito, o não cumprimento das decisões, as críticas intensas se coadunam com esta percepção inicial.

Castoriadis lembra que decidir significa ter "conhecimento de causa", "dispor de todas as informações pertinentes"; significa "decidir por si mesmo"; "não deixar a decisão para as "pessoas competentes"; e pergunta: " como se pode decidir, se não se dispõe das informações necessárias para decidir bem? E como se pode aprender a decidir se a gente está sempre limitada a executar o que os outros decidiram?" (1983:213-214)

O desafio é estabelecer comunicação e estruturas horizontais, grupos de trabalho onde as decisões e o controle das informações são viáveis, enfim, este é o desafio de uma "gestão coletiva e democrática".

Não há como pensar os trabalhadores poderem "manifestar um interesse ativo pela vida e pela marcha da empresa, sentirem-se verdadeiramente responsáveis e envolvidos por tudo o que nela se passa, considerar que estão lidando com seus próprios interesses (sem o que qualquer tentativa de autogestão é condenada a fracassar de dentro), se, por um lado, eles são condenados à passividade por causa da manutenção de um aparelho de direção que decide sozinho em última instância, se, por outro lado, a persistência das desigualdades econômicas os convence de que, no final

das contas, a marcha da empresa não lhe diz respeito, já que beneficia uma pequena parte do pessoal?" (Castoriadis, 1985:249-250).

A indagação que fica no ar diz respeito à própria perspectiva frente à experiência? Qual é o projeto que as lideranças tem para a CBCA? O que os trabalhadores esperam da CBCA?

Lideranças e dirigentes utilizam diferentes termos para designar a experiência da CBCA. Os mais frequentes são "Administração dos Trabalhadores" e "Autogestão". O problema é que ao utilizar certos conceitos sem critérios acabam ofuscando os significados originais, provocando deslocamentos de significados. O termo Autogestão, por exemplo, carrega diferentes significações históricas e no meu entender, é fruto de uma mudança radical seja na esfera da produção, seja a nível de toda sociedade. Pressupõem a reunificação das funções de direção e execução, garantindo assim um novo conteúdo ao próprio trabalho. E o que significa reunificar estas funções? A raiz está justamente no controle do processo de trabalho e do produto, pelos próprios trabalhadores, pelo conjunto das pessoas envolvidas neste processo. Implica na igualdade de rendimentos. Significa gerir democraticamente, decidir coletivamente e não concentrar o poder de decisão, de direção em torno de poucas pessoas; significa exercer a liberdade e a autonomia.

Neste sentido, é sugestivo indicar que a experiência da CBCA é um processo em luta pela Autogestão, é uma tentativa de gestão de uma empresa pelos trabalhadores, guardados os limites impostos pela dinâmica das relações e do sistema capitalista ⁷.

3.4 - SINDICATO : SOB A EXIGENCIA DE UM NOVO PAPEL

No primeiro capítulo, vimos a atuação fundamental e determinante em todo o processo da CBCA do sindicato dos mineiros de Criciúma. Falta porém recompor os traços da sua atuação enquanto síndico e a avaliação que os operários, direção e os próprios sindicalistas fazem acerca desta atuação.

Uma primeira observação diz respeito à relação do sindicato frente à gestão da empresa. No início, acompanhando passo a passo, o síndico em especial, exercia uma intervenção mais direta na CBCA. Posteriormente, após a segunda eleição da diretoria, passou a conceder total autonomia à direção. Combinada com a multiplicidade de lutas da categoria que o sindicato tinha que enfrentar e a concepção de que a direção deveria "caminhar com os próprios pés" visualiza-se um processo de desligamento ou afrouxamento da sua ação, enquanto síndico sobre a empresa.

Este desligamento repercutiu de forma negativa junto aos mineiros, que sentiram a ausência do sindicato, uma vez que o tinham como uma importante referência, um ponto de apoio, fruto de sua atuação coerente e apaixonada no primeiro período: *"O sindicato antes tava com nós, tava acompanhando tudo, tava toda hora aqui vendo os problemas, agora não, ele não vem mais aqui dialogar, deixou por conta"* (motorista-entrevista 26).

Ao discutir a ausência do sindicato, os mineiros indicam qual a sua expectativa frente à entidade, mapeando um outro papel:

"O sindicato tem que tomar mais conhecimento na parte da administração. Ele deveria ser mais rígido lá com a diretoria, não deixar eles fazer tanta gafe, privilegiar uns e outros nada. Devia vir na mina conversar com nós pra ver como tá indo as coisas, ouvir nós também e não ficar só escutando o que a diretoria fala, mais ele até isolou nós, que lutamo junto lá no pinheirinho, que lutamo pra erguer esta empresa" (cabista-entrevista 39).

Aqui, o sindicato é afirmado como um mediador que poderia deter o controle das ações da diretoria, principalmente evitar as injustiças cometidas, os privilégios, que controlasse o balancete para evitar a possibilidade de fraude, corrupção, e mais, pontuam a necessidade de aproximação com o conjunto dos trabalhadores.

A repercussão deste afastamento chega ao extremo segundo os vários comentários de mineiros que ensaiam ou processam a sua desfiliação do sindicato: *"Prá que serve sindicato? Prá nós aqui da CBCA não ajuda mais em nada, eles nem vem mais aqui, só fica acobertando a direção, então não adianta"* (motorista entre-

vista 26).

Já a avaliação por parte de diretoria acerca da atuação do sindicato assume dois aspectos: a) a ausência do sindicato é vista positivamente. Enfatizam a não intervenção nas decisões da diretoria, conferindo maior autonomia de ação; b) o sindicato é criticado por não desenvolver ações do tipo formação sindical o que é atribuído como seu papel e não da direção; criticam a atuação das lideranças vinculadas ao sindicato que têm sido problemáticas (alegam que todas as pessoas indicadas pelo sindicato só tem causado problemas). Por outro lado, o sindicato diz que a direção prefere contratar "gente que não tem nada a ver com o movimento do que contratar gente indicada pelo síndico"

Analisada sob outro ângulo, a relação sindicato-empresa, principalmente nos momentos de dissídio, quando estão em jogo dois tipos de interesses, é que o conflito e a tensão se estabelecem mais nitidamente B.

A tática delineada na ação sindical, em se tratando de reivindicar, é avançar no pedido para ter possibilidade de negociar durante o processo. Em se tratando de uma relação tradicional, tudo é compreensível. Com uma empresa gerida pelos trabalhadores, tendo o sindicato como síndico, o tom da discussão é necessariamente outro, mas não menos problemático.

O papel do sindicato é lutar cada vez mais para alcançar melhores condições de vida e trabalho para os mineiros, mas no caso da CBCA, tem que se levar em conta a situação delicada em que se encontra a empresa cujo contexto refreia o próprio sindicato nas suas negociações com a CBCA. A situação é delicada e não deve ser encarada como as empresas tradicionais.

Percebe-se uma tensão latente que, por várias vezes, vem à tona quando acontece a colisão entre os interesses da diretoria da empresa, à qual responde pela sua saúde financeira e os interesses do sindicato, que representa os trabalhadores, mas é responsável também pelo sucesso da CBCA. Parece que, em termos gerais, há uma amplificação da ambiguidade estabelecida entre a diretoria e os operários.

A leitura que o presidente do sindicato faz desta situação e da própria reclamação dos operários frente a sua atuação

é diferenciada. De um lado, ele lembra quando surgiu o problema da CBCA, que houve uma dedicação exclusiva à ela. Agora, surgiu o problema de outras carboníferas como a CSN (Companhia Siderúrgica Nacional- antiga Próspera que foi fechada e privatizada pelo governo federal e após 1 ano ainda não iniciaram os trabalhos); Metropolitana (que ficou em greve cerca de seis meses), que exigem atenção máxima do sindicato. Presidente do sindicato observa que : *"eles só ficam reclamando porque querem o sindicato só pra ele, só vêem o lado deles e não da categoria"*(entrevista 40). De outro lado, ele vincula o passado dos mineiros da CBCA , caracterizando como a pior empresa, assinala o perigo representado pelo fato de *"ser patrão"*, " fez com que eles se afastassem do sindicato, porque começaram a pensar como patrão e portanto ver o sindicato como "inimigo". Lembra que antes da CBCA se sentia junto " *tão junto com o sindicato que ela se sentia como o sindicato, como todo mundo diretor do sindicato, agora é o contrário, ela se sente inimiga do sindicato*".

O que esta situação sugere é que a experiência da CBCA traça uma nova exigência de atuação ao sindicato, questiona e coloca em xeque o seu papel tradicional de reclamações salariais. São exigidos novas práticas como fonte de legitimidade, práticas que devem estar submersas no cotidiano, nas relações de trabalho, na fiscalização das ações da diretoria, na garantia da justiça, do simples fato de conversar com os operários. E mais, a experiência CBCA exige do sindicato a busca de novas políticas sindicais, que passam a visualizar novas formas de gestão do trabalho e mesmo instaurar uma outra "cultura do trabalho", discutir a questão da técnica, do processo de trabalho, do meio ambiente. O papel do sindicato desloca-se para um outro eixo, que exige mais profissionalismo ⁹ .

No próximo capítulo desta "história sem fim" tentaremos responder às seguintes indagações : como os trabalhadores avaliam a experiência? Como percebem a empresa? O que pensam acerca da privatização? Qual a sua percepção de poder? Qual a sua condição?

NOTAS

(1) Em outra passagem Bourdieu comenta : " A verdade da promessa ou do prognóstico depende da veracidade e também da autoridade daquele que os pronuncia, quer dizer, da sua capacidade de fazer crer em sua veracidade e na sua autoridade. Quando se admite que o porvir que está em discussão depende da vontade e da ação coletivas, as idéias-forças do porta-voz capaz de suscitar esta ação são infalsificáveis, pois tem o poder de fazer com que o porvir que elas anunciam sejam verdadeiros." (1989,186) Isto significa que, na medida em que a direção perde autoridade, legitimidade, o próprio projeto que ela anuncia é colocado em questão. Isto explica de certa forma o porque da vacilação de muitos operários em continuar a experiência de "gestão dos trabalhadores" e manifestarem o desejo do retorno ao esquema patronal.

(2) Tanto nas atas como nas entrevistas, a fofoca foi uma reclamação constante. Muitos são os que " fazem fofoca e os que queixam-se delas". Geralmente a fofoca está relacionada à versão sobre um fato ou sobre alguém, cujos desdobramentos são na maioria das vezes perversos para aqueles que estão envolvidos. Muitas vezes ela é intencionalmente prevista e difundida visando desqualificar determinada pessoa (geralmente as lideranças são os maiores alvos) por outrem movido por impulso pessoal ou interesse político. A fofoca é também um meio para desestruturar um determinado campo de forças, desequilibrar uma situação. Ela cria fatos novos e engendra desdobramentos não esperados (dependendo da repercussão). Depende também do grau ou do indicio de veracidade, das condições subjetivas, do momento histórico em que ela surge. O que se percebe é que a fofoca não deixa de ser uma forma de controle social sobre os indivíduos e os seus comportamentos. Como caracterizar uma fofoca, até que ponto a fofoca é fruto e está relacionada aos momentos de dispersão da ansiedade vivida cotidianamente pelos mineiros? Como apreender o "círculo da fofoca" com suas múltiplas versões se como diz o ditado " a cada conto a gente acrescenta um ponto" ? São questões em aberto.

(3) Ver Prestes Motta (1981) sobre a questão da Burocracia e da Heterogestão.

(4) Só agora no mês de novembro/91 é que voltam a editar o jornal da empresa, iniciativa importante no processo. O Projeto Fermento na Massa tinha como objetivo central estimular a participação dos operários e de suas famílias na empresa. O Projeto contava com assessoria direta de Valdemir Miotelo, coordenador do Projeto Galha Azul da Secretaria do Trabalho e Ação Social do Paraná. A nível local, a coordenação estava sob a responsabilidade de Sandra Borges. A princípio aplicou-se questionários para levantar os problemas da mina, as prioridades e sugestões dos mineiros e realizou-se alguns cursos. Os trabalhos foram desenvolvidos a partir de abril de 88 até meados do mesmo ano. Não teve continuidade.

(5) A chamada " crise do carvão" tem início a partir da metade da década de 80, fruto da política nacional para o carvão, que aplica uma política de preços defasada. No início de 89, por exemplo a defasagem estava em

torno de 70%. Com o corte do subsídio (1989), a crise se agravou a partir da portaria nº 801 do Ministério da Infra-Estrutura de 17/09/90, que declara o fim da obrigatoriedade do consumo do carvão nacional pelo setor estatal, bem como a liberação das importações e também do preço do produto. Além disso, determina a privatização do setor carbonífero da CSN em Criciúma e Siderópolis. Esta portaria faz parte do Programa de Competitividade Industrial do Governo Collor e inaugura uma nova fase para a política do carvão de cunho liberalizante, cujo objetivo é reduzir a interferência do Estado no setor industrial (JM-02/09/91).

Com isto, as siderurgias que consumiam há cerca de 40 anos o carvão metalúrgico (o coque, que é matéria prima para as siderurgias) e que representavam cerca de 50% do mercado do carvão, passam a consumir 100% do carvão estrangeiro, que além de possuir um preço mais vantajoso - uma vez que é isento de impostos - torna-se atraente devido a sua qualidade superior ao carvão catarinense. Assim, o impacto da concorrência estrangeira vai provocar um estreitamento total do mercado, antes garantido por uma política protecionista que obrigava o consumo do carvão nacional. O sul catarinense que possui uma reserva estimada em torno de 11 bilhões de toneladas e um potencial de produção de 450 mil toneladas mensais, produzia em 1985 cerca de 260 mil T/m, em 1991 produz 150 mil T/m.

Outro grande problema vivenciado pelas carboníferas diz respeito a comercialização do carvão energético, matéria prima para as usinas termoelétricas. A ELETROSUL (estatal), em meados deste ano, reduziu as cotas de compra do carvão (de 160 mil toneladas ao mês para 75 mil toneladas)(JM-29/10/91). Além disso, enfrentam o constante atraso no repasse das verbas da compra do carvão que não são corrigidas. O reflexo desta situação, está configurado na imediata reação no quadro social, aumentando sensivelmente o número de desempregados. Estatísticas apontam em 1984 cerca de 10.900 trabalhadores ligados diretamente a categoria, para chegar no início do ano 90 em 7.273 e no final do mesmo ano somente 4665 mineiros permaneciam na ativa (JM 18/12/90)

Quanto a leitura que os mineiros fazem acerca do futuro da indústria carbonífera ver Volpato,1989.

(6) Bourdieu assinala que: *"O campo político, entendido ao mesmo tempo como campo de forças e como campo das lutas que tem em vista transformar a relação de forças que confere a este campo a sua estrutura em dado momento, não é um império: os efeitos das necessidades externas fazem-se sentir nele por intermédio sobretudo da relação que os mandantes, em consequência da sua distância diferencial em relação aos instrumentos de produção política, mantém com seus mandatários e da relação que estes últimos, em consequência das suas atitudes, mantêm com suas organizações."* (1989:164) (...) *o campo político é o lugar em que se geram, na concorrência entre os agentes que nele se acham envolvidos, produtos políticos, problemas, programas, análises, comentários, conceitos, acontecimentos, entre os quais os cidadãos comuns, reduzidos ao estatuto de "consumidores", devem escolher, com probabilidades de mal-entendido tanto maiores quanto mais afastados estão do lugar de produção."* (1989:164)

(7) Guillerm e Bourdet fazem diferenciações conceituais importantes :

- Participação: é participar de uma "atividade que já existe, que tem sua própria estrutura e finalidade" (...) Conceder aos operários a participação é, com efeito, querer dar-lhes o sentimento de um papel ativo, original e

espontâneo. (1976:19-21)

- Cogestão: além da participação nos lucros há o interesse na organização da empresa (técnica-política geral). Procura-se desenvolver a iniciativa e criatividade operária no processo de produção. A co-gestão acelera a integração dos operários ao sistema. Ela dissimula as formas de poder-direcional. (1976:23-24)
- Controle Operário : "é uma intervenção conflitual-principalmente no curso das greves- que arranca ao patronato concessões das que resulta uma melhoria das condições de trabalho, ou uma ligeira atenuação das formas de exploração" (1976:25)
- Autogestão: palavra recente(apareceu em língua francesa no início dos anos 60) contém múltiplos significados os autores analisam a "moda Verbal" e vão precisar os vários usos da palavra; apresentando um quadro das diferentes tendências políticas da autogestão; descrevendo primeiras formas histórica da autogestão; decifrando a significação das novas formas de luta surgida nos conflitos industriais. Para eles autogestão "implica numa mudança radical e a instauração de outra maneira de viver em comum, inteiramente nova"(1976:14).

(8) Fleury observa que "(..) é no momento da negociação coletiva que os interesses dos quadros gerenciais têm que ser explicitados, diferenciados, contrapostos com os demais trabalhadores. Nestes momentos a estrutura de poder se revela com maior clareza e sofre os maiores questionamentos. " Ou seja corresponde a um momento de grande tensão (1989,125).

(9) Após a eleição da terceira Comissão de Mina (março de 1991) denominada como Conselho Administrativo, pode-se verificar uma mudança no papel do sindicato que passa a desempenhar um papel de "gestão dos conflitos" existentes entre a direção e o conselho buscando garantir o processo sem solução de continuidade. Assume também uma postura de isenção frente os dois organismos, criticando ambos os lados, mas o que se percebe é um reforço à institucionalização do Conselho enquanto um organismo de gestão da empresa e que deve estar articulado à direção, numa ação combinada. Resgata a idéia de que o poder estaria no conselho em conjunto com a direção que executaria as decisões.

C A P Í T U L O V

PRÁTICAS E REPRESENTAÇÕES - discutindo aspectos do poder, da cultura e da condição operária dos mineiros da CBCA.

Este trabalho está sendo produzido num momento de travessia em que se abandonam falsos debates que colocam, de um lado, a leitura da realidade a partir da polarização entre a "objetividade das estruturas" e a "subjetividade das representações" de outro (Chartier, 1990:18). É um momento em que o simbólico como representação e significado é reintroduzido no centro das ciências sociais (Paoli, 1987:57). É o que era antes uma preocupação restrita à Antropologia ganha nova dimensão ¹.

Cresce o interesse em dar conta das questões relacionadas à cultura dos vários grupos sociais, à suas múltiplas representações, ao seu modo de vida, enfim busca-se esquadriñar o que pensam, o que sentem e o que fazem ².

A ênfase nestas questões repousa no entendimento de que toda ação está circunscrita num modo de representação, está permeada e sustentada numa visão de mundo, numa rede simbólica. Isto significa dizer que, as representações, que as elaborações simbólicas estão imbricadas numa materialidade, logo, práticas e representações são dimensões inseparáveis da vida social. Neste sentido, busca-se romper com a visão dicotômica que contrapõe de um lado a reprodução simbólica e de outro a realidade material ³.

Aqui estamos diante da discussão da cultura. Em se tratando de cultura, penso que o conceito elaborado por Geertz que percebe a cultura como "teias de significados" é esclarecedor. Assinala também a vinculação existente entre a cultura e a ação social. Neste sentido, o conceito de cultura transcende a dimensão simbólica. Assim, ao mesmo tempo em que a cultura é "teia de significados", ela também é um processo constitutivo da prática social, é a própria articulação do pensar e do agir, e neste sen-

tido, cultura seria também um processo que cria modos de vida específicos (Willians,1977).

Esta preocupação em ter uma visão unitária, que reúna a dimensão simbólica e seu reflexo na ação do agente envolvido tangenciou de ponta a ponta a investigação, de um modo um tanto disperso, diluído a que, agora, procuro dar corpo, reconstruir fragmentos que perfilam imagens múltiplas.

A indagação que emerge é justamente entender quais os significados desta experiência para os mineiros? Como os mineiros se percebem, se sentem enquanto participantes de uma empresa que está sob "seu controle"? Como eles percebem a própria "empresa" ? Que importância atribuem ao fato da empresa estar sendo gerida pelos trabalhadores, como avaliam a perspectiva futura, e mais, qual a sua opinião acerca das mudanças de rumo e de uma possível privatização ? Como se dá a relação da prática cultural enraizada que moldou seu "modo de agir e ser" com a possibilidade de exercer o seu poder ? Houve mudança na condição operária dos mineiros da CBCA?

Ao buscar responder a estas indagações vamos nos deparar com a própria relação entre as "representações simbólicas", entre a cultura e a problemática do poder. Aqui, ensaio uma primeira aproximação entre estes elementos, partindo do pressuposto de que a análise cultural é central para o entendimento da dominação, das relações de poder (Paoli ,1987).

E justamente no decorrer desta trajetória que os múltiplos significados desta experiência para os mineiros ganham visibilidade.

5.1- PERCEPÇÃO DA EMPRESA PELOS MINEIROS

O primeiro aspecto que ganha importância quando se analisa esta experiência, diz respeito a própria percepção e/ou identidade da empresa, uma vez que a peculiaridade da situação em que se encontra proporciona diversas leituras. Entra em questão se "ela é ou não é uma cooperativa", se "ela é ou não é dos mineiros". Os pilares que fundamentam a argumentação dos mineiros é

a contraposição entre o modelo de empresa que foi construído a nível do discurso no período inicial (ainda hoje difundida) com a situação que vivem na realidade.

De um lado, aponta o aspecto jurídico-formal que ainda está indefinido. O patrimônio não foi transferido para o conjunto dos funcionários da empresa; as dívidas não foram pagas e a situação deste ponto de vista é delicada. Reconhecem, no entanto, que a empresa está registrada como cooperativa em Florianópolis e que a organização interna obedece, a princípio, o que determina o estatuto, que estabelece o poder máximo à assembléia geral, à eleição de uma diretoria entre outras coisas.

"Teve uma assembléia e nós formamos a cooperativa ela até tá registrada lá em Florianópolis, mas é uma confusão porque o patrimônio ainda tá no nome do Bastião e o juiz autorizou que o peão tocasse a mina (...), mas diziam que o próprio operário teria lucro e hoje não existiu isso aí" (mecânico - entrevista 10).

De outro lado, apoiam-se na idéia de que se fosse realmente uma cooperativa haveria distribuição de lucros, tal como as lideranças haviam divulgado inicialmente. Neste sentido, ela também não seria cooperativa a nível substancial. Como indica o depoimento de um cabista expressando a visão de muitos mineiros:

"Aqui ainda não é cooperativa porque o patrimônio tá tudo no nome do Sebastião e nós não temos direito de vender, porque se vendesse um patrimônio já dava para pagar as nossas dívidas. E depois aqui não é cooperativa porque não recebemos lucro. Dizem que não deu lucro, mas como é que uma empresa vai tocar quatro anos se não dá lucro? (entrevista 39)

Quanto à situação da empresa, o diretor destaca que "*(...) de fato tem uma diretoria, existe uma cooperativa registrada que até dirige a "Massa Falida", mas legalmente ela continua sendo "Massa Falida" que tem um síndico, um gerente, que legalmente são os que respondem pela empresa" (entrevista 35).*

Há um reconhecimento de que inicialmente houve um período em que se discutia a questão da cooperativa, que se dava através de alguns cursos, discussão na comissão de mina, visita à empresa Walig (RS) que vivia uma situação semelhante. Criou-se um "clima de cooperativa", em que a discussão da cooperativa estava em pauta.

Este clima se dissipou à medida em que se acirrou a crise do carvão somada à crise de organização interna. Há uma tentativa de formar uma comissão para tratar exclusivamente da transformação efetiva da CBCA em cooperativa, o que incluiria a contratação de um advogado especialista em direito falimentar. No entanto, esta comissão é tragada pelas questões imediatas.

Curioso é a forma como os mineiros e a própria direção denominam a empresa. A cooperativa tem um nome. No estatuto é identificada como COOPERMINAS, mas o interessante é que ninguém a chama dessa maneira. Chamam-na de CBCA, ou de "Massa Falida", ou simplesmente "Massa". Isto indica uma ausência de identidade da empresa enquanto cooperativa de fato, pois se quisessem reafirmá-la poderiam utilizar o próprio nome como um reforço ao projeto demonstrando sua especificidade.

Outro diretor reconhece a influência do discurso feito inicialmente, o qual provocou expectativas de melhoria do salário, de condições de trabalho, servindo de alicerce para o discurso dos mineiros. Diz ele:

" Não sei se é desânimo próprio, é porque quando nós começamos tocar a mina, voltando um pouco pra atrás, o Morvam sempre falava em lucro, em sobrelucro, só que esse nunca apareceu porque não deu lucro mesmo. A situação que nós estamos enfrentando aí, nesse governo que não dão apoio, e na dificuldade que tivemos com a mina caída, nós nunca atingimos a tonelada suficiente para cobrir as despesas todas (...) agora enquanto o operário não ver lucro nisso, não ver seu fundo de garantia, seu INPS pago, eles não vão acreditar e vão ter sempre desânimo (entrevista 34).

Este desânimo tem raiz na própria quebra de expectativa, que produz desdobramentos nas atitudes dos mineiros frente à

experiência, como veremos a seguir ⁴ .

5.2- MOVIMENTOS INTERNOS E A PRIVATIZAÇÃO

Uma das particularidades desta experiência fica retratada nos inúmeros movimentos internos que aconteceram durante estes quatro anos. Lamentavelmente, muitos deles não foram registrados, documentados e ficaram perdidos no esquecimento. Neste sentido, a sua reconstituição minuciosa (origem, caráter, especificidade, intensidade, repercussão dos mesmos) ficou extremamente prejudicada. Há uma lembrança daqueles que foram mais marcantes e tiveram desdobramentos mais significativos⁵.

" Tem uma quantidade muito grande, porque ao mesmo tempo que foi parado por causa do salário, foi parado por causa de demissão, pararam por troca de horário, o 13 que não ia sair, por cobrança de informação, por gancho ou alguma punição dada a determinado operário. Olha, uma quantidade incrível de paralisação. Não em toda a mina, mas setores, às vezes, a mina toda, por isso é muito difícil dizer quantos movimentos já teve. Poderia dizer que durante uma época virou rotina" (membro da comissão de mina - entrevista 25).

Um diretor, analisando estes movimentos diz que os operários aprenderam a usar estas "armas". Mas só as utiliza de forma errada, pois paralisam antes de negociar, de dialogar :

(...) parar um turno ou parar uma mina por uma divergência é desperpato. Até parar tem uma série de caminhos que poderia resolver o problema e eles descobriam que eles tem poder, que eles parando agita todo mundo. (...) a medida que houver impasse e que a única arma deles for a greve eles tem que usar, mas antes tem que usar outros caminhos que são tentar dialogar (...) o trabalhador assumiu um poder importante, mas tá sendo muito mal dirigido" (entrevista 35).

Em contrapartida, um mineiro assim expressa como se deu o processo de construção dos movimentos :

"Prá nós conseguir alguma coisa é tudo na base da pressão (...) quem ensinou fazer pressão foi eles mesmo, a diretoria e o sindicato. Nós sabemos e aprendemos com eles que é abaixo da pressão que se consegue alguma coisa. Então se conseguia com o patrão porque não vai conseguir com a direção do operário?" (soldador, entrevista 18).

Isto significa que os trabalhadores aprenderam esta "lição" junto com o sindicato e com as lideranças: é através da luta, da mobilização, da greve, enfim através da pressão, que são conquistadas as reivindicações. Transpõem-se então, as mesmas formas de luta que utilizavam na "empresa patronal" para a nova fase onde a "direção é do operário". Observa-se que os conflitos multiplicam-se e com eles a resistência coletiva dos operários. A "mina é um caldeirão fervendo, qualquer coisa eles tão fazendo movimentos". Aqui é preciso lembrar que uma empresa dirigida por trabalhadores é muito mais sensível às pressões dos trabalhadores, até porque, o conjunto dos funcionários tem poder garantido no estatuto de destituir a direção a qualquer momento.

Um dos movimentos que ganhou grande repercussão foi desencadeado pelo atraso do pagamento em meados de 90, quando a empresa não recebia o repasse das verbas da CAEEB pelo carvão vendido. Revoltados, um grupo de mineiros se dirigiu à casa do antigo patrão e ao fórum buscando solução. A possibilidade do patrão reassumir a empresa é colocada na pauta de discussão.

A leitura que os mineiros fazem acerca do movimento é variada:

"Ninguém tava sabendo o que tava acontecendo, se tinha ou não tinha proposta para pagamento das dívidas antigas. Aí fomos lá para saber."

"Houve um movimento não tanto para o Bastião voltar, mas (...) para conseguir receber o que tinha perdido com a antiga direção (...) os direitos trabalhistas (mecânico- entrevista 24).

"O salário tava atrasado, tava todo mundo descontente com a direção, aí depois que fomos no juiz deu uma melhoradinha" (desenhista-entrevista 22).

Segundo os depoimentos acima, o movimento não se caracterizou como um movimento em defesa da privatização, mas foi motivado pela falta de informação, pelo desejo de receber os direitos trabalhistas da antiga-CBCA, e também se constituiu numa manifestação de descontentamento para com a direção, com os atrasos salariais.

De outro lado, há aqueles que analisam este movimento com uma ação organizada e promovida por um grupo de oposição vinculado ao antigo proprietário, e teve ressonância porque a situação era realmente caótica. Alias, é bastante frequente nas entrevistas de diretores e sindicalistas quando se discute a experiência, os movimentos internos, denominarem os operários de "pelegos", "despolitizados", "não tem interesse", "filhotes do Bastião", expressando uma visão negativa do próprio operário.

Seguindo esta linha, há aqueles que acreditam que os atores principais do movimento eram funcionários "protegidos Bastião" na época em que ele era patrão, diz um mecânico: *"o problema é que antes quem era puxa saco e encarregado ele protegia e os outros ele carrasqueava. Por isso tem uns que defendem a volta dele (mecânico entrevista 7) .*

O que se sabe é que se veiculou uma proposta por parte do antigo proprietário para reassumir a empresa, como fica claro neste depoimento de um participante do movimento:

"Houve esse movimento, se acaso o Bastião se comprometesse a pagar os direitos trabalhistas do operário, o operário quer realmente receber, daí eles aceitariam a volta dele com a condição de que ficasse o pessoal trabalhando. Ele falou que iria demitir 20% dos operários e ficaria com 80%. (...) Mas o prazo que ele deu para pagar era tão grande que a maioria não aceitou, porque quem levou calote uma vez já é escolado" (mecânico, entrevista 24).

Os ânimos se acalmaram e a situação se normalizou a partir do momento que conseguiram colocar os salários "em dia". Muitos mineiros ressaltam a imediatividade do movimento:

" (...) tinha força somente quando o pagamento estava atrasado e quando foi colocado em dia, deram 1 litro de leite gratuito e a ordem para o mercado ele perdeu a força, e que quando o pagamento tá em dia ninguém quer saber do Bastião" (apontador, entrevista 27).

No entanto, esta reação de um grupo de operários traz à tona a discussão acerca do "futuro" da empresa. Este foi um dos aspectos que atravessou de ponta a ponta as entrevistas, marcada pela polarização de ter ou não ter patrão, pela possibilidade de voltar o patrão antigo, e esta é com certeza, a mola propulsora que alimenta várias discussões que esquentam e esfumaçam ainda mais o ar pesado das galerias da mina.

A proposta de privatização ronda as galerias da mina. Para a maioria dos entrevistados a idéia de privatizar ou não privatizar depende da proposta apresentada: se a dívida vai ser paga reajustada e num curto prazo, depende quem vai ser o comprador.

O que se percebe é uma pluralidade conflituosa que dispõe um amplo espectro de opiniões:

De um lado há aqueles que defendem a CBECA como cooperativa, que continue nas mãos e sob o controle dos trabalhadores, sugerindo melhorias nas questões problemáticas: *" Em termos de patrão e não patrão é muito melhor sem patrão, porque o peão se sente mais a vontade. Sem patrão é uma boa. Nós temos regalia , não é massacrado no serviço. Mas tem muita coisa errada mas é melhor do que o tempo do Bastião eu prefiro perder o que tenho do que receber do que o Bastião pegar" (furador, entrevista 8).*

Em vários depoimentos, fica explícita a resistência quanto ao retorno do antigo patrão na direção da empresa :

"A volta do Bastião jamais. Não, nós temos liberdade de trabalhar, temos dificuldade né. Quanto anos de estabilidade ele vai dar pra nós? Que adianta pagar tudo e sair com uma mão na frente

e outra atrás? Claro, quem é que não quer o dinheiro do fundo? vem dinheiro grande. Se desse 2 anos de estabilidade aí sim valeria o dinheiro"(mecânico - mina 3, entrevista 7).

" Se eles pagar tudo o que se comenta por aí é que eles aceitam. Mas, na minha opinião se administrar direitinho o pessoal não devia deixar porque vai dar muita gente desempregada. Nunca ele teve consideração pelo operário. O coração do rico é endurecido e se ele não pagou antes, não vai pagar agora. O operário deve manter-se de pé, já que enfrentou tanta humilhação. Se cair na mão do Bastião nós vamos sofrer (vigia -entrevista 21).

De outro lado, há aqueles que defendem a volta do antigo patrão : "Prefiro a época do Bastião, ser explorado mas ganhava salário justo, agora não, agora aumenta tudo e o salário não. Esse negócio da CBCA ser do operário não funciona"(trabalhador superfície, entrevista 9). Muitos justificam esta opção, dizendo que na mina deveria ter uma "pessoa grande" "um superior" que mandasse, que é preciso ter patrão para a empresa funcionar, descreditando da capacidade do trabalhador administrar uma empresa.

Há também aqueles que oscilam e ficam na dependência da proposta futura. "Depende da proposta, mas é melhor tocar assim do que um patrão voltar como era antigamente, mas se eles pagar tudo direitinho, reajustado, e garantir o emprego , aí eu aceitava" (operador de bobcat, entrevista 13).

Aqui ponderam a questão da estabilidade, da correção do valor da dívida. Neste caso, a necessidade de ter ou não ter patrão não é colocada como fundamento da discussão acerca da privatização, que é motivada pelas questões vitais como garantia de emprego e o pagamento da dívida. Este último argumento é muito significativo, uma vez que, vários mineiros perderam muitos anos de trabalho sem receber o fundo de garantia, férias, entre outras. Aliás, há mineiros que perderam cerca de oito a dez anos de contribuição.

Uma outra posição muito frequente junto aos mineiros tem a ver com a indiferença em relação a quem está no comando da empresa : " eu não me importo com quem toca a mina. Meu negócio é

baixar a mina e tirar o carvão e ganhar o meu no final do mês" (furador, 29).

Fica evidente que, na discussão sobre a privatização, para a maioria dos entrevistados não se levam em conta as repercussões desta possibilidade, nem as consequências para o "movimento dos trabalhadores", seja à nível local ou nacional, seja do ponto de vista da correlação de forças, ou do ponto de vista de um "projeto" auto-emancipador do movimento. Ela responde aos interesses imediatos do trabalhador, que quer reaver o seus direitos e numa época de crise uma grande quantidade de dinheiro seria providencial.

Alguns mencionam a diferença que tem agora com a "massa falida" e não aceitam privatizar, denunciam os erros cometidos nestes 4 anos, mas acreditam ainda que é possível o trabalhador dirigir uma empresa. Existem, ainda, aqueles que assinalam que a importância da CBCA é justamente provar que o trabalhador sabe dirigir uma empresa e entregar para o patrão seria uma humilhação. Por isso, eles tem que resistir.

" Daqui uns anos mostrar que somos competentes. Quebrar com o sistema de só empresário com seu jatinho que pode mandar; que o operário também pode comandar o seu trabalho" (laboratorista, entrevista 16).

A visão crítica do processo, no entanto, não ofusca a possibilidade do trabalhador gerir uma empresa, mas aponta algumas condições, como fica retratado neste depoimento:

" A minha opinião é que, com uma administração correta, com pessoal trabalhando, se dedicando à empresa e não a si mesmo, não se aproveitando da situação, acredito que dá pro operário gerir e levar uma empresa. Infelizmente tem alguns que abusam do poder. E o que tá acontecendo na CBCA. A Cooperativa poderia funcionar se pessoas com idoneidade, honradas, honestas tomar a direção, aí dá certo. Infelizmente eu acho que a grande maioria quando tem poder não sabe usar" (entrevista 24- mecânico da Mina 2).

O que se evidencia, aqui, enquanto um critério fundamental para dar certo uma experiência deste tipo é justamente a ênfase na questão ética, na questão dos valores, e no exercício do poder. Em vários depoimentos percebe-se a referência à necessidade de valores como dignidade, honestidade e justiça.

Esta discussão lança outras perguntas, que impulsionam novas incursões neste terreno, permeado pela fala e pela prática dos agentes. A vacilação de muitos operários na defesa de que a empresa permaneça sob controle dos trabalhadores pode ser justificada se levarmos em conta a análise que fizemos nos capítulos anteriores, acerca das relações de trabalho e as formas de gestão constituídas. Mas, há um outro aspecto que precisa ser trabalhado: trata-se da própria percepção que o mineiro tem de si mesmo e do poder.

5.3- A IMAGEM DE SI

Fazendo um recorte nas diversas entrevistas um dos aspectos que se evidenciam é a própria imagem/representação que os mineiros fazem de si próprios. Esta imagem é marcada por expressões que qualificam a "inferioridade" dos trabalhadores e as relaciona como um fator condicionante e/ou portanto um limite concreto na idéia/prática de uma empresa dirigida pelos próprios trabalhadores, como fica traduzido no depoimento abaixo:

"Vou trabalhar no escritório de presidente da Cooperativa se eu não estudei, se não sei administrar? O engenheiro e o gerente é formado e sabe administrar uma companhia. O trabalhador sabe trabalhar e a administração sabe administrar. Nós temos que trabalhar com a força e eles com a cabeça. E sempre existiu patrão empregado e o patrão jamais ia colocar nós lá no escritório. Não quero dizer que nós somos burro. E que nós não temos condições de administrar. Nem o "nego" de administração sabia porque ele como eu trabalhava direto na mina e ia lá no escritório para administrar. Mas lá tinha o engenheiro e outros do escritório que ajudava ele. Nós elegemo ele presidente da cooperativa, mas se dependesse dele sozinho, jamais ia administrar a mina. Agora ele

estudou 4 anos [período em que está de presidente], hoje sim ele já pode administrar, ele tá bem assessorado e com o tempo a gente aprende e com o tempo eu também posso administrar" (mecânico-entrevista 7)

Aqui visualiza-se a impossibilidade de se fazer o que se desconhece, que exige domínio da função e competência, neste sentido sublinha-se a dificuldade de um trabalhador que sempre trabalhou na mina em administrar, função que foje ao seu alcance. Percebe-se também como é incorporada a visão dos diferentes "lugares sociais" e das atividades que devem exercer na divisão social do trabalho: aos administradores cabe usar a cabeça e aos trabalhadores cabe usar a força. Ao mesmo tempo, há um reforço na auto-imagem do trabalhador quando afirma que o "trabalhador não é burro", é que ele nunca teve "oportunidade", nunca teve condições de aprender outras funções, não estudou. Com assessoria e experiência coloca-se a possibilidade de vir a desempenhar uma função diferente da sua: *"com tempo a gente aprende e com o tempo eu também posso administrar"*.

Chauí observa que a noção de competência vai marcar a desigualdade entre os detentores do saber e os despossuídos. Assim, o "saber administrativo" exercido por alguns se ergue como um saber inalcançável para os trabalhadores que reforçam eles próprios a sua exclusão, a sua distância frente a este "saber" ⁶ (1989:147).

Discutindo a questão da competência dos trabalhadores em administrar uma empresa, um diretor sublinha a dificuldade encontrada em assumir algo que nunca fizeram, sublinhando o próprio processo de aprendizagem que aconteceu neste período:

"Competência o operário tem, acho que o ditado que "ninguém nasce sabendo" todo mundo tem que aprender, o filho do patrão também não nasce sabendo administrar, só que desde pequeno ele acompanha o pai no serviço que ele faz. Ele é administrador. Ele vai aprender com o tempo. Ele vai começar a administrar a empresa com 15-20 anos. O operário da CBCA começou hoje. Daqui 10 anos pode estar super bem administrada, o pessoal que tá entrando tá apren-

endo. Houve erros e ele já vai entrar sabendo" (entrevista 33).

A competência do operário em administrar uma empresa orienta a discussão na avaliação da experiência e aqui recompõe os desafios enfrentados.

Alguns depoimentos colocam em relêvo que o grande desafio da CBCA era provar que o operário era capaz de administrar uma empresa, mas a situação atual fragiliza esta afirmação como diz um vigia: *"E a primeira empresa tocada pelos operários. Era uma iniciativa mostrando que o operário tem competência, que o operário não serve só para tirar carvão, mas de repente isso se tornou duvidoso" (entrevista 21).*

Outro depoimento também revela este sentimento:

" A gente tava numa luta para provar para os grandes que os operários que os trabalhadores tinha, condições de administrar uma empresa e até então estamos numa luta só que aos trancos e barrancos. Isto porque a classe operária não se acostumou a ser patrão, ou seja, ela gosta de ser mandada. Não que ela gosta de ser mandada, mas tem que ser mandada. Tem operários que o fato de dizer que a mina é nossa eles abusam um pouquinho, não trabalham mais com aquela vontade. O operário não botou na cabeça dele que ele tá produzindo prá ele mesmo, que quanto mais produzir, mais melhora o salário dele. Eles querem vantagem mas na hora de produzir eles produzem pouco" (apontador-entrevista 27).

Aliás, é impressionante a frequência de frases que indicam uma certa "tendência natural" dos trabalhadores à sofrer, a ser mandado:

"operário gosta de ser mandado. Ele só trabalha no relho (apontador, entrevista 27)

"Peão nasceu prá aquilo ali e não muda. Trabalhador sempre tem que apanhar, já tá acostumado. E o destino." (furador entrevista 41)

O traço característico destes depoimentos, que possuem a mesma raiz simbólica, retrata que a percepção de muitos mineiros está presa na lógica dominante, fundada na permanência da classificação "tradicional", em que "operário serve para trabalhar e patrão para mandar". Indica também a força do "habitus" (Bourdieu, 1989) incorporado nos trabalhadores que "não se acostumaram a ser patrão", que "tem que ser mandado". Estas idéias têm o cheiro das idéias transmitidas de geração em geração que estão cristalizadas na memória operária, que permanecem vivas e se corporificam nas atitudes inculcadas, se reproduzem num continuum e norteiam de certa forma a ação operária ⁷.

No entanto, a repercussão destas idéias na ação operária não é perceptível de uma forma linear ou determinante, pois estes operários, que falam tais coisas são os mesmos que participaram de movimentos internos, que criticam e defendem a CBCA dos trabalhadores. A partir desta constatação e calcados nestes argumentos assinalam a impossibilidade de não existir hierarquia ou de dar certo uma experiência onde o trabalhador conduza uma empresa.

Parece-me que estas "representações", ou seja, a imagem reflexa do mineiro acerca de si mesmo, norteia a discussão sobre a possibilidade de gerir uma empresa. Assim, na medida em que não se visualizam como "sujeitos" capazes de "gerir o seu trabalho", de "decidir acerca do seu cotidiano", de "controlar os frutos do seu trabalho", depositam estas funções nos "competentes", nos chefes, e adotam uma postura "passiva", "conformista" acerca da sua realidade, da sua condição. Mas ao mesmo tempo, ensaiam ações de resistência, organizam e participam de movimentos, assinalando a ambiguidade presente na prática operária ⁸.

Outras expressões presentes nas falas dos mineiros trazem à tona elementos que compõe o discurso do "jeitinho brasileiro", acentuando traços da "malandragem" dos trabalhadores ⁹.

"Agora sem patrão os peão ficam tudo bardo, não trabalham como antigamente, um fica chupando o sangue do outro. Se puder escapar do trabalho ele escapa" (trabalhador superfície, entrevista 8).

"Trabalhador é vadio. Se não tem um mandando ele não faz nada. Tem uns que trabalham que levam a sério, mas tem outros que não, só ficam jogado nas cordas" (mecânico, entrevista 10)

Mas existem aqueles que fazem questão de afirmar a condição de trabalhador, contrapondo a visão de "vadiagem", ou seja, o fato de estar mais livre, mais à vontade não significa, em contrapartida, que não se trabalhe. Aliás, este reforço de que o operário trabalha, só alguns que são "vadios", é uma preocupação perceptível em vários depoimentos. Faz-me lembrar a discussão acerca da identidade construída do mineiro trabalhador, honesto, corajoso, responsável, que escapa à marginalidade a que são condicionados aqueles que não trabalham e são considerados vadios.

A idéia de que o trabalhador só serve para ser mandado nos leva aos labirintos das relações de poder, buscando enfatizar qual a representação que fazem acerca do poder, o que é poder, quem tem o poder na empresa, o que significa, para eles, ter poder ¹⁰. Junto desta tarefa, buscaremos compreender como os trabalhadores da CBCA experimentaram este processo de mudança da empresa, que antes era domínio do patrão para agora ser espaço de domínio do operário. Como esta experiência foi e é sentida por estes trabalhadores, como ela é representada?

O discurso acerca do poder vem sempre trançado com a experiência vivida no cotidiano, de alguém que "sofre sua ação" diretamente:

"Poder pra mim é ter autoridade, que manda, quem é superior. Que diz que ferro é ferro e não adianta analisar pra ver se é ferro ou se é chumbo. Isso é o poder do chefe, de mandar e desmandar, que faz e desfaz, que coloca pra rua, aqui bota gente no gancho" (eletricista- entrevista 17).

" Poder é decidir, é ter determinado grupo de pessoas a seu poder, na sua mão, é ter status. Só ele pode decidir" (mecânico, entrevista 24).

As representações de poder expressas pelos mineiros são semelhantes. Enfatizam a idéia do exercício autoritário do "poder", "de ter controle sob um grupo". O exercício do poder é percebido como um "poder individual", "pessoal", exercido por uma só pessoa. Relacionam também o fato de "ter poder" com ascensão social (status) com a garantia de muitos privilégios.

De certa forma, as falas dos mineiros que enfatizam a questão do poder de mando e obediência, que apontam para o exercício do poder com o despostismo, "ser duro", decidir pelos outros, mandar para a rua, a sua palavra é soberana, guardam semelhança com o que Foucault chama de "representação jurídica do poder". Esta representação tem suas raízes na Idade Média, onde o poder é pensado a partir do direito, da lei, da soberania, e vincula a idéia do poder a inúmeros elementos negativos como repressão, coerção, censura, interdição. Além disso, existiria somente uma mecânica de poder produzida nas relações de mando e obediência, ou seja, de um lado o poder legislador, de outro o sujeito obediente, resumindo o poder a táticas repetitivas, e a dominação a um efeito de obediência. ¹¹ (Foucault, 1977,80-84).

Nos interstícios destas relações o presidente da cooperativa reflete sobre a convivência com o "poder":

"Hoje tu ter um cargo de confiança, é ter autoridade e a autoridade na cabeça de muita gente ela cresce (...). o Poder só é bom quando a gente administra ele, se tu não administra, o poder, ele, começa a te administrar". Pergunto: e como se administra o poder? Ele responde: "É simplesmente não dar bola, não dar confiança para ele, porque quando a gente tem poder, a gente cresce e a da cabeça da gente, a gente muda totalmente. E a gente não dando bola prá ele, a gente continua uma pessoa simples" (entrevista 32).

A percepção do poder expressa aqui lhe confere uma dimensão de um "alguém", de um "outro" que tem vida, que ao ser encarnado por alguma pessoa provoca mudanças, neste caso, mudanças negativas. A receita para não ser "incorporado" e "guiado por essa força estranha" é ignorá-lo, fazer de conta que não existe. O poder é vinculado também a uma espécie de força demoníaca tal co-

mo expressa este mineiro: " *O poder muda a pessoa. O poder é coisa do diabo, a pessoa é boa mas se tem um pouquinho de poder ela já fica ruim, não pensa mais nos outros, só pensa nela*" (furador, entrevista 41).

Embora prevaleça esse tipo de percepção de poder, ela não é única. O Presidente do sindicato por exemplo, ao mesmo tempo em que sinaliza uma imagem negativa de poder contrapõe os aspectos positivos e situa que o problema não é o poder em si, mas como exercer o poder e aqui sugere o exercício coletivo do poder na empresa:

"eu tenho uma antipatia pelo poder (...) o grande problema desse país, a desgraça nossa toda não é a questão do poder é como se coloca o poder" (...) é importante o cara ter poder para poder fazer aquilo que a gente pensa, que é a democracia; ter poder de mudar essa idéia deles, e dar exemplo, né. Se eu fosse presidente da cooperativa, primeira coisa, é que eu não ia ter poder coisa nenhuma (...) a única coisa que eu poderia fazer era dar idéia (...) num conselho, e já pensou, uma posição do presidente da cooperativa é discutida com 40/50 pessoas, (...) que coisa mais bonita né, na verdade não era nem para ter presidente da cooperativa, era para ter um conselho (entrevista, 40).

Foucault além de tematizar acerca da imagem negativa do poder, vai sugerir uma visão positiva do poder, destacando seu lado "positivo", "produtivo", "transformador". Diz ele: "E preciso parar de sempre descrever os efeitos do poder em termos negativos: ele "exclui", ele "reprime", ele "recalca", ele "abstrai", ele "mascara", ele "esconde". De fato, o poder produz; ele produz real; produz os domínios de objeto e rituais de verdade" (Foucault, 1977, Ct. Machado, 1988:193)

Intrigados com a discussão preocupam-se em localizar a raiz do poder exercido pela direção: "*Poder na minha experiência não vem de si próprio. Ele vem com a capacidade (...) ele não é nada se eles tiver uma comitiva do lado deles, umas pessoas representando. Prá mim poder só é dado quando a maioria apoia, prá mim*

o poder não é sozinho, é com a maioria (...) é mostrar para o próprio operário que a pessoa tem tomado iniciativa. Ele sabe mandar. Eles sabe administrar" (diretor, entrevista 34).

Neste recorte, busca-se apreender o "locus" do poder, as origens do poder, da legitimidade e a visualização da dimensão do poder coletivo. Manifesta-se também uma perspectiva positiva de "tomar iniciativa" e a vincula à capacidade e competência:

No fio da análise, alguns admitem que a diretoria tem mais poder, mas sublinham que este poder foi "cedido", foi outorgado pelos operários": *" nós elegemos eles e podemos tirar eles daí, é só nos querer " "A diretoria tem poder porque nós demos o poder prá eles" (mecânico, entrevista 10).*

Esta percepção se entrecruza com a leitura que um diretor faz da situação:

(...) o operário passou o que ele tinha pra nós, passou a confiança, passou o poder prá nós administrar. Então quer dizer, o poder nós não temos porque é nosso, mas nós ganhamos do operário prá poder administrar a empresa, porque é claro, que nestas horas o poder tá com a diretoria" (diretor- entrevista 34).

A maioria dos entrevistados localiza a diretoria e o sindicato como aqueles que têm poder na empresa :

"Quem manda aqui na CBCA é a diretoria e o sindicato. Dizem que o operário tem poder. Mas se operário se é que ele tem poder é só 1% os 99 eu não sei onde é que anda" (eletricista, entrevista 17)

Contrapondo esta percepção, muitos manifestam que o próprio operário tem poder, mas explicitam que ele é exercido em alguns momentos e sob algumas condições:

"Aqui é a diretoria que tem poder, mas o operário quando é unido quando paralisam aí nós temos mais poder (...) o poder tá mais na diretoria, encarregado, nos engenheiros. Mas (...) o próprio ope-

rário tem poder também (...). Todo mundo tem poder, mas tem uns que tem mais poder que outros. (...) O operário unido tem poder, ah tá no estatuto que o operário tem poder e como eles dizem que a empresa é nossa, então é porque algum poder o operário tem."
(soldador, entrevista 18)

Aqui se reconhece um tipo de poder que aumenta ou diminui conforme a posição na escala hierárquica. Além disso, se fundamenta no aspecto legal do poder do operário, que está contido no estatuto. Indicam que a possibilidade do exercício do poder operário está na própria coletividade, quando, por exemplo, fazem movimentos, paralisações, quando reagem à alguma decisão que vem de cima:

"Sabe de uma coisa, o operário tem um poder quando fazem movimento na mina, aí sim todo mundo tem poder. Todo mundo manda. Olha, nós já fizemo movimento, paremo toda a mina e ficamos com um poder do cão, trancamos os caminhões e não voltamos ao trabalho até nós conseguir o que nós queria (eletricista, entrevista 17).

Fica claro que há uma série de fatores e de sujeitos interagindo neste processo. É possível visualizar a dialeticidade inerente na dinâmica do poder que está atomizado nos interstícios da rede social, que movimentando-se de cima para baixo, lateralmente, desloca-se em várias direções. O poder está presente e é constitutivo das inúmeras correlações de força que se entretecem nas múltiplas relações sociais (Foucault 1979, 184-222 ; 1977,90).

Nesta perspectiva é possível perceber que o poder, tal como observa Foucault, é algo denso, difuso, que não está localizado aqui ou ali, mas que circula, que só funciona em cadeia, que se exerce enquanto rede e em cujas malhas situam-se os indivíduos, tanto em posição de exercer o poder como em sofrer a sua ação (1979,183). Assim, tanto o poder pode ser exercido pela direção, pelos chefes, como também pelos operários. É possível visualizar esta idéia da mobilidade do poder justamente nos movimentos internos, como aquele pela revogação das punições. O poder

estava sendo exercido pelos mineiros, que devido à correlação de forças existente fazem prevalecer sua vontade.

Neste sentido, como observa Foucault, "o poder não é um conjunto de instituições e aparelhos garantidores da sujeição dos cidadãos em um Estado determinado" (...) nem um "sistema geral de dominação exercido por um elemento ou grupo sobre o outro" (...), nem um "modo de sujeição que por oposição à violência, tenha a forma da regra"(Foucault,1979:88). O poder também não é uma instituição, não é uma estrutura, nem uma certa potência pertencentes à alguns indivíduos, e muito menos, é algo que se adquira, que se possa trocar, compartilhar, como se fosse uma mercadoria. (1977:89)

Na sua analítica de poder, Foucault trata também da íntima relação existente entre poder e resistência sendo impossível pensá-los separadamente, e observa, resistência no plural. Estas resistências se constituiriam no elemento presente e inscrito nas relações de poder, como um elemento inerente a elas que se inscrevem, que se disseminam, como um elemento inerente à rede de poder, provocando alterações na correlações de força, produzindo rupturas variadas e traçando novas formas (1979:91-92). Assim, há pontos de resistência pulverizados da mesma forma em que as relações de poder atravessam as instituições sem estar localizados nelas (1977). Os operários ao reagirem, ao resistirem, provocam alterações na correlação de forças e exercem o poder. Neste embate, o poder circula, visualiza-se a mobilidade do poder que não pertence a um indivíduo, mas é exercido numa correlação de forças.

Há uma diversidade de experiências vividas, há diferentes respostas à situação de dominação-exploração, oscilando entre a obediência e a revolta, a participação e passividade. Esta experiência vivida engendra representações culturais, engendra significados múltiplos. Há, enfim, uma singularidade de cada agente que tem emoção, tradições e valores, que se entrecruzam num mosaico complexo que vai desenhando o seu ser e seu fazer ¹².

Em se tratando de uma empresa que se caracteriza pela ausência do patrão (embora permaneça vivo o seu fantasma), que é substituído por representantes eleitos diretamente pelos traba-

lhadores envolvidos, uma questão que emerge diz respeito a própria condição dos mineiros da CBCA.

4.4 - A CONDIÇÃO OPERARIA: "A Massa é do Peão"

O processo de reativação da empresa foi marcado pela necessidade daqueles que defendiam que a empresa deveria permanecer sob controle dos trabalhadores, avançando no sentido de construção de uma cooperativa.

Era necessária a adesão de uma grande parcela dos trabalhadores à esta idéia para que ela ganhasse força, legitimidade e fosse vitoriosa. Foi nesse momento que se propagou em ritmo acelerado a idéia de que a "massa é do peão", que os mineiros são donos da CBCA, que na empresa todo mundo é patrão e só havia um funcionário.

Esta idéia foi metabolizada pelos mineiros da CBCA, que, empolgados num primeiro momento se empenharam ao máximo para reerguer a empresa, apesar do descrédito em que estavam envolvidos muitos operários. A divulgação desta idéia ressoou de modo surpreendente e ela se fez presente em cada conversa que tive com os mineiros durante todo o processo de investigação. E como se fosse um referencial para avaliar a própria situação atual, a própria experiência.

O primeiro detalhe que chama atenção é que a maioria dos mineiros negam a condição de "ser o dono da CBCA" e procuram, neste cenário, visualizar a sua condição atual.

Estas são as perguntas que mais motivaram minha curiosidade, durante toda a pesquisa: Qual a condição vivenciada pelos mineiros a partir desta nova experiência? O que são os mineiros da CBCA? Como eles se sentiam e se percebiam enquanto participantes de uma empresa, cujo controle estava em suas mãos?

Há uma convergência de imagens, que se desenham nas falas dos operários, marcando a clareza dos lugares que ocupam na sociedade, indicando com realce a sua condição subalterna.

A pedra de toque presente nos discursos dos operários que buscavam situar a sua condição atual era a contraposição à idéia de que os mineiros são os "donos da mina".

"Eu não me sinto dono de nada, quem diz que é dono da CBCA estão mentindo" (trab. superfície, entrevista 9).

" Não adianta dizer que sou dono se não sou" (operador de bobcat entrevista 4).

"Dono eu não sou porque não tenho as regalias que todo dono que é dono tem. Se eu fosse dono nunca poderia ir pra gancho, ir pra rua, sofrer advertência. Nós não temos a liberdade de chegar a hora que quer, de mandar lucros, de ficar por cima da carne seca" (furador, entrevista 41).

Outro eletricitista, satiriza esta situação :

"Quem é o patrão que ganha 25 mil por mês? Se fosse patrão não taria aqui agora. Tem patrão na CBCA e são o "nego" (presidente da cooperativa) e o "pato" (gerente). Só eles que são maior, que o pessoal respeita. Mas o pessoal tem medo, vê, tem medo. Mesmo a mina sendo nossa, o pessoal tem medo, vê, patrão ter medo de patrão" (risos) (entrevista 17).

Assim, a maioria dos argumentos está calcado na análise comparativa, em que se contrapõe o que é ser dono da empresa, a posição que ocupam, o desfrutar de privilégios, a liberdade de fazer o que bem entende, diferente portanto da sua posição atual.

Isto sugere que é justamente a percepção, a imagem que fazem do que é ser dono de uma empresa, ou seja, a forma de olhar o "outro" (o patrão) que serve de baliza para avaliar a sua condição. Assim, buscando definir o seu lugar nesta situação estranha, ambígua, há uma prestação de contas com a idéia que aludia uma nova condição aos mineiros da massa, qual seja, a de "serem donos da mina."

De outro lado, é preciso levar em conta, qual a noção de propriedade que os mineiros compartilham, que não atribuem como sendo sua algo que legalmente, formalmente e substancialmente não o é. E aqui destaca-se a questão do sentimento e ou vontade legalista presente no interior de vários grupos operários.

Além de sublinhar que não são donos de nada, fazem questão de acentuar que continuam sendo o que sempre foram, ou seja, assalariados.

" Eu me sinto como um operário qualquer, um simples assalariado como eu era antes da empresa falir. Não mudou nada. Essa história de dizer que mineiros é dono da mina é bobagem. No início a gente até pensou que ia mudar, diziam que iam repartir os lucros, mas e daí, cadê os lucros? Aqui nós não vamos ficar ricos. Antes não tinha chance de falar o que a gente pensava, agora tem, e essa é a diferença " (mecânico, entrevista 10).

Assim, não conseguem superar esta condição de simples assalariados, elevando-se à condição de produtor, que tem controle do seu produto, do processo de trabalho, superando desta forma a sua "condição de mercadoria"(Gramsci,1981).

"Nós estamos com o controle da empresa, os meios de produção, mas continuamos explorados. Isso não mudou nada. A CBCA em relação as outras empresas, o salário é bem dizer o mesmo, as condições de trabalho, transporte,tudo é bem dizer o mesmo. Pode ter uma melhoria uma coisinha ou outra, mas é coisa mínima, e o operário percebe isso(...). A principal diferença é que operário sabe como é a situação da empresa (...) nas outras empresas não sabe nada (...). Ele não teve vantagem nenhuma em ser administrada da empresa, participar da administração, ter controle da coisa, não teve vantagem nenhuma." (entrevista,25)

Sob um outro prisma, o presidente do sindicato destaca o perigo de inverter as posições, já que estes operários estão sob o impulso do sonho de subir na vida, influenciados pelo capitalismo passam a se afastar do sindicato e ter benefícios de em-

presários diz ele:

Tu vê, a CBCA tá entre nós termos 1500 empresários, 1500 trabalhadores com idéias de empresários, ou ter 1500 trabalhadores dando exemplo para os outros trabalhadores de que eles tão administrando a mão de obra deles. Então é nesse sentido que é complicado dentro do capitalismo ter a autogestão (...) porque o capitalismo vai investir muito bem claro na cabeça dos trabalhadores que eles são empresários (...) Então quando os trabalhadores passam a ter uma empresa que é deles, eles começam a ter uma visão de querer ter aqueles benefícios que os grandes empresários tem e começam (...) a num curto prazo se afastar do sindicato."

Não pode passar despercebido a interação de duas perspectivas frente à própria vida. De um lado, palpita um padrão individualizante de vencer na vida, instigado pela sociedade patrimonial e competitiva (Sader, 1989). De outro lado, aflora a idéia de que a saída é coletiva, todos os mineiros serão "donos da mina", "patrões", por isso todos têm que "pegar juntos".

O cruzamento destas duas perspectivas pulsa permanentemente durante o processo, sendo que, em determinados momentos há um reforço da idéia de que a saída é individual, na medida em que somente alguns "ascenderam" socialmente, em particular, os companheiros, que assumiram cargo de chefia e se beneficiaram por ocupar esta posição.

Quanto à condição que assumiram os mineiros da CBCA, o síndico assinala que os mineiros continuam explorados, mas sem ter um explorador e lembra que na CBCA não tem alguém que fique com o lucro da produção. O pano de fundo desta discussão é como fazer a autogestão no capitalismo.

Isto inspira e dá visibilidade a outras reflexões. Como podemos observar, o traço comum destas avaliações é a contraposição que fazem da representação do que é "ser dono", "ser patrão", com a situação que vivenciam na empresa, que na sua ótica continua sendo a de "simples assalariado".

Se prestarmos atenção ao próprio processo histórico, lá no primeiro período em que é formulada e divulgada a idéia, matriz geradora de que a "massa é do peão", de que os "mineiros são dono da CBCA", é divulgada, também, a idéia de que a CBCA só teria um funcionário (que seria o gerente) e 500 patrões (que seriam os trabalhadores).

Esta formulação visa reforçar a idéia de que o poder de fato estaria nas mãos do conjunto de trabalhadores. Mas, olhando agora a partir de outra ótica, procurando isolar estes elementos para compreendê-los nas sua raiz, o que se insinua é uma mudança de lugar, onde todos os trabalhadores agora serão patrão (mas continuam exercendo o seu ofício normalmente), reproduzindo desta forma as relações ou os lugares que existiam na empresa tradicional. Explico melhor.

Ao invocar o nome patrão, que vem carregado de significações expressas na própria representação que os mineiros fazem do que é ser patrão, dos privilégios, do poder de comando, das mordomias, do fazer o que quer a hora em que quer, de não trabalhar, entre tantas outras. Assim, esta idéia, nas suas múltiplas significações invoca por outro lado, estas representações do que é ser patrão, que passa a ser desejado, esperado, pelos que "até ontem eram assalariados". Frente à dureza e à materialidade das condições de trabalho, o mineiro defronta-se com a mesma situação. Não aconteceram as mudanças que a nível do imaginário foram produzidas e esperadas com ansiedade. Estudos indicam que a maioria dos trabalhadores vive sob o sonho da ascensão social (e outros segmentos sociais também vivem este desejo), e frente à pobreza e o estado de carência em que se encontram, nada mais compreensível do que o estado de frustração em que foram envolvidos. Produziu-se assim o desencanto.

Isto significa que continuou se perpetuando no imaginário e de certa forma a nível das relações concretas (como podemos observar nos outros capítulos), o quadro de relações de um empresa tradicional (assim, o lugar ocupado pelo patrão é agora ocupado pela direção). Há uma mudança de personagem, mas o lugar continua existindo. A ação se inscreve num modo de representação, numa visão de mundo. Ao projetar a imagem futura de que seriam

patrões ficaram presos na armadilha ¹³. Nesse sentido, não deram passagem para formulações de outras significações e outras práticas.

Quando alguma pessoa ascende socialmente e passa a ocupar uma posição de destaque, ao seu redor, geralmente provoca um sentimento de ciúme ou inveja (conhecido popularmente como "olho gordo"), naqueles que também, anseiam por esta ascensão.

Na trajetória da CBCA, nestes últimos 4 anos, houve uma mudança de posição de algumas pessoas que passaram a assumir outras funções na escala hierárquica, gerando conseqüentemente um aumento de poder e de salário, além de libertar-se da servidão do ambiente do trabalho.

Esta mudança de posição deste que era igual ao "peão que puxava o carvão", pode ser encarado com algum sentimento de rejeição, porque ao assumir um outro lugar, que era também desejada por aqueles que ficaram, o "outro" passa a ser "outro diferente", passa a se diferenciar.

Quer dizer que, aquele que antes puxava o carvão lado a lado, compartilhava com o sacrifício enfrentado cotidianamente sobe degrau na escada e passa a "dar as ordens", vai tomar decisões que têm a ver com o próprio trabalho, que vai repercutir no seu dia a dia. Seguindo esta lógica, não seria preferível então continuar sob comando daquele que sempre foi e será desigual, diferente, ou seja, o próprio patrão ¹⁴ ?

Seguramente, estas questões tem um vínculo estreito com o próprio poder, uma vez que, como diz um mineiro: "quem fica atrás daquela mesa fica mais esperto, viram uns canetinhas" (aludindo a idéia de que só assinam as decisões).

Toda a mudança de posição do lugar ocupado na rede, nas diversas esferas, implica numa redefinição de papéis e também das atitudes dos sujeitos envolvidos. Assim, ao tornar-se diretor passa a assumir um novo papel, o de ser de direção de uma empresa, no sentido amplo do termo, com todas os desdobramentos possíveis. Desta forma, esta mudança produziu atitudes diferenciadas.

Aos olhos do operário, havia um lugar antes ocupado pelo patrão, que depois passa a ser ocupado pelo gerente e quando houve eleição da direção o lugar é multiplicado por seis, como

exemplifica este depoimento:

"poder é mandar em tudo. Nós não temos patrão. Eles tem que dizer e dizem que é do operário, mas não é do operário, é de certos operários que tem poder de mandar, que fazem e desfazem (cabista-entrevista 39).

Em muitos momentos, passaram a exercer o mesmo papel que o patrão exercia e o grau de ruptura e inventividade de outras relações de trabalho foram limitados e não alteram-se significativamente. Isto repercutiu diretamente no conjunto dos mineiros que passa a perceber que o que houve foi uma troca de personagens, mas nessa troca não aconteceram as mudanças anunciadas e esperadas.

Esta "troca de personagem" em muitos casos foi analisado como uma desvantagem, porque aos olhos de muitos mineiros não correspondia a uma administração competente e organizada, colocam em dúvida a honestidade, além de outros aspectos já tratados.

Sob um outro prisma, pode-se pensar que esta questão está vinculada à própria imagem do que é poder para os mineiros, que está relacionado ao exercício autoritário, centralizado, "aquele que manda em tudo". Delimita-se assim uma visão despótica do poder. Logo, é preferível reproduzir um "despótico" (patrão) do que um "igual" (um trabalhador), que assuma esta condição de "todo poderoso". Neste sentido, há uma ênfase valorativa maior, há um chefe distante do que um chefe que parta do mesmo nível social que partilhe as mesmas condições, enfim que seja um operário "igual" à eles.

Mas, se olharmos este processo tendo em vista a própria visão positiva de poder elaborada por Foucault, o que é perceptível e possível elucidar 15.?

A questão específica com que me defronto neste processo todo e os dados que remetem às múltiplas pistas estão relacionados com a imbricação entre os significados da experiência e o próprio desdobramento desta experiência perante os agentes envolvidos. Em outras palavras, quais os efeitos produzidos pela experiência CBCA ?

"Por pior que seja esta questão do resultado em si não é bom, mas o operário da CBCA em si, já adquiriu uma determinada consciência (...) que ele tem poder, que ele pode participar (...) Qualquer operário da CBCA se ele for pra outra empresa já não vai mais ser um capacho, ele vai querer se informar da coisa (...) não vai simplesmente ser um operário que vai lá e aceita tudo. Muitos vão ser assim porque ainda não conseguiram quebrar o bloqueio que existe entre o patrão e o operário" (membro comissão de mina-entrevista 25).

Assim, paradoxalmente, apesar de obscurecido e mascarado, o que se percebe e que em alguns momentos ganha visibilidade, é o surgimento de um novo sujeito coletivo, expresso pelo conjunto de trabalhadores que vivenciam uma experiência singular, que produziu transformações no seu modo de agir e de pensar. Provocou a possibilidade de pensar no que é, e, em como poderia ser dirigida uma empresa, mesmo que para muitos estas transformações não sejam perceptíveis a olho nú e nem ao nível do imediato ¹⁶.

Ora, na CBCA, o fato de ter sido administrada por trabalhadores, a atuação da comissão de mina implicou numa possível mudança de valores, num estremecimento das tradições, das concepções que faziam acerca de si mesmo. Neste sentido, é preciso levar em conta a complexidade que engendra qualquer transformação, principalmente àquelas que estão profundamente arraigadas à visão de mundo.

Como diz Gorz

"Não é por tornarem-se coletivamente proprietários dessas fábricas que os proletários poderão desenvolver, através deste trabalho uma "totalidade de capacidades". Exatamente o contrário: enquanto a matriz material permanecer inalterada, a "apropriação coletiva" do conjunto das fábricas nada mais é do que uma transferência perfeitamente abstrata da propriedade jurídica, transferência que será totalmente incapaz de por fim à opressão e à subordinação operária"(Gorz, 1989,12).

"Se me dizem : "Esta fábrica é tua, é do povo, mas eu obedeço cegamente as ordens dos diretores, se eu nada entendo da minha má-

quina muito menos do resto da fábrica, se eu não sei o que acontecerá com o meu produto depois de concluído, nem porque foi produzido, se trabalho rápido, bem rápido buscando o prêmio de produção; se vivo amolado, esperando a semana inteira pelo domingo e o dia inteiro pela hora da saída; se, depois de anos de trabalho, continuo a mesma pessoa sem cultura- então esta fábrica não é minha, ela não é do povo (1989,14) (Broyelle, ct in: Gorz,1989;14)

Aqui voltamos ao nó da questão. O fato de não ter havido mudanças significativas nas relações de trabalho, combinada com a frustração da esperança de melhorar a condição de vida e o exercício do poder que se dá mais a nível formal do que substancial fazem ver situado ocupando o mesmo lugar que ocupava antes. Neste sentido, o operário ao seu modo de ver continua um simples assalariado.

NOTAS

(1) É preciso destacar que, tal como observa Leite Lopes, tradicionalmente a Antropologia se dedica ao estudo dos grupos sociais a "(...) partir das representações, das categorias de pensamento e dos modelos de comportamento do grupo estudado" (1978:7)

(2) Leite Lopes, no seu livro "Vapor do Diabo" (1978), vai estudar as representações, as percepções dos operários da cana de açúcar acerca de processo de trabalho, das relações de trabalho, conflito e resistência, marcando uma nova perspectiva de abordagem da cultura operária. Em outro texto, Leite Lopes "Anotações em torno do tema "Condições de Vida" na Literatura sobre a Classe Operária" (1981) traça um panorama geral dos diversos estudos acerca da Classe Operária.

(3) Vários autores assinalam esta indissociabilidade do "simbólico" e do "material"; da "cultura" e da "prática"; do "ideal" e do "real". Ver: Velho(1987); Cancline(1983); Macedo(1979); Arantes(1983); Durham(1983); Geertz(1978); Godelier(1981).

(4) Joyex diz que "A participação na gestão de uma empresa só é de interesse para um operário se ela transforma suas condições de existência. Gerir uma empresa comum, enquanto esta conserva suas estruturas de classe consistiria para os operários gerir sua própria miséria, sua própria exploração. O que confere à empresa suas estruturas de classe são as diferenças de remuneração, a manutenção de uma autoridade que excede o quadro da tarefa a realizar, a repartição do lucro da empresa, a distribuição de uma mais valia que o trabalho de todos criou, são privilégios do enquadramento, é enfim a propriedade da empresa." (1988,14)

" A autogestão só interessa aos trabalhadores desta empresa se ela modifica radicalmente suas condições de existência, as relações estabelecidas entre as diferentes categorias do pessoal: operários, operários qualificados, empregados técnicos e entre todo o pessoal e a direção. (Joyex, 1988:60)

É preciso, como assinala Gorz "(...) subverter as técnicas, a organização do trabalho, o modo de usar as máquinas as disposições no local de trabalho". (Gorz,1989,13)

(5) Ver sobre resistência : Volpato,1989 ; Chauí,1986; Shindler (1988); Moore (1987)

(6) Chauí no seu texto " O discurso Competente" analisa com cuidado estas questões (1989)

(7) Na leitura de Bourdieu, poderíamos denominar esta situação como sendo a ação e força do "Habitus", entendido como "sistema de disposições duráveis e transferíveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona a cada momento como matriz de percepções, apreciações e ações" (...) (1972,178-9,ct in Volpato;1989)

(8) Desdobrando esta reflexão, penso que, de certa forma os trabalhadores são também sujeitos da sua "passividade", da sua "alienação". Sempre se cogitou a idéia de que a alienação era um movimento de "fora para dentro", imposto pelo "capital sobre o trabalho". Como se dá a questão da alienação numa experiência de Gestão dos trabalhadores? Ao lado desta discussão corre a questão da "consciência de classe", . Ver a concepção de Thompson (1979). Estas questões são indicativas para novos estudos.

(9) Ver Da Matta(1983) ensaio sobre a "malandragem" e o "jeitinho brasileiro".

(10) Ver Caldeira em "A Política dos Outros"(1984), que enfoca as imagens acerca do poder e da sociedade dos moradores de um bairro da periferia em São Paulo.

(11) Cabe advertir que Foucault é fonte de inspiração, tal como outros autores. Não se trata de um estudo sobre a sua "analítica do poder", que fornece algumas pistas para a compreensão das relações de poder na mina e a partir desta perspectiva que estou utilizando-o.

(12) Paoli (1987) e Thompson (1985)

(13) Perrot vai resgatar o modo como os operários franceses visualizavam seus patrões, que antes eram percebidos como pais, protetores, e os conflitos eram raros. Esta visão vai ser modificada com o afastamento do patrão do local de trabalho e com o fim dos laços feudais, passa a ser identificado como inimigo, carregando-se de uma visão hostil, onde os patrões são tidos como tiranos, opressores, déspotas (principalmente depois da comuna de Paris). Assim a imagem do patrão é envolvida com uma simbologia que retrata a percepção dos operários, onde os patrões são chamados de "parasitas", "sanguessuga", "devoradores", "opulentos", "barrigudos", "que só comem e dormem". A autora observa também a escassez de pesquisa acerca desta temática "tão fundamental para se compreender a própria ação operária"

(14) Nesta direção Da Matta observa que é: " (...) muito mais fácil a identificação com o superior do que com o igual, geralmente cercado pelos medos da inveja e da competição, o que, entre nós, dificulta a formação de éticas horizontais. (1983:150)

(15) Nele o poder é onipresente, está em todos os lugares. Pensando assim o poder "esta em toda parte provém de todos os lugares", se produz a todo momento nas múltiplas relações, é criativo, produz novas situações, introduz modificações (1977:89). Isto significa dizer que o poder não emana de um lugar ou de um determinado ponto, mas multiplica-se no todo social. Foucault sublinha que o poder "possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica, uma "positividade". Aqui aponta o "lado positivo, produtivo transformador" do poder.(Machado,1982:192)

(16) Sujeito Coletivo é entendido por Sader como uma "coletividade onde se elabora uma identidade e se organizam práticas através das quais seus membros pretendem defender seus interesses e expressar suas vontades, constituindo-se nessas lutas". (1989:55)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência dos mineiros da CBCA marcou a História do Movimento Operário-Sindical de Criciúma. De lutadores por melhoria de salários e contra as duras condições de trabalho nas minas, os trabalhadores estavam diante da possibilidade de se construir enquanto sujeitos da gestão do seu trabalho, da gestão de uma empresa, de exercerem coletivamente o poder.

Como vimos neste trabalho, ela representou o desdobramento de um movimento construído a partir de um acúmulo de força onde soldaram as diferenças, unificaram interesses, costuraram a solidariedade entre aqueles que compartilhavam de uma situação dura, injusta e opressiva. Foi também fruto da capacidade de luta e liderança do Sindicato dos Mineiros de Criciúma, que orientava a revolta e a indignação dos mineiros para a resistência coletiva.

A partir deste processo de luta, a mina está sob controle dos trabalhadores. Quanto a isto, não resta a menor dúvida. Todavia, penso que é mais correto caracterizá-la ainda como uma tentativa, como um processo em luta para uma efetiva gestão dos trabalhadores. Vejamos porque.

Uma das principais mudanças implementadas a partir de 87 foi a alteração da estrutura hierárquica da empresa. Foram instituídos e criados outros órgãos de decisão e gestão, como a Assembléia Geral dos Trabalhadores, a Comissão de Mina, a Direção, produzindo modificações na estrutura interna de poder na empresa. Cabe lembrar no entanto, que durante estes quatro anos aconteceram várias alterações tanto na composição, conteúdo, forma bem como na disposição destes organismos, instaurando distintos períodos no processo.

O poder máximo, antes centralizado na figura do patrão está agora nas mãos do conjunto dos trabalhadores que o exercem através da Assembléia Geral. Observamos, no entanto, através desta investigação, que há uma distância entre o exercício do poder

formal e do poder real. Existe a "institucionalização do poder" do coletivo dos trabalhadores a quem cabe decidir acerca dos destinos da empresa. Mas, na prática a distância se manifesta na dinâmica das assembleias, na pouca participação dos operários, no processo de tomada de decisão, na correlação de forças. Ao mesmo tempo, funciona como mecanismo que garante a "legitimidade" daqueles que estão na coordenação do processo.

A criação da Comissão de mina, apesar de não ter sido uma proposta que emergiu dos trabalhadores, mas foi respaldada por eles, representou um momento muito rico da História da "Massa". Isto porque a comissão, reunindo um conjunto de representantes eleitos diretamente, exerceu o poder de gestão direta da empresa, resguardadas aqui as complexas relações estabelecidas com a gerência no primeiro período e com o conjunto dos trabalhadores. Inicialmente, podemos ver que ela ensaiava ações, buscando responder a multiplicidade de papéis a ela exigidos, seja fiscalizar, representar, administrar (lembrando que seu caráter não tinha sido bem delimitado).

Ela se constituía no fórum de poder mais importante após a Assembleia dos Trabalhadores. No segundo momento, quando a Cooperativa é instituída e eleita a sua direção composta de seis membros, há uma mudança no caráter da comissão prevista no estatuto, que desloca o poder de decisão da comissão para a diretoria. A comissão caberia o papel meramente educativo, e à diretoria o papel administrativo. No entanto, a mudança não é incorporada pelos membros da comissão que continuam a atuar moldados pela prática do primeiro momento. Acirram-se os conflitos, a disputa interna ganha tamanha dimensão, que, combinada com a postura dos próprios membros da comissão, vai se desdobrar na sua dissolução.

A meu ver, o processo de dissolução da Comissão de Mina representou um duro golpe na possibilidade efetiva de gestão da empresa pelos próprios trabalhadores. Isto não significa que a Comissão de trabalhadores, à priori, encerre o potencial transformador ou represente a forma mais acabada de democracia e gestão de uma empresa ou mesmo que não haja a possibilidade de inventar outras formas de organização que a superem. Não se trata,

portanto, de uma defesa incondicional da sua existência.

Ao reconstituir a trajetória deste organismo, perceberemos as potencialidades e também seus limites estampados na própria relação entre representantes- representados; nos critérios de elegibilidade; enfim, no complexo exercício da democracia. No entanto, ao invés de buscar resolver os conflitos a partir de outros métodos, optam pelo caminho mais fácil, dissolvendo-a.

Não a dissolvem, no entanto, a fim inventar ou instituir outras formas de organização mais democráticas, que possibilitassem a gestão efetiva da empresa pelo coletivo dos trabalhadores. Mas ao contrário. Ao dissolvê-la, abrem caminho para a centralização de poderes na direção. As assembleias se rarificam; não há circulação de informações; os dirigentes têm acesso a certos privilégios e se distanciam do conjunto dos trabalhadores; centralizam as decisões. Cristaliza-se assim, um processo de burocratização.

Considero que a própria instituição da direção foi um equívoco. De um lado, havia a necessidade de viabilizar a Cooperativa, e portanto exigiam-se representantes da empresa nas negociações. Poderiam, no entanto, ter uma equipe que os representasse formalmente e, na prática, o poder continuaria a ser exercido pela comissão de mina e por um gerente ou administrador, estritamente submetido e controlado pela maioria.

O Sindicato responsável direto por todo o desdobramento da CBCA, vai ter uma atuação diferenciada nos vários momentos da história da "massa". De uma intervenção e acompanhamento direto no primeiro período vai aos poucos adotar uma postura distanciada, só intervindo nos momentos estratégicos, nos momentos de crise aguda. A experiência da CBCA traça uma nova exigência na atuação do sindicato que questiona seu papel. A singularidade da situação exige pensar novas políticas sindicais, outras formas de gestão do trabalho, a discussão do processo de trabalho, da tecnologia, e o conhecimento de outras experiências de gestão dos trabalhadores. O Sindicato se encontra, portanto, diante deste desafio.

Pensando as relações de trabalho, fica claro que as funções hierárquicas na mina (que contempla exercício das funções

técnicas e disciplinares), não sofreram alterações significativas. Uma das tentativas de mudanças que ganha importância no processo foi a eleição do chefe direto do grupo de trabalho pelos trabalhadores. Cabe observar que este processo eleitoral não se estendeu a toda a mina e não teve continuidade. O quadro de chefes diretos permaneceu na sua maioria com os antigos ocupantes, formados numa prática autoritária e despótica do período anterior. A nova situação impõe algumas mudanças, motivadas principalmente pela ação operária que "relativiza a hierarquia", que contesta suas "ordens". O encarregado, que agora depende do aval dos operários, precisa agradá-los para manter-se no cargo. Desencadeia assim, um processo de "crise de autoridade" e uma espécie de "laisse faire" é sutilmente adotado. Nesta pluralidade conflituosa e profundamente ambígua a prática destes "encarregados", vai oscilar num movimento pendular entre defender interesses da "empresa" (direção) e o interesse dos trabalhadores.

Este descompasso entre os interesses da direção e dos interesses dos operários sob a mediação dos encarregados e dos representantes da comissão de mina, são compreendidos no próprio decorrer do processo, quando há um distanciamento da direção, quando há divergência nas questões salariais, nas regras de produção, na efetivação das sanções disciplinares.

Neste processo, em muitos momentos, diretoria e trabalhadores estão situados em lugares opostos, relacionando-se a partir do conflito.

Esta problemática está alicerçada na própria reflexão acerca da necessidade da hierarquia. Observa-se que a maioria dos entrevistados não visualiza o funcionamento de uma empresa sem hierarquia. Os argumentos utilizados estão fundados a partir da necessidade saber técnico, do controle da disciplina, da relação de poder, da ascensão na empresa. Percebo que a justificação da hierarquia está intimamente ligada à "ilusão de mobilidade e da promoção". Parece impossível imaginar uma empresa ou qualquer outra organização auto-funcionando, sem que as diferenças de funções corresponda a diferenças de possibilidade, de poder, de salário (Castoriadis:1985). Assim, não repensar os "lugares", não possibilitou que fosse promovida uma reestruturação profunda.

O mesmo limite é percebido na questão da disciplina. Observa-se que o processo de definição das regras é diferenciado durante a trajetória. Fica claro que a definição das regras cotidianas passa principalmente pela direção que visa responder às necessidades imediatas. Refletir acerca da disciplina não significa que ela não deva existir. Mas que as regras sejam discutidas e estabelecidas pelo coletivo. O problema é que não efetivaram um fórum, onde as normas fossem discutidas coletivamente e até hoje não há um "código" disciplinar interno. Isso deu margem a que velhas sanções fossem utilizadas para "punir" os "indisciplinados", e também facilitou ludibriar as regras, favorecendo pessoas próximas à direção. Os valores da cultura dominante e do patronato passam a ser ofuscadamente valorizados por membros da direção, principalmente quando adotam a disciplina tradicional reforçando a lógica capitalista de controlar para produzir. Mas por que a necessidade do controle se a produção é coletiva ?

Há uma combinação conflituosa do sistema disciplinar antigo-tradicional, mesclado a novos elementos instaurados a partir de 87. Observamos, também, que a implementação de medidas punitivas disciplinares é um foco de conflito que produziu diversos movimentos motivados pela solidariedade e pelo sentimento de "ira moral" (Moore:1987), que solicitavam a revogação da punição de seus companheiros.

A peculiaridade essencial da prática dos agentes é a ambiguidade. Ambíguo não é o "indeterminado" ou o "indefinido" como diz Castoriadis, "o ambíguo só ambíguo pela composição de diversas significações susceptíveis de serem precisadas nenhuma das quais prevalece no momento." (1982 : 121) Em outras palavras, como diz Chauí: "Ambiguidade não é falha, defeito, carência de um sentido que seria rigoroso se fosse unívoco. Ambiguidade é a forma de existência dos objetos da percepção e cultura sendo, elas também, ambíguas, constituídas não de elementos ou de partes separáveis, mas de dimensões simultâneas (...)" (1986:123)

Ao avaliar as relações de trabalho e das mudanças implementadas, os mineiros enfatizam a "conquista da liberdade", marcada pela flexibilidade das normas, pela redução da tensão opressiva do trabalho, pela diminuição da distância entre traba-

lhador e chefia. No entanto, as relações de trabalho sofrem modulações conforme o perfil dos agentes - que interagem numa relação processual oscilando entre práticas autoritárias e democráticas e as circunstâncias vividas. E preciso lembrar da tradição autoritária incorporada no nosso modo de vida que se manifesta em diferentes momentos.

Acentuam, também, conquistas como redução da jornada de trabalho, leite gratuito, melhoria do transporte, melhores condições de trabalho. Mas esta "conquista de liberdade" não significa, em contrapartida, ter autonomia para gerir o trabalho diretamente.

Assim, ao justificar a necessidade da hierarquia, o coletivo dos trabalhadores acaba preso nas configuração das relações de trabalho tradicionais, reproduzindo uma postura muitas vezes passiva frente à dinâmica do trabalho. Nos deparamos também com manifestação da própria dificuldade de ousar pensar algo diferente numa empresa, no cotidiano do trabalho, na própria forma de gestão da produção. Por que não se organizar, partindo de pequenos núcleos, no grupo de trabalho, por exemplo? Cabe aqui perguntar se a presença da hierarquia tal como ela se estrutura não favorece a dominação? Como pensar a divisão técnica do trabalho sem a hierarquização de privilégios?

Em termos de valoração negativa foi acentuada a questão salarial, seja no que diz respeito aos baixos salários e atrasos de pagamento, assim como na distância salarial entre os chefes e operários. A questão salarial foi um ponto problemático no decorrer de todo o processo e traduz de certa forma os limites desta experiência, que foi incapaz de produzir alterações significativas neste sentido.

Busquei aqui descrever o jogo de forças que se fizeram presentes no processo e a relação conflituosa que se estabeleceu entre os diferentes agentes, em que ganha visibilidade a complexa rede de relações de poder que traçam a dinâmica do movimento.

E prudente destacar que ao enfatizarmos as relações de poder presentes nas práticas dos agentes não afirmamos que tudo se reduz às relações de poder, como se este tipo de relação fosse única. Estaríamos, assim, caindo num outro reducionismo.

Com relação à percepção da empresa, todos são unânimes em afirmar: a "mina não nossa", "não é cooperativa de fato". A idéia veiculada pelas lideranças e coordenadores do processo, de que a "massa é do peão", de que os mineiros são os "donos da mina" provocou a projeção imaginária, sugerindo que os mineiros seriam "patrões", que o lucro seria dividido. Esta imagem do que é ser patrão vem carregado de significações que servem de balizas para avaliar sua condição. Ser patrão para eles, significa ter lucro, trabalhar pouco, ter poder de fazer o que quer, jamais ser punido.

Dentro desta lógica, para os mineiros da CBCA não houve mudanças na sua condição operária. Em seu modo de ver continuam assalariados e fundamentam esta afirmação a partir da comparação que fazem do que é "ser patrão".

Muitos mineiros expressam a idéia de que o que aconteceu foi uma simples troca de personagem nos dirigentes da empresa onde substituem os patrões por outros que, muitas vezes, agem como patrões e são até denominados desta forma por muitos mineiros. A diferença é que este representante é eleito diretamente pode ser destituído a qualquer momento pela assembléia geral dos trabalhadores. Esta percepção é reflexo da própria prática de representantes que ao se tornar dirigente, assumem um outro lugar e adotam uma postura muitas vezes autoritária. Assim não provocaram mudanças significativas nas relações de trabalho e a prática cotidiana ficou presa nas armadilhas da tradição da administração patronal, reproduzindo um esquema hierárquico, disciplinar .

Se, de um lado contestam a idéia de que a "massa é do peão", de outro esta mesma idéia impulsiona, motiva, orienta a ação contestatória dos mineiros. Se a "mina é deles" por que não fazer valer sua vontade? Por que aceitar as ordens dos chefes? Por que se curvar às punições injustas? A luz desta lógica explica-se a presença marcante de múltiplos movimentos internos, impulsiona-se a ação de diversos agentes que exercem seu poder no decorrer do processo. Aqui visualizam-se com nitidez a mobilidade do poder, que é exercido pelas forças em jogo, dependendo da correlação de forças. Visualizam-se também as mudanças sutis na postura do trabalhador.

Um dos movimentos que ganhou repercussão foi o movimento que colocou à tona a problemática da privatização. A maioria dos entrevistados assinalam que sua opção depende exclusivamente da proposta apresentada. Reforçam, todavia, a rejeição ao antigo patrão, mas sinalizam que a opção responde a um interesse imediato. Não levam em conta as repercussões para o movimento mais amplo; que o que está em jogo não é somente o emprego dos trabalhadores envolvidos, mas a correlação de forças. Aqui nos defrontamos com a problemática dos diferentes projetos políticos que pulsam no interior desta experiência. Os coordenadores do processo não discutiram com o coletivo o projeto futuro da CBCA. Quais as perspectivas, qual o perfil de empresa que querem construir e tantas outras questões. Percebemos esta preocupação no início do processo e no momento atual quando são promovidas algumas discussões acerca da Autogestão, mas com pouca participação dos trabalhadores. É preciso ressaltar, no entanto, a importância destas iniciativas, mesmo que tardias. Aqui cabe indagar como pensar a relação dos diferentes projetos sob o prisma da concepção Thompsoniana de Consciência de Classe. É uma tarefa a ser desenvolvida.

Buscando pistas para compreender a defesa da proposta da privatização da CBCA por parte de alguns mineiros, emerge um outro elemento a ser considerado. Diz respeito ao próprio sentimento de segurança, proteção que a figura do "pai" "patrão" encarna. Há uma tensão implícita entre a memória dos tempos opressivos e do próprio sentimento de recusa ao "pai" que os abandonou (na falência) e o desejo de sentir-se protegido e quem sabe, o desejo de servir. Daí a ambiguidade, a vacilação ao manifestarem sua opinião acerca disso. Manifesta-se a valorização de um chefe distante, como reflete Da Matta é "(...) muito mais fácil a identificação com o superior do que com o igual, geralmente cercados pelos medos da inveja, da competição, o que, entre nós, dificulta a formação de éticas horizontais" (1983:150).

Os significados da experiência se manifestam também na relação entre representações e práticas dos agentes. A imagem reflexa de si mesmo, ou seja, como os trabalhadores se percebem enquanto tal, vai ter desdobramentos imediatos na forma de atuação

destes trabalhadores, delineando, de certa forma, a prática destes agentes no processo e principalmente no exercício do poder.

Na medida em que se visualizam como "incompetentes para administrar", como "ignorantes", "que só servem para trabalhar e não para pensar; que têm que ser mandados, que é destino", vão outorgar o direito de "outros" exercerem estas atividades, vão se submeter ao "mando" de outrem, e não atuam como sujeitos do processo. Abdicam assim, do direito de exercer seu poder, de participar, de exercer sua "vontade deliberativa". Quando se fala em dominação, logo se enfatiza a questão da resistência. Mas é preciso lembrar que práticas de resistência são combinadas com práticas de consentimento, de conformismo.

Vimos que o traço característico das representações simbólicas dos mineiros acentuam elementos marcados pela negatividade. Ao vivenciarem uma outra possibilidade estas "representações instituídas" são polemizadas. Neste movimento conflituoso entre possibilidade de outra prática e outra condição vão se construindo outras representações, que se sobrepõem e ao mesmo tempo se contradizem com as representações instituídas que mediavam a prática. As representações instituintes emergem deste conflito e com ela o ensaio de outras práticas, uma vez que "a produção de novas significações, novos simbolismos instituem novas práticas" (Torres:1991), e "as idéias tanto manifestam como reproduzem a emergência de novos padrões de práticas coletivas" (Sader,1989).

Na medida em que se coloca a possibilidade de gerir uma empresa e um operário que antes era puxador de carvão é agora presidente da empresa, instala-se uma polêmica entre as representações instituídas: "Será que o operário sabe administrar uma mina? Assim, ao mesmo tempo em que muitos se acham incompetentes, inferiores, incapazes, que não se "acham dono da mina" são empurrados pela prática, pelo contexto, a decidir na assembléia sobre questões da empresa, na sucessão da direção coloca-se a possibilidade de qualquer trabalhador vir a assumir cargo de direção.

Ao mesmo tempo em que visualizam o poder sendo exercido principalmente pela direção percebem que este poder foi outor-

gado pelos próprios trabalhadores, e a direção exerce este poder em nome dos trabalhadores. Percebem, também, que operário tem poder quando resiste, quando pressiona e faz valer sua força, e principalmente visualizam o poder dos trabalhadores quando é exercido coletivamente.

Neste sentido, penso que as representações simbólicas, as mediações da cultura interagem diretamente nas relações de poder. Ao expressar e pensar o poder enquanto uma imagem negativa e ao mesmo tempo potencial para todas as ações, não deixam de visualizar também que, em certos momentos, os operários tem poder, e apesar da maioria confirmar que a direção têm mais poder porque está com o controle de tudo, que passa o que quer na assembleia, há aqueles que sinalizam que os operários unidos têm mais força.

As evidências captadas apontam a intrínseca relação existente entre práticas culturais e as relações de poder. Fica claro, por exemplo, como a imagem que fazem de si mesmos influencia na ação destes mineiros na experiência. As evidências reforçam também que, como acentua Paoli, o cultural é central ao entendimento da dominação (1987).

A primeira vista, é mais fácil aceitar o jargão comum que enfatiza a incapacidade dos trabalhadores em administrar uma empresa. Inclusive o desafio principal assumido pelos atores da experiência da CBCA é justamente mostrar para os patrões, para a sociedade que os trabalhadores são competentes. A opinião pública, em geral, também usa como principal critério de avaliação da experiência da CBCA a partir deste desafio: "Se a experiência fracassar é porque os trabalhadores são incompetentes".

O problema, no entanto, é outro. O desafio engendra em si mesmo a lógica do saber dominante. Ao mesmo tempo em que a intenção deste argumento, deste desafio é se contrapor à lógica dominante, ele a reforça. Explico melhor. O equívoco está em enquadrar num jogo comparativo a "competência" dos empresários e a "competência" dos trabalhadores. Não há marcos comparativos entre o "patronato" - que acumulou durante décadas um saber específico de como administrar, de como gerenciar a força de trabalho, o mercado, enfim, que acumulou uma "cultura" administrativa e se construiu a partir deste "fazer"- e o operariado que sempre foi

excluído de qualquer decisão, sempre passou a vida toda sendo mandado por outrem, distante de qualquer contato com setor administrativo, resguardado seu saber peculiar, frente ao processo de trabalho. Ele se constrói a partir de outro "fazer". O que temos são experiências diversas de gestão coletiva da produção, algumas de autogestão que aconteceram historicamente em momento, lugares sob condições e circunstâncias específicas.

Neste sentido, é absolutamente equivocado exigir dos trabalhadores a mesma desenvoltura que os empresários possuem na administração do seu negócio. O horizonte de viabilidade econômica da empresa precisa ser considerado, principalmente no caso peculiar da aguda crise do carvão que fecha perspectivas para o setor.

Mas, uma experiência gestão dos trabalhadores encerra uma processo auto-educativo extremamente salutar.

É auto educativo, primeiramente, porque eles estão situados num outro lugar. Eles podem decidir coletivamente as regras do jogo, podem eleger e exercer controle sob seus dirigentes, podem manifestar livremente suas opiniões. Eles podem, embora muitas vezes, abduquem deste poder. Estão, portanto, quebrando uma tradição, fazendo uma ruptura na ordem das coisas. É uma empresa que não precisa de "patrão". Inventam novas práticas quando instituem a eleição para o chefe de serviço (embora tenha retrocedido); quando organizam comissão de mina, quando reagem frente aos abusos e frente aos mecanismos de punição. Todas estas criações, embora limitadas com a prática cotidiana, induz que sejam pensadas, discutidas, vivenciadas, aí transparece o momento autoeducativo.

Ao mesmo tempo em que rompem com a tradição, eles estão submetidos à ela, presos à sua teia. "O passado opera subterraneamente no presente". Por isso não podemos deixar de levar em conta as complexas relações histórica-culturais que estão necessariamente envolvidas. A mudança de valores, de práticas, de pensamento, é processada lentamente, resguardando aqui os momentos em que a velocidade das mudanças são significativas.

Percebemos que os mineiros da CBCA não são os mesmos mineiros. Apesar de obscurecidas, foram produzidas mudanças no

seu modo de agir e de pensar. Produziram-se sutis deslocamentos de significados. Houve a possibilidade de pensar e experimentar o que é e como deveria ser uma empresa gerida pelos trabalhadores, resguardados os limites de uma experiência como a da CBCA no contexto do sistema capitalista.

E preciso observar, também, que os limites da experiência estão encerrados no próprio processo de trabalho que não sofreu alterações. Para alterá-lo seria necessário contar com novas tecnologias e recursos financeiros para isso. Desafio permanente, que se apresenta para a "empresa dos trabalhadores", já que a mudança das relações no trabalho depende, também, de uma profunda transformação tecnológica. Mas esta discussão não era realizada até então pelos coordenadores diretos da empresa. Apenas, recentemente, percebe-se iniciativa de alguns técnicos em levantar a problemática ambiental e, nesta perspectiva, fizeram convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina para realizar pesquisa afim de amenizar o impacto da exploração do carvão no meio ambiente. Iniciativa importante no processo.

As experiências de gestão da empresa pelos trabalhadores, que produziram efetivas transformações das relações de trabalho, além de serem raras, têm sido extremamente breves.

Muitas experiências motivadas por um projeto de profunda transformação acabam presos em mecanismos de dominação, que outrora atacavam com vigor, como a Revolução Russa. Outras, que ensaiavam novas práticas foram sufocadas pelas forças instituídas, como a Revolução Espanhola. Isto nos remete a uma problemática histórica complexa, cujas respostas não são dadas.

E preciso levar em conta a pluralidade de fatores que interferem diretamente no desenrolar destas experiências, desde problemas mais gerais e amplos como as pressões do mercado capitalista, que isola e boicota estas experiências, como problemas de nível interno na condução do processo, onde se reproduzem as relações hierarquizadas e autoritárias (Bernardo, 1986).

Por isso, penso que não podemos perder de vista em momento algum, o contexto em que esta experiência se produziu e se produz. Contexto em que as relações produtivas, de mercado, de trabalho, obedecem à lógica capitalista. Rompê-las, tem sido a

razão de ser do movimento histórico dos trabalhadores.

Estas transformações estão condicionadas a uma série de elementos. Não há um devir, não há uma determinação que garanta, à priori, que elas venham a ser efetivadas. A prática operária não engendra em si mesma um mecanismo de auto superação. Não é portadora, à priori, de novas relações. Existem as possibilidades, existe a travessia do instituído para o instituinte. Depende essencialmente da ação dos sujeitos, do exercício da sua vontade deliberativa, do rompimento da servidão voluntária, da afirmação do desejo de autonomia e liberdade, mas não só. Tudo isso é mediado pela tensão entre aquilo que já está dado, as estruturas, as relações constituídas.

Como diz Thompson, " A experiência (descobrimos) foi, em última instância, gerada na "vida material", foi estruturada em termos de classe, e, conseqüentemente o "ser social" determinou a "consciência social". La Structure ainda domina a experiência, mas dessa perspectiva sua influência determinada é pequena. As maneiras pelas quais qualquer geração viva, em qualquer "agora", "manipula" a experiência desafiam a previsão e fogem a qualquer definição estreita de determinação. " (1981:189)

A História do movimento operário não é cumulativa. As lições apreendidas não são incorporadas e passadas de geração em geração (Paoli, 1987). Ela está sob o impulso da dinâmica social e sob o signo da descontinuidade. No entanto, as experiências significativas do movimento operário ganham importância, na medida em que, mesmo fragmentariamente, refletem o "fazer" de um grupo que, sob um determinado contexto, movimentou-se frente a um campo de possibilidades, aumentando o elenco de práticas para serem avaliadas, pensadas e vividas. E aqui reside um dos significados fundamentais da experiência de gestão da CBCA pelos mineiros.

Muitas questões emergiram durante este processo e assinalam a necessidade de novos estudos. Pensando consciência de classe no sentido Thompsoniano como "a forma como essas experiências são tratadas em termos culturais e encarnadas em tradições, sistemas de valores, idéias e formas institucionais", (Thompson 1979) como pensar a questão da alienação e da consciência sem

cair na bipolaridade entre alienação e consciência, principalmente a partir dos elementos culturais apontados? A expressão de muitos operários em não participar não indica de certo modo que os operários são sujeitos da sua passividade? Será que eles desejam gerir seu trabalho? Será que não é mais cômodo se limitar a cumprir a jornada de trabalho? Enfim "gerir seu trabalho", ter uma empresa sob seu controle é fruto do seu desejo, da sua vontade política? Até que ponto os trabalhadores estavam dispostos a transformar suas relações de trabalho e tinham capacidade para fazê-lo? Até que ponto não desejaram apenas delegar funções, colocar outros no comando da empresa? Como discutir e relacionar a questão do indivíduo e do coletivo que leve em conta as diferenças, que estimule o exercício democrático?

Estamos diante de uma situação confusa, onde os desdobramentos da experiência é ainda um campo aberto de inúmeras possibilidades. Os agentes envolvidos não detêm exclusivamente em suas mãos o controle sobre estes desdobramentos até porque a decisão a respeito dos destinos da empresa está sob jurisdição da justiça do trabalho. Mas, com certeza, a ação e pensamento destes agentes poderá ser levada em conta. A condição essencial é que a maioria manifeste o desejo e a sua disposição de luta para dar continuidade a este processo, reunindo o coletivo em torno deste interesse. Embora caiba ressaltar que houve um descuido, uma relativização por parte dos responsáveis acerca dos encaminhamentos jurídicos, tanto no que diz respeito ao processo de falência em si e da instituição formal da cooperativa. Deixaram o barco navegar à deriva. Movidos pelas turbulências cotidianas preocuparam-se em dar conta da administração do imediato, sem pensar o futuro, colocando em suspenso a própria continuidade da experiência.

Este é um processo que está em curso. A dinâmica estabelecida é impressionante. Para se ter uma idéia, em março, quando terminava meu trabalho de campo foi constituída a Comissão de Mina, mais tarde chamada de conselho administrativo que eleito diretamente pelos operários passou a "administrar" a mina em conjunto com a direção, demarcando uma profunda alteração no quadro interno e na correlação de forças.

Assim, aliada à dinamicidade está a instabilidade do processo, seja a nível interno, no relacionamento entre as forças em luta pela hegemonia, seja a nível externo, no processo jurídico-político, que envolve os antigos proprietários, a manutenção do síndico e o avanço para a decisão final do processo. Existe ainda o movimento dos ex-funcionários da empresa que se articulam e lutam para reaver os direitos, que a CBCA antiga deve pagar. Neste sentido, torna-se particularmente difícil assumir posições fechadas, conclusivas, são antes reflexões indicativas, interpretativas, principalmente porque a proximidade de um acontecimento, de uma experiência, esconde elementos que só serão revelados no futuro com o próprio desdobramento do processo.

Ao fazer um balanço da experiência, procurei me esquivar da polarização simplista, que obedece à lógica binária classificando-a como positiva ou negativa, boa ou má. Ou também buscando entre os agentes envolvidos os "lobos-maus" da história, culpabilizando um ou outro. Procurei, ao mesmo tempo em que identificava seus limites, ressaltar seus pontos mais significativos, e esta intenção não pode ser perdida de vista, sob pena de interpretar este estudo equivocadamente.

Minha tentativa foi construir uma "arqueologia" da experiência da CBCA, juntando pedaços, fragmentos da história. Procurando perceber o jogo da microfísica do poder da empresa quer seja no cotidiano, quer seja nos órgãos de gestão constituídos no processo, quer seja como expressão das representações simbólicas, tentando extrair de toda esta complexa rede de relações os significados desta experiência.

BIBLIOGRAFIA

- ANTUNES, Ricardo. A Rebelião do Trabalho. Campinas, Ed Ensaio, 1990.
- ANWEILER, Oskar. Los Soviets en Rusia.- 1905-1921. Madrid, Edita Zero, 1975.
- ARANTES, Antônio. O que é Cultura Popular. São Paulo, Brasiliense, 1984.
- BARBOSA, Priscila F. Tentando uma Antropologia Operativa. In: Anuário Antropológico/85 pg.79-106.
- BERNARDO, João. Para uma Teoria do Modo de Produção Comunista. Porto, Luta de Classes, Afrontamento, 1975.
- _____. A Autonomia das Lutas Operárias. In: Bruno L. & Saccardo C. (coord) "Organização, Trabalho e Tecnologia". SP Atlas, 1986, pg. 103-114.
- BOURDIEU, Pierre. O Poder Simbólico. Rio de Janeiro, Difel, 1989.
- BRAVERMAN, Harry. Trabalho e Capital Monopolista. Rio de Janeiro, Zahar, 1981.
- BRINTON, Maurice. Os Conselhos Operários. Ed. Afrontamento, 1975.
- BRUNO, Lúcia. O que é Autonomia Operária. São Paulo, Brasiliense, 1985
- BRUNO, Lúcia . Gestores: A Prática de uma Classe no Vácuo de uma Teoria. In: Bruno, L. & Saccardo, C. (coord) "Organização, Trabalho e Tecnologia". São Paulo, Atlas, 1986, pg. 115-141.
- CANCLINI, Nestor Garcia. As Culturas Populares no Capitalismo.

São Paulo, Brasiliense, 1983.

CALDEIRA, Teresa. A Política dos Outros. São Paulo, Brasiliense, 1984.

CARDOSO, Ruth et alii. Aventura Antropológica. São Paulo, Brasiliense, 1986.

CASTORIADIS, Cornélius. A Instituição Imaginária da Sociedade. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1982.

_____. O Conteúdo do Socialismo. São Paulo, Brasiliense, 1983.

_____. A Experiência do Movimento Operário. São Paulo, Brasiliense, 1985.

CEDIP . Relatório da Pesquisa : A Experiência do Movimento Sindical Mineiro de Criciúma, SC. (mimeografado), 1988.

CHARTIER, Roger. A História Cultural - entre Práticas e Representações. Rio de Janeiro, Difel, 1990.

CHAUÍ, Marilena. Cultura e Democracia. São Paulo, Brasiliense, 1989 . edição.

_____. Conformismo e Resistência. São Paulo, Brasiliense, 1986

CLASTRES, Pierre. Arqueologia da violência- Ensaios de Antropologia Política. São Paulo, Brasiliense, 1982.

DA MATTA, Roberto. Carnavais, Malandros e Heróis. Rio de Janeiro, Zahar, 1983, 4 edição .

DE DECCA, Edgar. O Nascimento das Fábricas. São Paulo, Brasiliense, 1982.

DURHAM, Eunice Ribeiro. A Dinâmica Cultural na Sociedade Moderna.
Rio de Janeiro, Ensaios de Opinião, 1977.

_____. A Pesquisa Antropológica com Populações Urbanas: Problemas e Perspectivas. In: A Aventura antropológica - Teoria e Pesquisa. Cardoso (org.) . Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986, pg. 17-37.

ECKERT, Cornélia. Os Homens da Mina.- Um Estudo das Condições de Vida e Representações dos Mineiros de Carvão em Charqueadas/RS
Porto Alegre, mimeografado, 1985

FANTIN, Márcia. O Lugar do Poder em Michel Foucault e Agnes Heller. Florianópolis, mimeografado, 1990.

_____. Repensando a Cultura Popular. Florianópolis, mimeografado, 1990.

_____. A Ocupação do Tempo livres dos Mineiros .
Florianópolis, mimeografado, 1988.

_____. As Representações de Saúde e Doença dos Mineiros de Criciúma. Florianópolis, mimeografado, 1989.

FARIA, José Henrique. Comissões de Fábrica- Poder e Trabalho nas Unidades Produtivas. Curitiba, Criar edições, 1987.

FLEURY, Maria Teresa Lene e FISCHER, Rosa Maria. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo, Atlas, 1989.

FOUCAULT, Michel. Vigiar e Punir. Petrópolis, Vozes, 1987.

_____. Microfísica do Poder. Rio de Janeiro, Grall, 1979.

_____. História da Sexualidade. Rio de Janeiro, Grall, 1977.
Vol. I.

- GARCIA, Marco-Aurélio. A (Auto) Construção de um movimento Operário. Notas para discussão. In: Desvios, n.1, São Paulo, 1982.
- GEERTZ, Clifford. A Interpretação das Culturas. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- GEEPS- Grupo de Pesquisa em Epidemiologia e Ecologia Social. Relatório do Projeto "Descrição e Análise da Organização Social e Técnica dos Processos de Trabalho na Mineração do Carvão e da Fumicultura e sua Relação com a Saúde do Trabalhador. (UFCS), Florianópolis, 1989. (mimeografado)
- GRAMSCI, Antônio e BORDIGA, Amadeo. Conselhos de Fábrica. São Paulo, Brasiliense, 1981.
- GORZ, André. Crítica da Divisão de Trabalho. São Paulo, Martins Fontes, 1989.
- GUILLERM, Alain & BOURDET, Yvon. Autogestão uma Mudança Radical. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1978.
- HELLER, Agnes. Para Mudar a Vida. São Paulo, Brasiliense, 1982.
- HARDMAN, Francisco Foot. Nem Pátria . Nem Patrão. São Paulo, Brasiliense, 1983.
- JOYEUX, Maurice. Autogestão, Gestão Direta, Gestão Operária. Brasília, Novos Tempos Editora, 1988.
- LOPES, José Sérgio Leite. O Vapor do Diabo. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1978.
- _____. A Tecelagem dos Conflitos de Classe - na Cidade dos Chaminés. Brasília, Ed. Universidade de Brasília -Marco Zero, 1988.

- LOPES, José Sérgio Leite et alli. Cultura e Identidade Operária: Aspectos da cultura da Classe Trabalhadora. Rio de Janeiro, Ed. UFRJ -Marco Zero, 1987.
- MACHADO, Roberto. Ciência e Poder- A Trajetória da Arqueologia de Foucault. Rio de Janeiro, Graal, 1988, 2 ed..
- MAGNANI, J. G. Cantor. Discurso e Representação ou De como os Baloma de Kiriwana podem Reencarnar-se nas atuais Pesquisas. In : Aventura Antropológica . Cardoso (org.) . Rio de Janeiro Paz e Terra, 1986., pg.127-140)
- MARGLIM, Stephen. Origem e Funções do Parcelamento das Tarefas (Para que servem os padrões?) In: Critica da Divisão do Trabalho. Gorz (org) . São Paulo, Martins fontes, 1989.
- MARONI, Amnérís. A Estratégia da Recusa. São Paulo, Brasiliense, 1982.
- MARONI, A. & GOMES, A.C.P. A Gestão da Produção como Forma de Luta. IN: Desvios n.3. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1984, pg. 52-68.
- MARX, Karl. O Capital. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, Livro I Tomo I, 1980.
- MEILLASSOUX, Claude. Os Limites da Superexploração do Trabalho. In: Antrologia Econômica- Edgar Assis Carvalho (org). São Paulo, liv.Ed. Ciências Humanas, 1978.
- MOORE, Barrington. Injustiça - as bases sociais da obediência e da revolta. São Paulo, Brasiliense, 1987.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Burocracia e Autogestão. São Paulo, Brasiliense, 1981.
- NASCIMENTO, Cláudio. Rosa Luxemburgo e Solidarnosc. Autonomia

Operária e Autogestão Socialista. Rio de Janeiro, Loyola, 1988.

_____. As Lutas Operárias Autônomas e Autogestionárias. Rio de Janeiro, CEDAC, s/d.

NOBRE, L. et alli. "O Impacto do Processo Produtivo da Extração do Carvão Mineral na Saúde Humana: Os Acidentes do Trabalho". Criciúma, 1988, mimeografado.

NUN, José. O Controle Operário e o Problema da Organização. In: A Situação da Classe Trabalhadora na América Latina. Rio de Janeiro, Paz e Terra & CEDEC, 1978, 13-47.

NOGUEIRA, A.J.F. Mazzei. Conflito e Administração. In: Organização Trabalho e Tecnologia. Bruno & Saccardo (coordenadoras). São Paulo, Atlas, 1986, pg. 71-80.

OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. Sobre o Pensamento Antropológico. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1988.

ORTIZ, Renato. Consciência Fragmentada. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1980.

PANNEKOEK, Anton. Los cosejos Obreros. Buenos Aires, Ed. Proyección, 1976.

PERROT, Michelle. Os Excluídos da História. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1988.

PINHO, Diva Benevides. O Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro. São Paulo, Brascoop, 1982.

PAOLI, Maria Célia. Os Trabalhadores na Fala dos Outros. Tempo, Espaço e Classe na História Operária Brasileira. In: Cultura e Identidade Operária. José Sérgio Leite Lopes, organizador. Rio de Janeiro, Marco Zero, 1987.

- RODRIGUES, Edson. A Educação dos Trabalhadores das Minas no interior das Lutas da Categoria. Florianópolis, mimeografado, 1990.
- RODRIGUES, Iram Jacome. Comissão de Fábrica e Trabalhadores. São Paulo, Cortez, 1990.
- SADER, Eder. Quando Novos Personagens Entraram em Cena. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1989.
- _____ . O Surpreendido e o Surpreendente - Notas sobre as Diversas vocações do Marxismo. In: Estudos Goianenses. Goiana v.10,n 3/4 ,1983, pg.229-236.
- SADER, E. & PAOLI, M.C. Sobre "Classes Populares" no Pensamento Sociológico Brasileiro (Notas de Leitura sobre Acontecimentos Recentes). In: Aventura Antropológica. Cardoso (org.), Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986, pg.39-67.
- SADER, E. & TELLES, V.S. Entre a Fábrica e o Sindicato. Os Desafios da Oposição Sindical Metalúrgica de São Paulo. In: Desvios, n.1, São Paulo, Nov.1982, pg.29-44.
- SANTILLAN, Diego Abad. Organismo Econômico da Revolução. A Autogestão na Revolução Espanhola. São Paulo, Brasiliense, 1980.
- SIMÕES, Luzinete. El Modo de Produccion Capitalista y la Fractura en las Relaciones Sociales. Elementos Teóricos para una Reflexion sobre la Enfermedad Mental en Bahia, Brasil. México, mimeografado, 1989.
- TEIXEIRA, José Paulo. Os Mineiros e a Educação Política do Trabalhador. Criciúma, 1987, (mimeografado).
- TRAGTENBERG, Maurício. Administração, Poder e Ideologia.

São Paulo, Ed. Moraes, 1980.

THOMPSON, Eduard. A Miséria da Teoria- ou um planetário de erros.
Rio de Janeiro, Zahar, 1981.

_____. A Formação da Classe Operária Inglesa. Rio de
de Janeiro, Paz e Terra, 1987, vol I.

_____. Lucha de Classe sin Classes? In: Tradicion,
Revuelta e Consciência de Classe. Barcelona,34, Critica.
S.A. Calli de La Cruz,58,1979.

TURNER, Victor . Dramas, Fields and Metaphors. Cornell Univer-
sity Press. London, 1974.

VELHO, Gilberto. Individualismo e Cultura. Rio de Janeiro,
Jorge Zahar, 1987.

VILELA, Ricardo . Situação Atual da Indústria de Extração do
Carvão de SC. Criciúma, 1989, mimeografado.

VOLPATO, Terezinha. A Pírita Humana. Florianópolis, Ed. UFSC,1984.

_____. Os Trabalhadores do Carvão :A Vida e a Luta dos
Mineiros de Criciúma. 1989, mimeografado.

WILLIAN, Raymond. Marxismo e Literatura. Rio de Janeiro,
Zahar,1979

ZALUAR, Alba. Teoria e Prática do Trabalho de Campo: Alguns
Problemas.In: Aventura Antropológica. Cardoso (org). Rio de
Janeiro,1986, pg. 107-125.

JORNAIS CONSULTADOS :

DOSSIE CBCA (1987 a 1988) - Produzido pelo : CEDIP - CENTRO DE EDUCAÇÃO, INFORMAÇÃO E PESQUISA (1989). Contém elenco de artigos de vários jornais que tratam do tema.

DIARIO CATARINENSE : 12/02/89 ; 16/04/89 ; 17/03/91 ; 24/03/91 ; 31/08/91 ; 19/09/91 ; 22/09/91 ;

JORNAL DA MANHA : 28/01/89 ; 01 e 02/05/90 ; 25/05/90 ; 30/06-01/07/90 ; 18/12/90 ; 23 e 24/02/91 ; 15/03/91 ; 18/07/91 ; 02/09/91 ; 03/09/91 ; 06/09/91 ; 18/09/91 ; 20/09/91 ; 23/9/91 ; 29/10/91

A NOTICIA : 15/03/91 ; 08/09/91 ; 09/09/91 ;

O ESTADO : 14/01/87 ; 19/09/90;

JORNAL DE SANTA CATARINA: 25/02/87; 28/03/87 ; 07/08/87

DOCUMENTOS DISPONIVEIS CONSULTADOS:

ATAS DA COMISSAO DE MINA: 03/03/88 ; 24/03/88 ; 07/04/88 ; 06/06/88 ; 09/06/88 ; 04/08/88 ; 08/09/88 ; 23/09/88 ; 06/10/88 ; 10/03/89.

ATAS DA DIRETORIA: 06/10/88 ; 04/11/88 ; 11/11/88 ; 18/11/88 ; 25/11/88 ; 05/12/88 ; 13/12/88 ; 06/01/89 ; 13/01/89 ; 25/01/89 ; 31/01/89 ; 10/02/89/ ; 28/02/89 ; 03/03/89 ; 10/03/89 ; 17/03/89; 30/03/89 ; 07/04/89; 08/05/89 ; 16/05/89 ; 23/05/89 ; 30/05/89 ; 06/06/89 ; 04/07/89 ; 08/09/89 ; 10/10/89 ; 31/11/89 ; 19/12/89 ; 10/07/90

ATAS COMISSAO DE REPRESENTANTES (criada em jan/91) : 01/02/91 ; 23/02/91 ;

ATAS DO CONSELHO ADMINISTRATIVO (criado em março/91) : 16/03/91 ;
04/07/91 ; 02/05/91 ; 29/06/91 ; 15/07/91 ;

ATAS DAS ASSEMBLEIAS GERAIS UNIFICADAS: 10/01/88 ; 17/01/88 ;
12/02/89 ; 23/02/89 ; 05/03/89 ; 12/03/89 ; 27/03/89 ; 01/04/89 ;
05/11/89 ; 28/01/90 ; 11/02/90 ; 21/02/90 ; 29/07/90 ; 01/08/90
04/09/90 ; 02/12/90.

ATAS DAS ASSEMBLEIAS GERAIS DOS TRABALHADORES DA CBCA: 18/05/87 ;
22/06/87 ; 18/07/87 ; 22/07/87 ; 09/08/87 ; 14/10/87 ; 08/11/87 ;
13/08/87 ; 14/10/87 ; 08/11/87 ; 13/08/88 ; 23/09/88 ; 01/10/88 ;
26/05/89 ; 19/09/89 ; 01/10/90 ;

ESTATUTO da COOPERMINAS - COOPERATIVA DE EXTRAÇÃO DO CARVÃO MINE-
RAL DOS TRABALHADORES DE CRICIÚMA LTDA.

JORNAL DA MASSA RUMO A COOPERATIVA : número 01 junho/89 e
número 02 julho/89.

Documento da CBCA enviado ao Sr Juiz de Direito da 1 Vara Cível -
Comarca de Criciúma (01/11/90).

Relatório do Levantamento Patrimonial e Contábil da CBCA enviado
ao Sr. Juiz de Direito da 1 Vara Cível - Comarca de Criciúma
(21/08/90).

Relatório e Plano de Trabalho apresentado pela Assessoria Jurídi-
ca (Advogado Francisco Balthazar) (10/05/89).

Relatório do Projeto Fermento na Massa : 1- "Memória do Encontro
dos Mineiros da Mina 2" : Plano de Trabalho e Ação do Mundo do
Trabalho ; 2) Diagnóstico : Escritório, Mina A, Mina B, Mina 2
(s/d).

Convenção Coletiva do Sindicato dos Mineiros de Criciúma/
abril/89.

Proposta CBCA frente ao Dissídio Coletivo - 08/02/89.

Estudo do Equilíbrio Operacional e Financeiro da MF-CBCA (Fúlvio
M.Negro) 07/06/90.

Descrição do Organograma Funcional Proposto, (s/d).

Balanço Funcional de 1989. Uma contribuição para o debate (Paulo
Gonçalves Filho - secretário geral da CBCA) 20/01/90.

Sugestão para um Projeto de Reorganização da MF-CBCA. (Eng. Car-
larli) Abril/91.

Uma Contribuição à Elaboração do Regimento Interno ou Código Dis-
ciplinar (Fúlvio M. Negro) Abril/91.

Convênio de Cooperação entre Fundação do Ensino de Engenheiros de
SC- FEESC e a MF-CBCA, 25/07/91.

VIDEOS CEDIP - CENTRO DE EDUCAÇÃO, INFORMAÇÃO E PESQUISA :

- "Cenas do confronto entre mineiros e Polícia Militar na estrada
de Ferro - Pinheirinho, Criciúma " / junho/87.

- " Cenas de Assembléias dos Mineiros da CBCA" (1987).

- "Cenas da Eleição do Conselho de Representantes" (dez/87).

- Vídeo " A Massa é do Peão - Uma História de Lutas " (1989).

ANEXO I

CRONOLOGIA:

1987

JANEIRO :

- Vem a público as irregularidades da empresa.
- Greve Geral Unificada

FEVEREIRO :

- Greve relâmpago contra punição de um operário; reivindicam melhores condições de transporte e de trabalho (14/02/87).
- Paralisação em solidariedade a operário demitido. Só retornam ao trabalho após recontração.
- Grupo de operários recusam ser transportados ao trabalho em caminhão caçamba.

MARÇO :

- Trabalhadores da CBCA decretam greve devido ao atraso de pagamento. (10/03/87)
- Iniciam plantão em frente o escritório da empresa
- Tumulto e invasão do escritório pelos mineiros (20/03/87)
- Início da negociação com a Vale do Rio Doce
- Mineiros fazem vigilância nas minas para não permitir que o patrimônio seja transferido.

ABRIL :

- Acordo entre mineiros e a direção da empresa decidem parcelamento do salário e término da greve.(10/04/87)

MAIO :

- Retornam a greve porque o acordo não foi cumprido .(06/05/87)
- Iniciam pagamento mês de março. Mineiros continuam em greve aguardando pagamento do salário de abril. (15/05/87)

JUNHO:

- Caravana de mineiros à Brasília, onde permanecem cerca de duas semanas. (5/06/87-14/06/87)
- Em audiência com Ministro de Minas e Energia e o Ministro Chefe da Casa Civil, os mineiros acertam o pagamento de dois meses de salário. Ministério do Trabalho libera auxílio financeiro de 70% do salário mínimo, mas não efetiva a liberação.
- Mineiros decidem em assembléia realizar acampamento no pátio de manobras da estrada de ferro, aguardam definição. Dão prazo de uma semana para o governo cumprir o acordo (26/06/87) Estão em greve há 51 dias.
- Sindicato entra com pedido de falência da empresa na primeira vara cível de Criciúma. (25/06/87)
- Reunião em Florianópolis presença de mineiros, proprietários, juizes, autoridades. Conseguem a garantia da falência e articulam proposta da Carbonífera Próspera ser síndica. (30/06/87)

JULHO :

- Falência é decretada em 01/07/87
- Polícia Militar invade o acampamento, resultando num confronto violento entre PM e manifestantes (03/07/87)
- Negociação de uma trégua. Preparação para nova caravana à Brasília
- Movimentos de solidariedade à luta dos mineiros. Pe. Pedro Damázio e Vilmar Nascimento iniciam greve de fome. (06/07/87)
- Cerca de 120 mineiros vão à Brasília (06/07/87)
- Invadem e acampam em frente ao Ministério da Indústria e Comércio para pressionar a decisão para que a SIDERBRAS e a Carbonífera Próspera prestem assistência técnica. (14/07/87)
- Recebem do governo um "Fundo Emergencial" para pagamento de 1 dos três salários atrasados.
- Sindicato dos Mineiros de Criciúma é indicado síndico da Massa Falida. (16/07/87)
- Assembléia dos Trabalhadores decide que o sindicato deve ser síndico desde que a Carbonífera Barro Branco (Lauro Muller também decreta falência. (22/07/87)

- Comissão de técnicos da SIDERBRAS/PROSPERA e três operários da CBCA iniciam levantamento na empresa. (23/07/87)
- Barro Branco decreta auto-falência (30/07/87)
- Sindicato dos mineiros assina a nomeação de Sindico da Massa Falida-CBCA. (30/07/87)

AGOSTO :

- Pagamento de um salário (25/08/87)
- Equipe prepara o reinício dos trabalhos

SETEMBRO :

- Início das atividades na empresa. Contratam cerca de 800 funcionários.

OUTUBRO :

- Crise na gerência. Em assembléia geral, o gerente Morvam Borges pede demissão do cargo, mas a assembléia não aceita sua decisão.

DEZEMBRO :

- Eleição do Conselho de representantes (primeira Comissão de Mina) (10/12/88)

1988

ABRIL :

- Implementação do Projeto Fermento na Massa

JULHO:

- Dissolução do Conselho de Representantes (primeira Comissão de Mina). Tem 7 meses de atuação. Reunião 07/07/88 sugere a eleição de nova Comissão de Mina
- Movimento da Mina B motivada pela demissão de um funcionário (7/7/88)

AGOSTO :

- Eleição da segunda Comissão de Mina (04/08/88)

- Realização de cursos sobre Cooperativismo por técnicos da Organização das Cooperativas do Estado de SC (OCESC), para funcionários da CBCA.

- Assembléia Geral decide por unanimidade transformar a empresa em Cooperativa (28/08/88).

SETEMBRO :

- Decidem os critérios para eleição da Cooperativa(23/9/88)

- Curso Fermento na Massa.

- Realizam o primeiro turno da eleição da primeira direção para a Cooperativa (28/09/88) (dos 770 funcionários votaram 612)

OUTUBRO :

- Criação da COOPERMINAS, aprovação do estatuto; eleição da direção e do Conselho Fiscal da Cooperativa. (01/10/88) (dos 770 funcionários votaram 491)

- Turno paralisou suas atividades para receber pagamento. (6/10/88)

1989

JANEIRO :

- Atraso de pagamento do 13 salário. Mineiros ficam em frente ao escritório. (ata: 13/01/89)

- Surge idéia de convocar Assembléia Geral e colocar cargos da direção à disposição. (ata da diretoria : 31/01/89)

FEVEREIRO :

- Acentua crise na direção. Divergência entre direção e conselho fiscal. (ata: 10/02/89)

- Gerente Morvam Borges se desliga de empresa e o engenheiro Luiz Carlos França assume a gerência, sob indicação da Comissão de Mina.

MARÇO

- Última ata da Comissão de mina (10/03/89)

- Presidente da Cooperativa sugere sua saída do cargo e convocação de nova eleição para diretoria. Não acataram esta proposta.

(30/30/89)

- Suspensão de 62 funcionários que fizeram movimento interno quando teve atraso de pagamento.

- Paralisação de 3 dias na mina B devido conflito entre mineiro e capataz

ABRIL:

- Assembléia Geral aprova a dissolução da diretoria, Conselho Fiscal e Comissão de Mina (26/04/89)

MAIO :

- Eleição da segunda Direção da Cooperativa, com mandato de três anos. (06/05/89)

AGOSTO:

- Paralisação de um dia do pessoal do Escritório. Reivindicam aumento salarial.

SETEMBRO:

- Caimento da Mina A

DEZEMBRO:

- Inundação da Mina B

1990 :

- Paralisações nas Minas 2 e 3 (início de 90)

- Atraso de Pagamento (Janeiro, fevereiro, março) provoca movimentação interna com paralisação da mina.

JUNHO:

- Grupo de operários dirigem-se ao Fórum onde uma comissão manteve audiência com o juiz para obter informações acerca da proposta encaminhada pelo ex-proprietário.

JULHO:

- Grupo de Soldadores e Mecânicos da Manutenção-Mina 2, paralisam suas atividades reivindicando equiparação salarial. (24/7/90)

- Greve Geral Unificada, reivindicando perdas salariais. CBCA também entra em greve, mas logo em seguida aprova proposta da direção e retorna ao trabalho. (29/7/90)

NOVEMBRO :

- Em Assembléia Geral aprovam proposta para apresentar ao Juiz .

1991 :

JANEIRO :

- Formação de uma comissão através de abaixo assinado para discutir salários. Articula a eleição de uma nova Comissão de mina .

FEVEREIRO:

- Movimentação interna devido aos salários, com paralisação da mina por dois dias.

MARÇO :

- Paralisação de um turno da 00:00hs e na manhã seguinte vão ao escritório negociar com a direção. Estava em jogo uma contrainformação se o aumento de Cz\$ 6.000 seria em dinheiro ou em vale mercado.

- Eleição da Comissão de mina/Conselho Educativo (mais tarde chamado Conselho Administrativo) (12/03/91)

ABRIL :

- Seminário entre Diretoria e Conselho para discutir: História da CBCA; Atribuições da Comissão de Mina e Direção; Elaboração de um código disciplinar. (06/04/91)

ANEXO I I

A CBCA conta com a seguinte estrutura:

- 1- Mina Antônio de Lucca - Setor A : Sistema de lavra semi-mecanizada com bobcats. Produção de 43.826 t/ROM/ano. Em março de 87, contava com cerca de 206 funcionários. Em dezembro de 1988 possuía 482 funcionários. Localizada no bairro Mina do Toco (Criciúma). Desativada em 1989 devido a um extenso caimento.
- 2- Mina Antônio de Lucca - Setor B: Sistema de lavra manual. Produção de 350.197 t/ROM/ano. Em março de 1987 tinha cerca de 199 funcionários. Em dezembro de 1988 possuía cerca de 290 funcionários. Localizada no bairro Mina do Toco (Criciúma), próximo a mina A. Desativada em 1989 devido a perfuração de uma mina velha que ocasionou enchimento de água com caimento.
- 3- Mina 2 : Lavra mecanizada com conjuntos mecanizados. Em março de 1987 tinha cerca de 630 trabalhadores. Localizada no bairro Santa Libera (Criciúma). Em meados de 87 é desativada e são demitidos cerca de 281 mineiros, sem receber indenização. Neste mesmo local, situa-se o setor de Beneficiamento e Lavador, a oficina, laboratório, garagem, almoxarifado e recentemente a Coqueria- onde quatro fornos já estão em funcionamento e mais oito estão previstos para serem construídos brevemente. Neste local trabalham cerca de 142 funcionários (abril/91).
- 4- Mina 3 : Sistema de lavra semi-mecanizada com bobcats. Colocada em funcionamento somente no ano de 1989. Conta com 371 funcionários. Localizada em São Gabriel, município de Forquilha. Única unidade produtiva em funcionamento atualmente na CBCA.
- 5- Mina São Simão : Sistema de lavra manual. Produção de 351.948 t/ROM/ano. Esta mina é empreitada por um grupo privado e a CBCA participa com 10% do total da produção. Em março de 1987 contava com 160 funcionários.
- 6- Mina São Pedro : Sistema de lavra manual. Em dezembro de 1986 contava com cerca de 51 trabalhadores. Desativada em 1987.
- 7- Escritório Central: Situado no centro da cidade de Criciúma, onde funciona todo o setor administrativo envolvendo cerca de 32 funcionários.

ANEXO III

ORGANOGRAMA ANTERIOR A 1987

1- ORGÃOS DE DIREÇÃO SUPERIOR

- 1.1- Assembléia Geral
 - conselho Fiscal
- 1.2- Direção da CBCA
 - Grupo de Apoio
- 1.3- Diretor Secretário
 - Assessoria

2- ORGÃOS EXECUTIVOS

- 2.1- Departamento Administrativo Financeiro
 - 2.1.1- Divisão Relações Industriais
 - 2.1.2- Divisão de Compras
 - 2.1.3- Divisão Financeira
- 2.2- Departamento de Operações
 - 2.2.1- Divisão de Produção
 - 2.2.2- Divisão de Beneficiamento
 - 2.2.3- Divisão de Manutenção
 - 2.2.4- Divisão de Serviços Gerais

3- ESTRUTURA DAS DIVISÕES

- 3.1- Divisão Relações Industriais
 - 3.1.1- Seção de Pessoal
 - 3.1.2- Seção de Assistência Social
 - 3.1.3- Seção Segurança Higiene e Medicina do Trabalho
 - 3.1.4- Seção de Serviços Gerais
- 3.2- Divisão Financeira
 - 3.2.1- Seção de Contabilidade
 - 3.2.2- Seção de Finanças
 - 3.2.3- Seção de Custos
- 3.3- Divisão de Produção
 - 3.3.1- Seção Almoarifado
 - 3.3.2- Seção Mina 1
 - 3.3.3- Seção Mina São Simão
 - 3.3.4- seção Mina 2
- 3.4- Divisão de Manutenção
 - 3.4.1- Seção de Manutenção Mecânica

3.4.2- Seção de Manutenção Elétrica

3.4.3- Seção de Subsolo

3.5- Divisão de Beneficiamento

3.5.1- Lavador 1

3.5.2- Lavador 2

3.5.3- Lavador 3

3.5.4- Laboratório de Análise

3.6- Divisão Serviços Gerais

3.6.1- Seção Transporte

3.6.2- Seção Embarque

3.6.3- Seção Reflorestamento

3.6.4- Seção de Construção

4- ESTRUTURA DAS MINAS

4.1- Mina 1

4.1.1- Capatazia Geral

4.1.2- Chefia do 1 turno

4.1.3- Chefia do 2 turno

4.1.4- Chefia de Preparação

4.2- Mina São Simão - Empreiteiro

4.3- Mina 2

4.3.1- Capatazia Geral

4.3.2- Chefia de Manutenção

4.3.3- Chefia 1 turno

4.3.4- Chefia 2 turno

4.3.5- Chefia 3 turno

ANEXO IV

ORGANOGRAMA DA MF CBCA - 1991

1- ORGAOS DE DIREÇÃO SUPERIOR

1.1- Assembléia Geral dos Trabalhadores

1.2- Conselho Administrativo e Diretoria

- Assessoria Planejamento Economico

- Assessoria Jurídica

2-ORGAOS EXECUTIVOS

2.1- Coordenação de Operações

2.2- Coordenação Administrativa e Financeira

3- ESTRUTURA DAS COORDENAÇÕES

3.1- Coordenação de Operações

3.1.1- Chefia de Produção

Supervisor I - Turno 1 (#)

Turno 2 (#)

Turno 3 (#)

Supervisor II - (encarregado) - Turno 1

- Turno 2

- Turno 3

3.1.2- Chefia de Beneficiamento

Apontadoria Mina 2

Almoxarifado Mina 2

Mecânica de Máquinas

Meio Ambiente

Projetos e Desenhos Mina2

Vigilância

Balanceiros

Supervisor Beneficiamento

Encarregado : Finos e Coqueria

Laboratório

Manutenção e Lavador

Serralheria

Elétrica

Supervisor Oficina Mecânica

Encarregado de Oficina Mecânica

3.1.3- Chefia de Manutenção

Mecan.Corr
Drenagem
Suprimento
Mecan. Calha

Supervisor Elétrica
Encarregado Elétrica

3.1.4- Chefia de Obras

Topografia
Afiador de Brocas
Ar comprimido
Apontadoria Mina 3
Carregamento de ROM

Almoxarifado Mina 3
Obras e edificações
Oficina Veículos

3.1.5- Chefia de Segurança.

Técnico de Segurança
Transporte Material
Segurança Geral
Encarregado de Vigilância

3.2- Coordenação Administrativa e Financeira

Desenho
Vendas
Enfermagem
Responsabilidade Técnica Geral

3.2.1- Chefia Geral do Escritório

Secret. Executiva
Tesouraria
Copa/Limpeza
Adiantam./Pequen. Desp.
Telefonista

3.2.1.1- Departamento de Contabilidade

Contas a pagar
Faturamento

3.2.1.2- Departamento Pessoal

Registro de controle
Vigilância
Encargos e Benefícios

3.2.2- Supervisor Patrimônio

Comunicação Interna

Informativo

Formação e Treinamento

3.2.3- Supervisor de Compras

(1) Cada Turno desenvolve-se nos setores 1,2,3 respectivamente.

ANEXO V

DESCRIÇÃO DO ORGANOGrama FUNCIONAL

1- ASSEMBLEIA GERAL

- Definir estratégias e normas globais (Competência Estratégica)
- Definir o negócio (atividade financeira)
- Avaliar o ambiente
- Estabelecer objetivos gerais
- Determinar políticas e normas da organização

2- DIRETORIA

- Planejar, administrar, controlar e avaliar política e normas operacionais/funcionais definidas pela Assembleia Geral. (Competência Tática)
- Estabelecer políticas operacionais setoriais
- Estabelecer objetivos operacionais setoriais
- Traçar planos operacionais
- Formular estratégias funcionais
- Estabelecer normas e procedimentos
- Avaliar resultados

3- A- COORDENAÇÃO GERAL ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

- Coordenar a execução e/ou aplicação da política, dos planos, e estratégias inerentes as áreas afins.
- Apresentar resultados e propostas para análise da Diretoria e/ou Assembleia Geral.
- Coordenar e/ou executar as decisões das Assembleias Gerais e da diretoria no tocante as operações e relações externas a Companhia (fornecedores, compradores, prestadores de serviço, entidades e órgãos públicos)

3-B COORDENAÇÃO GERAL DA PRODUÇÃO

- Coordenar a execução e ou aplicação da política, dos planos, e estratégias estabelecidas nas instâncias deliberativas no tocante ao segmento produtivo (produção, manutenção, beneficiamento)
- Apresentar resultados e propostas para a análise da Diretoria ou Assembleia Geral
- Promover a integração e as relações necessárias entre as divisões subordinadas.

3A.4A - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

- Responder pela execução das atividades técnicas e funcionais inerentes a divisão.
- Promover a integração e as relações necessárias entre as seções e atividades subordinadas.
- Elaborar e executar programação de pagamentos e recebimentos mensais, executados de acordo com a política e planos traçados pela direção
- Manter a disposição da Diretoria, balanços, boletins e outros expedientes informativos inerentes as atividades da divisão
- Controlar e avaliar o desempenho das seções subordinadas
- Apresentar resultados e propostas para a coordenação geral e quando necessárias para as instâncias deliberativas.

3B. 4A- DIVISÃO DE PRODUÇÃO, MANUTENÇÃO E BENEFICIAMENTO

- Responder tecnicamente e operacionalmente por suas respectivas áreas
- Promover a integração e às relações necessárias entre as supervisões e atividades subordinadas
- elaborar e controlar a execução da programação e das metas operacionais das respectivas áreas, de acordo com a política e o planejamento estabelecido nas instâncias deliberativas
- Controlar e avaliar o desempenho das supervisões e atividades subordinadas
- Apresentar resultados e propostas para a coordenação geral, bem como para as instâncias deliberativas quando necessário

SUPERVISÕES

- Executar planos e programas específicos
- Supervisionar a execução das atividades específicas
- Apresentar resultados operacionais
- Atender a realização dos objetivos determinados
- Promover a integração e as relações necessárias entre setores, turnos e atividades correlatas ou afins.
- Controlar e avaliar o desempenho dos chefes e das atividades subordinadas.
- Controlar, em consonância com as chefias de setor, a política de pessoal (férias, licenças, substituições, transferências), decididas em reuniões específicas, resguardando o cumprimento de políticas e normas operacionais estabelecidos nas instâncias deliberativas.

SEÇÕES (Pessoal, Contabilidade, e Patrimônio)

- Controlar e atender às realizações dos objetivos determinados
- Responder pela aplicação de normas e princípios legais e funcionais pertinentes a suas respectivas áreas
- Fornecer periodicamente: balanços, boletins ou outros expedientes informativos inerentes as suas atividades para apreciação nas instâncias superiores ou de assessoria.
- Controlar a política de pessoal (férias, licenças, substituições, horários), dissídios em reuniões específicas, resguardado o cumprimento de políticas e normas definidas nas instâncias deliberativas.

ANEXO VI

PRODUÇÃO DE CARVÃO TONELADA/ CPL (carvão pré lavado) - CBCA

MES	ANO DE 1988	ANO DE 1989	ANO DE 1990	ANO DE 1991
JANEIRO	19.318	17.125	7.567	15.700
FEVEREIRO	20.519	9.091	4.321	11.300
MARÇO	24.132	11.524	9.375	15.600
ABRIL	22.355	23.054	8.493	14.550
MAIO	24.559	16.388	9.806	14.540
JUNHO	26.974	18.422	6.100	14.960
JULHO	24.101	17.472	11.035	18.800
AGOSTO	26.594	14.341	13.270	19.840
SETEMBRO	21.151	6.455	13.980	16.100
OUTUBRO	22.826	11.920	14.540	22.800
NOVEMBRO	23.915	7.433	13.265	-
DEZEMBRO	16.055	12.443	6.800	-
TOTAL	272.499	165.668	118.552	164.190
MEDIA/MENSAL	22.708	13.805	9.880	16.420 (media 10/meses)

FONTES: Informativo de Produção (ano 88/89)
 Quadro de produção/ACIEC
 Assessoria Planejamento Econômico -CBCA (ano 90/91)

ANEXO VII

DEFASAGEM SALARIAL DA MF CBCA NO PERIODO JAN-SET/91 EM RELAÇÃO AO INPC

NIVEIS SALARIAIS REAJUSTE	DIARIA ANTERIOR	20 DIARIAS EM S.M.(%)	DIARIA ATUAL	20 DIARIAS EM S.M.(%)	ANTECIPAÇÃO JAN/SET/91(%)	DIFERENÇA OU NECESSARIO
EM % (**)						
PISO E SUPERFICIE	1.621,75	2,60	3.461,00	1,64	113,41	41,74
PISO DE SUBSOLO	1.866,60	3,03	3.886,72	1,85	108,22	45,27
PROFISSIONAL NIVEL III	2.150,00	3,49	4.379,72	2,09	103,71	48,49
PROFISSIONAL NIVEL II	2.600,00	4,22	5.162,72	2,46	98,57	52,33
PROFISSIONAL NIVEL I	2.750,00	4,46	5.423,72	2,58	97,23	53,37
TECNICO	3.150,07	5,11	6.142,51	2,93	95,00	55,12
ENCARREGADO	3.783,34	6,14	7.377,50	3,51	95,00	55,12
SUPERVISOR	5.394,12	8,75	10.518,32	5,01	95,00	55,12
ENGENHEIRO	9.581,73	15,55	17.862,60	8,51	86,42	62,26

OBS: * SALARIO MINIMO EM VIGOR A PARTIR DE 01/01/91 : Cr\$ 12.325,60
SALARIO MINIMO EM VIGOR A PARTIR DE 01/09/90 : Cr\$ 42.000,00

** INPC JANEIRO/SETEMBRO/91: 202,49 %

RELAÇÃO SALARIO E NUMERO DE FUNCIONARIOS - 1990- MF CBCA

Remuneração teto	Em Sal. Min %	Numero de Funcionários	Total Salários
Cr 46.332,60	9,45%	23	1.065.649,80
Cz 29.613,00	6,04%	250	7.403.250,00
Cz 20.000,00	4,08%	68	1.360.000,00
Cz 16.694,40	3,40%	165	2.754.576,00
Cz 14.241,00	2,90%	40	569.640,00
Sub-Total		546	13.153.115,80
Salários acima de Cr 46.332,60		11	905.207,23
Total Geral - Junho de 1990		557	14.058.323,03

* Dados: assessoria econômica CBCA

* Salário Mínimo em vigor a partir de 01/07/90 = Cr 4.904,76

ANEXO VIII

QUADRO DO FLUXO DE FUNCIONARIOS NA EMPRESA

ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
88 . A	21	13	4	8	16	14	14	11	9	23	11	5
D	6	10	9	5	9	6	10	8	12	9	17	2
T	750	753	748	751	758	766	770	773	770	784	778	781

89 A	11	1	1	2	3	7	19	14	7	5	5	7
D	5	13	13	22	4	10	26	32	33	26	30	3
T	781	769	757	737	736	733	726	708	682	661	636	640

90 A	0	2	0	0	7	0	1	4	19	6	4	9
D	13	46	15	7	6	5	4	5	8	5	9	8
T	627	583	568	561	562	557	554	553	564	565	560	561

91 A	11	1	5	6	11	10	6	11				
D	1	1	5	0	17	9	8	6				
T	571	571	571	577	571	572	570	575				

FONTE : FEDERAÇÃO DAS INDUSTRIAS DE SANTA CATARINA
 DADOS DO NIVEL DE EMPREGO INDUSTRIAL
 MF-CBCA

LEGENDA : A = ADMITIDOS
 D = DEMITIDOS
 T = TOTAL

ANEXO IX

ELEIÇÃO DA COMISSÃO DE MINA OU CONSELHO EDUCATIVO

EDITAL DE CONVOCAÇÃO

Conforme deliberação da Assembléia Geral realizada em 02/03/91, fica convocada para o próximo dia 22/03/91, a eleição da Comissão de Mina ou Conselho Educativo, formada por um representante de cada Sindicato de Trabalhadores da Extração de Carvão com associados na Massa Falida da CBCA, e mais 38 eleitos, conforme a seguir discriminado:

- 1) O mandato sera de um(01) ano.
- 2) Os poderes dos membros estão regulados no art.44 do Estatuto Social da Massa Falida da CBCA.
- 3) Não haverá necessidade de inscrição prévia de nomes, podendo ser votado qualquer um dos membros integrantes daquele setor e turno
- 4) estará eleito o funcionário mais votado ou os mais votados nos setores/turnos com mais de um representante, conforme a relação e critérios a seguir discriminados:

MINA II-

-LAVADOR	-----	03 Representantes
-SERRARIA	-----	01 Representante
-ALMOXARIFADO	-----	01 Representante
-OFICINA DE VEICULOS	-----	01 Representante
-OFICINA DE MANUTENÇÃO	-----	02 Representantes
-VIGILANCIA	-----	01 Representante
-TRANSPORTES	-----	01 Representante

TOTAL MINA II ----- 10 Representantes

MINA III

SUPERFICIE	-----	04 Representantes- Obs: Topografia e Segurança estão incluídos
TURNO I (00:00 hs/06:00 hs)	-----	Setor I ----- 02 Representantes Setor II----- 02 Representantes Setor III----- 02 Representantes

TURNO II (06:00hs/ 12:00 hs) ----- Segue Critério anterior

TURNO III (12:00 hs/ 18:00 hs) ----- Segue Critério anterior

MANUTENÇÃO ----- 04 Representantes

TOTAL MINA III -----26 Representantes

ESCRITORIO CENTRAL -----02 Representantes

- 5) Em caso de empate, será eleito o funcionário com maior tempo de serviço na empresa (CBCA e MF-CRCA). Caso permanecendo o empate, será feita eleição do mais idoso.
- 6) A indicação do representante sindical para participar das reuniões fica a critério próprio de cada sindicato.
- 7) A eleição ocorrerá no local e em horário compatível com o trabalho.
- 8) A comissão eleitoral é constituída pelas seguintes pessoas: [no documento este item está incompleto]
- 9) A Assembléia Geral é soberana conforme previsão do art. e seguintes do Estatuto Social.

Criciúma, SC, 12 de março de 1991.