

Universidade de Brasília – Unb  
Instituto de Ciências Sociais – ICS  
Departamento de Sociologia – SOL  
Prática de Pesquisa 2

**“O QUE EU FAÇO, O CHEFE NÃO FAZ; O QUE ELE FAZ, EU APRENDO”:** trabalho cooperado como alternativa à exploração no trabalho?

Leonardo Rosseti Tribst

**Brasília - DF**  
**Mai/2021**

Dedico este trabalho a Meg e Cota.

Agradeço à minha orientadora, Professora Ana Cristina Murta Collares, que tanto me encorajou a terminar este trabalho em tempos pandêmicos. A Maria e Rodrigo, que cederam preciosas horas de trabalho e descanso para serem entrevistados e responderem às minhas dúvidas. A Fábio, Flávio, Ricardo e Joana, chefes que foram compreensivos com meus estudos paralelos ao trabalho.

*Se va enredando, enredando  
Como en el muro la hiedra  
Y va brotando, brotando  
Como el musguito en la piedra<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Violeta Parra – Volver a los diecisiete

## **MONOGRAFIA**

**“O QUE EU FAÇO, O CHEFE NÃO FAZ; O QUE ELE FAZ, EU APRENDO”:** trabalho cooperado como alternativa à exploração no trabalho?

**Leonardo Rosseti Tribst – Matrícula 15/0072619**

<b>Comitê Supervisor</b>	<b>Nome</b>	<b>Visto</b>
Professora Orientadora	Ana Cristina Murta Collares	
Professora Avaliadora	Christiane Girard Ferreira Nunes	

Tribst, Leonardo Rosseti

“O que eu faço, o chefe não faz; o que ele faz, eu aprendo”:  
trabalho cooperado como alternativa à exploração no trabalho?

Monografia – Curso de Ciências Sociais – Bacharelado em  
Sociologia

Brasília – DF, maio de 2021.

Área de Concentração: Sociologia do Trabalho

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Ana Cristina Murta Collares

1. Cooperativismo 2. Economia Solidária 3. Capitalismo



**RESUMO:**

Este projeto objetiva compreender as experiências prévias e posteriores ao trabalho cooperado; o contexto que leva trabalhadores a transitar de vínculos tradicionais ou precarizados ao trabalho cooperado; o que impulsiona e o que permite esse movimento; identificar condições, contingências, motivações, oportunidades, desafios que surgem durante a transição; compreender como se dá a nova relação, como a organização do local de trabalho se modifica; e as consequências do novo arranjo para os trabalhadores. Para atingir esses objetivos, propomos uma revisão bibliográfica sobre as transformações recentes no mundo do trabalho e entrevistas com trabalhadores cooperados no setor de projetos arquitetônicos de Brasília.

Palavras-chave: Cooperativas; Economia Solidária; Capitalismo



**ABSTRACT:**

This project tries to understand the experiences before and after cooperative work; the context that drives workers to move away from traditional or precarious bonds to cooperative ones, conditions that drive and allow this movement; to identify the conditions, contingencies, motivations, opportunities, challenges that arise during this kind of transition; to understand how the new relationship takes place, how the organization of the workplace changes; and the consequences of the new arrangement for workers. In order to achieve these goals, we propose a literature review of recent transformations in the world of work and interviews with cooperative workers in the architectural design sector of Brasilia.

**Key-words:** Cooperatives; Solidary Economy; Capitalism



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	8
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1.1 Justificativa</b> .....	11
<b>1.2 Objetivos e Hipóteses</b> .....	15
<b>2. DESENVOLVIMENTO DO PROBLEMA: ASPECTOS OBJETIVOS E SUBJETIVOS DA RELAÇÃO TRADICIONAL DE TRABALHO E DO COOPERATIVISMO.</b> .....	17
<b>2.1 Relação tradicional de trabalho</b> .....	17
<b>2.2 Cooperativismo</b> .....	23
<b>3. APONTAMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	26
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO</b> .....	29
<b>4.1 Motivações</b> .....	29
4.1.1 Estrutura e dinâmica do escritório anterior .....	29
4.1.2. A fuga ao modelo hierárquico de tomada de decisões e a busca por solidariedade.....	33
4.1.3. A percepção da dinâmica de exploração .....	40
4.1.4. Excesso de trabalho .....	42
4.1.5. Recebimentos .....	44
4.1.6. Qualidade do projeto e aperfeiçoamento profissional .....	46
4.1.7. Saúde .....	49
<b>4.2 A situação atual</b> .....	51
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	65
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	73
<b>ANEXO</b> .....	78



---

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: antiga estrutura proprietária da ex-empresa .....	35
Figura 2: nova estrutura proprietária da ex-empresa .....	36
Figura 3: distribuição em quotas do capital da antiga empresa, por sócio proprietário .....	37
Figura 4: distribuição em percentual do capital da antiga empresa, por sócio proprietário .....	38



## 1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no mundo do trabalho, notadamente aquelas que se dão ao final do século XX e início do século XXI, desconstruem a ideia de que a sociedade pós-industrial seja exclusivamente uma “sociedade do conhecimento” que prescindia de trabalho e trabalhadores. Se bem que processos de mecanização e automação tenham ocupado o espaço de extenuantes e repetitivas tarefas e atividades anteriormente desempenhadas por humanos (*e.g.*, na agricultura e no extrativismo mineral), trabalhadores e trabalhadoras seguem sendo submetidos a atividades penosas de alta intensidade, como os trabalhos realizados em telemarketing ou teleatendimento, ou aqueles mediados por plataformas de aplicativos de transporte ou de tele-entregas.

Concomitantemente, vínculos laborais que não o contrato de trabalho formal – e que em sua grande parte se aproveitam da precarização da situação laboral – vão paulatinamente assumindo o lugar do trabalho típico da revolução industrial. Ainda que se trate de cenário incipiente nos países centrais, no Brasil – onde sempre foi uma realidade componente do mercado de trabalho – eles chegam mesmo a sobrepujar as relações formais tradicionais (CARDOSO, 2010). Dentro deste espectro, ganha notoriedade, por exemplo, entre outros arranjos, o Microempreendedor Individual – MEI –, que embora tenha sido um recurso oriundo de uma tentativa de trazer ao formalismo o informal “negócio da esquina”, passa a acoplar-se ao discurso do microempreendedorismo e da meritocracia, de que cada um pode ser empresário (mesmo que praticamente sem nenhum capital), gestor de si mesmo, soberano de seu próprio futuro, da própria carreira. A figura do MEI também possibilitou que numerosas relações de trabalho recebessem uma “maquiagem” que afastou, ao menos aos olhos incautos, o assalariamento (e seus encargos e benefícios vinculados) e a assimetria entre capital e trabalho, efetivamente fazendo que o trabalho seja percebido como prestação de serviço entre iguais, contratante e prestador.

Observa-se a ampliação do trabalho individual autônomo precarizado, mesmo que em termos históricos a força de trabalho brasileira seja estruturalmente informal, não abrigada pela rede de proteção social modernamente associada ao exercício do trabalho (KOWARICK, 2019; THEODORO, 2005). Esforços hercúleos, de décadas, são necessários para trazer poucos pontos percentuais da força de trabalho à formalidade – e, mesmo assim, crises (ou sua péssima gestão) conseguem rapidamente devolver à informalidade largas parcelas da



força de trabalho (CARDOSO, 2010). Exemplo emblemático é o da “PEC das domésticas”<sup>2</sup>, que embora tenha tentado (sem qualquer traço de radicalismo) apenas elevar a categoria das empregadas domésticas ao nível de proteção pré-existente para demais trabalhadores, foi objeto de extensa e negativa cobertura midiática<sup>3</sup>, que ressaltou não a conquista de direitos, mas a alegada “inviabilidade econômica” da extensão de conquistas da modernidade, materializadas em garantias e direitos sociais constitucionais, a segmentos historicamente vulnerabilizados. Mais recentemente se observa algo semelhante quanto aos trabalhadores de plataformas digitais de transporte e entrega a domicílio: sua organização para o pleito de direitos sociais vinculados ao trabalho, constitucionalmente arrolados no artigo 7º, é muitas vezes tomada como obstáculo ao avanço tecnológico e, nas piores interpretações, como tentativa de imposição de anarquia a ser respondida com intervenção policial<sup>4</sup>.

O Brasil da segunda década do século XXI é uma sociedade em que, malgrado os inúmeros avanços sociais conquistados pela via democrática, notadamente no plano das competências federais<sup>5</sup>, são persistentes e profundas as desigualdades sociais. Constatamos isso ao observar, por exemplo, o extermínio da juventude negra (BRASIL, 2020, Cap. 5), ou ao nos darmos conta de que as mulheres brasileiras com diploma de doutorado ganham menos do que seus colegas doutores homens, estão mais desempregadas do que eles, e conseguem menos financiamento para pesquisa do que eles<sup>6</sup>. As conquistas sociais democráticas teimam

---

<sup>2</sup> Emenda Constitucional nº 72, de 2 de abril de 2013, que altera a redação do parágrafo único do art. 7º da Constituição Federal para estabelecer a igualdade de direitos trabalhistas entre os trabalhadores domésticos e os demais trabalhadores urbanos e rurais.

<sup>3</sup> “Um terço dos patrões pretendem demitir empregados domésticos, aponta pesquisa”. Folha de S. Paulo *online*, Mercado, 03 de setembro de 2013; e “Apesar da lei, trabalho doméstico com carteira fica estável, aponta IBGE”. G1, Economia, 06 de novembro de 2014.

<sup>4</sup> “Entregador Antifascista’ critica precarização do trabalho e omissão de veículos da imprensa”. Folha de S. Paulo *online*, 23 de fevereiro de 2021.

<sup>5</sup> Dentre os quais destacam-se, por exemplo, o aumento da Rede Federal de Ensino Técnico, que em 2002 contava com 140 campi espalhados pelo território e, ao final de 2016 contava com 644 campi, num movimento que privilegiou a interiorização da Rede (disponível em < <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal> > acesso em 15 de outubro de 2019) e a queda do coeficiente de Gini, que mede a desigualdade econômica entre os decis de renda. Uma situação em que o Gini = 1 significa que uma pessoa detém toda a renda e uma situação em que o Gini = 0 significa que todos tem parcelas iguais da renda. O Gini brasileiro era, em 2005, de 0,548 e, em 2015, de 0,491 (BRASIL, 2016). Conforme se apreende da publicação dos diplomas legais – Estatuto da Igualdade Racial (2010); Estatuto da Pessoa Idosa (2003); Estatuto da Pessoa com Deficiência (2015); Política Nacional para a População em Situação de Rua (2009), entre outros –, segmentos vulneráveis e historicamente negligenciados foram colocados em outro patamar no processo de formulação e implementação de políticas públicas.

<sup>6</sup> Ainda na seara acadêmica, em 2008 as mulheres já perfaziam a maioria, 51,5% dos doutores. Em 1996 esse número era de 44,2% (CGEE, 2010). Galvão (2015, pág. 49-50) demonstra como os ganhos médios auferidos pelos homens nas áreas de saúde, humanidades e educação são maiores, mesmo que as mulheres constituam grande maioria de graduados(as) nessas áreas do conhecimento. Para todos os cursos de graduação analisados por ela, os homens auferem maior rendimento mensal médio. Para aqueles com diploma de doutorado, os rendimentos mensais médios dos homens são cerca de 30% superiores aos das mulheres.



em tardar; e, ademais, quando chegam, parecem frágeis, demasiado expostas aos ataques dos grupos dominantes. Direitos, garantias e benefícios constitucionais – quando não podem ser extintos – passam a estar condicionados e subordinados exclusivamente ao desempenho fiscal do governo; não mais o condicionam e subordinam. Como diz De Gaulejac (2010, pág. 215):

Hoje o patronato e os gestores afirmam que as proteções sociais são obstáculos para o desenvolvimento da economia. Com efeito, a flexibilidade produz a precariedade. A partir do momento que os princípios de uma proteção social para todos não se impõem mais, rompe-se um princípio essencial: a preeminência do interesse coletivo e dos valores de coesão social sobre o livre jogo dos interesses particulares.

Dado esse cenário, a presente monografia se debruça sobre uma das alternativas criadas ao vínculo de trabalho formal como empregado, que é apontada por Singer (2002) e Wolff (2012), entre outros, como uma melhoria do status do trabalhador, que sai da situação de subordinado e passa a trabalhar em igualdade de condições com outros trabalhadores de mesma expertise: o trabalho cooperado.

Através da revisão bibliográfica de estudos sobre o trabalho cooperado, e do estudo de caso de uma cooperativa formada por trabalhadores oriundos de uma empresa tradicional procurando investigar mais a fundo as motivações e as percepções subjetivas dos trabalhadores cooperados em relação à sua atual e à antiga forma de trabalho, a fim de trazer novos insights para a compreensão dessa nova forma de organização laboral, levantando a questão: “o trabalho cooperado é uma alternativa viável e construtiva na busca de sentido para os trabalhadores, assim como para a sua subsistência?”.

## **1.1 Justificativa**

Em termos de motivação pessoal, o interesse pelo tema do trabalho surgiu quando do curso da disciplina “Sociologia do Trabalho”, na Universidade de Brasília, com a professora Christiane Girard, no segundo semestre de 2018. Como parte de uma atividade que consistia em realizar uma análise da trajetória profissional de um trabalhador, tive a oportunidade de entrevistar um arquiteto que havia recém deixado seu emprego como “sócio” de um escritório e, junto a outros(as) colegas, formaram um escritório cuja premissa seria permitir aos arquitetos que ali ingressassem decidir sobre como, quando, onde trabalhariam e, mais relevante, o que fariam com os frutos de seu próprio trabalho. Desde então, a conformação organizacional proposta me chamou a atenção, e passei a tornar-me um curioso no tema.

Vivemos em uma democracia, não obstante suas (às vezes profundas) incompletudes e imperfeições, embora a realidade no trabalho não seja democrática. Wolff (2012), afirma que



a maioria dos adultos passa cerca de 8 das 24 horas do dia num ambiente hierarquicamente organizado e doutrinado, onde cumprir irrefletidamente as ordens de superiores é a ordem “natural” das coisas: a empresa tipicamente capitalista. Num ambiente como esse, a maioria dos trabalhadores sofre as consequências diretas de decisões táticas e estratégicas de cujo processo não tem a oportunidade de participar.

Votar a cada pleito eleitoral, a cada dois ou quatro anos, deve soar insatisfatório, em termos de participação democrática, para boa parte da população. Para o autor, não é possível viver numa “democracia política” ao mesmo tempo em que se experimenta um “totalitarismo econômico” dentro da empresa capitalista hierarquicamente organizada. Ainda segundo Wolff, a democracia – se almeja impactar positivamente a vida dos cidadãos, promover a participação ativa e na tomada de decisões relevantes para a vida em sociedade – tem de existir primordialmente no ambiente de trabalho; requer aprimoramento diário, quotidiano. Não se pode esperar postura democrática de quem é socializado numa tirania organizacional e ali passa a maioria de, senão todos, seus anos potencialmente produtivos, submisso ao poder hierárquico intraorganizacional, responsivo apenas ao impacto das decisões da organização junto ao mercado e àqueles acionistas majoritários com poder real de voto em assembleias.

Nesse diapasão, o trabalho supostamente “autônomo”, por exemplo, acessível por meio de aplicativos de plataformas digitais, possibilitaria apenas superficialmente o escape do ambiente hierarquizado ao qual se fez referência. A imposição vertical de padrões de conduta, metas e valores de contraprestação por meio de algoritmos – criados sem a participação, e utilizados sem a supervisão, dos trabalhadores – associados às próprias plataformas, não permite aos trabalhadores praticamente nenhuma margem de negociação. Fundamentalmente, continuam a ser afetados por decisões das quais não participam (ANTUNES, 2018, pág. 78-79).

Por todo o mundo, mais especialmente nos países de capitalismo avançado, a insatisfação com as condições de trabalho atinge níveis sem precedentes. De um ponto de vista macroeconômico, Wolff (2012) identifica que durante a maior parte das últimas cinco décadas, as sociedades capitalistas ocidentais experimentaram quatro movimentos relacionados à oferta e demanda por mão-de-obra: dois vetores de retração na demanda e dois vetores de expansão da oferta. A retração na demanda se materializa, grosso modo, (i) no aumento do uso do computador, em suas mais variadas formas, fenômeno também chamado de “automação” (CATTANI e HOLZMANN, 2011) e (ii) no deslocamento de grande número de indústrias para países onde os salários médios são substancialmente mais baixos do que



nos países de capitalismo avançado. O aumento da oferta de mão-de-obra se caracteriza (i) pelo movimento feminista de luta pela igualdade que impulsiona milhões de mulheres para o mercado de trabalho remunerado previamente reservado aos homens e (ii) pela massa de, primeiramente, imigrantes e, posteriormente, refugiados, que buscam desde condições laborais mais dignas e bem remuneradas, até mesmo a mais objetiva sobrevivência. Tanto a retração da demanda quanto o aumento da oferta contribuíram para o conhecido fenômeno de estagnação do salário real desde fins dos anos setenta. Esta estagnação dos salários reais tem desdobramentos cruciais para a compreensão do mundo atual, dentre os quais o imenso volume de dívida das famílias. Ocorre que, concomitantemente e paradoxalmente, a produtividade do trabalho – diferentemente dos salários reais – seguiu sempre aumentando.

De um ponto de vista micro-organizacional, o discurso hegemônico apresenta os gerentes e proprietários como visionários, grandes responsáveis pelo aumento da lucratividade. O “corte de custos” se tornou a prioridade máxima de todo administrador, e o trabalhador e a trabalhadora estão crescentemente à mercê das decisões dos superiores. Devem constantemente provar que são melhores, mais eficientes, mais flexíveis, mais comprometidos com a empresa, que podem trabalhar mais horas, com mais intensidade, eventualmente recebendo menos. De Gaulejac (2010) nos brinda com a perspectiva da sociologia clínica: como nasce e se desenvolve o que chama de “sociedade da gestão”, onde os comportamentos são medidos e valorizados sempre se tendo em mente a relação do trabalhador com a empresa e com “a empresa de si mesmo”, a necessidade que o trabalhador tem de ser dinâmico, competitivo, proativo, enfim, possuir e desenvolver os atributos que lhe permitam vencer a competição com os demais trabalhadores por postos mais altos na hierarquia – ou lançar-se autonomamente no mercado, responsabilizando-se integralmente por suas “conquistas” e suas “derrotas”. Esse novo padrão comportamental traz consequências físico-psíquicas para os trabalhadores. Seligmann-Silva (2014), com maior ênfase, traz abordagens quanto a diversas dessas consequências do trabalho contemporâneo, bem como impactos na vida social dos trabalhadores, colocando em evidência aqueles processos que causam desgaste, sofrimento e doenças principalmente relacionadas à saúde mental.

Como as cooperativas se relacionam com essa realidade? Em tese, os benefícios advindos do trabalho cooperativo poderiam ser mais perenes, menos expostos a ataques do que aqueles benefícios adquiridos politicamente, vistos como uma espécie de concessão junto aos grupos dominantes. Como sugere Singer (2002), nascendo principalmente como instrumento para a sobrevivência em tempos de crise – e mantendo essa característica – as



cooperativas podem prover, além de meios de subsistência aos seus integrantes, dignidade, autonomia, senso de integração em um grupo, e até mesmo bem-estar físico e mental.

No Brasil, embora haja cerca de 5300 cooperativas e mais de 15 milhões de cooperados<sup>7</sup>, perdura e prevalece a noção de que o trabalho cooperativo é meramente paliativo, provisório, supridor de uma necessidade momentânea, enquanto o trabalhador não consegue um emprego formal (SINGER, 2002). Aparentemente, como regra, ao trabalho cooperado não é atribuída natureza emancipatória, garantidora de direitos.

No entanto, o trabalho cooperativo nunca teve tamanho destaque no cenário global. Desde a gigante “Mondragón”, uma das maiores empresas da Espanha e a maior cooperativa de trabalho do mundo (em número de cooperados), até o mais singelo escritório de projetos arquitetônicos, as dinâmicas internas de organizações autogeridas sugerem que trabalhadores e trabalhadoras mundo afora anseiam por participar das decisões empresariais cujos impactos podem refletir-se diretamente em seus salários, em seus empregos – em suas vidas.

Ao fazê-lo, enfrentariam o preconceito, muitas vezes subjacente, algumas vezes manifesto, arraigado na ideia de que administrar efetivamente um negócio seria atividade restrita a gênios empresariais (normalmente homens brancos: Henry Ford, Elon Musk, Bill Gates, Jeff Bezos, Mark Zuckerberg, Steve Jobs...) com atributos deíficos, e escapam da tirania corporativa – às vezes branda, frequentemente velada, quase sempre presente –, mantendo viva a centelha da democracia participativa que pode irradiar-se do ambiente de trabalho para a vida política nacional, da raiz para a copa.

Dentro desse contexto, é importante entender as experiências individuais nas diferentes formas modernas de trabalho, especialmente quando se trata de indivíduos que realizam uma trajetória de migração de uma forma considerada precária e hierárquica para outra, onde se vislumbram possibilidades emancipatórias. Isto ajudaria a compreender alternativas à sociedade da gestão (DE GAULEJAC, 2010), à banalização da injustiça social (DEJOURS, 2007) e outros males que assolam as relações de trabalho modernas, com possíveis impactos positivos que incluem desde ganhos financeiros mais concretos, maior estabilidade nas relações trabalhistas e, até mesmo, a percepção de participar de algo mais concreto e significativo, com possíveis desdobramentos individuais físicos, psíquicos e morais.

Dentro dessas possibilidades oferecidas pelo trabalho cooperativo, e ainda não suficientemente exploradas na literatura, este trabalho se propõe, como já foi dito, a tentar

---

<sup>7</sup> Página na Internet da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. < <https://www.ocb.org.br/> > Acesso em 07/02/2021.



responder ao seguinte questionamento: quais motivações levam trabalhadores a realizar a transição de uma relação de trabalho seja ela precarizada<sup>8</sup> ou tradicional, para uma de tipo cooperada no cenário das relações de trabalho do Brasil atual? E quais as percepções desses trabalhadores ao compararem sua realidade atual à antiga?

Para tentar encontrar uma resposta, realizaremos um estudo de caso em uma empresa do setor de projetos arquitetônicos, que vem se formando desde dezembro de 2017, na cidade de Brasília-DF, e que se propõe a estruturar o trabalho de forma cooperada.

## 1.2 Objetivos e Hipóteses

O objetivo geral da pesquisa será discutir, em uma perspectiva comparada, duas relações de trabalho, uma tradicional e outra cooperada a partir de experiências de transição de uma forma tradicional, onde não houve engajamento cooperado, para uma forma que se pretende estabelecer como cooperada.

O primeiro objetivo específico consistirá em compreender o contexto – demandas, raciocínios, necessidades – que leva trabalhadores a se afastarem de um vínculo de trabalho “pejotizado<sup>9</sup>” / tradicional. De um ponto de vista social, discutir qual conjuntura socioeconômica permitiu a existência e a proliferação da nova relação de trabalho.

O segundo objetivo específico consistirá no levantamento das condições, contingências, motivações, oportunidades, desafios necessários para alterar o esquema de trabalho de um tradicional / precarizado para o de cooperativa.

O terceiro objetivo específico será compreender os elementos organizacionais do novo arranjo: Como se dão as relações de poder? Como se dá a estrutura organizacional do trabalho? A organização do trabalho ocorre segundo princípios da economia solidária<sup>10</sup>?

---

<sup>8</sup> Cattani e Holzmann (2011, pág. 259-265) conceituam a precarização do trabalho como “o processo de redução ou suspensão de direitos laborais, decorrente da disseminação de formas de inserção no mercado de trabalho em substituição ao trabalho assalariado e às proteções a ele associadas”. Segundo os autores, a disseminação dessas formas de inserção visa à redução de custos pelas empresas.

<sup>9</sup> Conceito que vem detalhado à página 18.

<sup>10</sup> A Lei 12.690, de 19 de julho de 2012 – gestada durante a administração de Paul Singer na Secretaria de Economia Solidária do Ministério do Trabalho – dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho, organizações constituídas por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho, com base nos princípios da adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; interesse pela comunidade; preservação dos direitos sociais, do valor social do trabalho e da livre iniciativa; não precarização do trabalho; respeito às decisões de assembleia; participação na gestão em todos os níveis de decisão de acordo com o previsto em lei e no Estatuto Social.



Como os entrevistados percebem essa estrutura em relação à anterior e em relação à satisfação no trabalho, remuneração, autonomia, etc.

O quarto objetivo específico é, a partir de um ponto de vista da sociologia do trabalho e da sociologia clínica, discutir as vivências de trabalho e suas consequências para os trabalhadores. Como o trabalho e as dinâmicas organizacionais afetam as relações sociais dentro e fora da empresa? Há impactos perceptíveis aos indivíduos, física e mentalmente?

De posse do material analisado e das entrevistas, esta monografia se propõe a verificar as seguintes hipóteses:

- ⇒ O trabalho cooperativo, no caso em tela, representa um avanço em relação às formas tradicionais de engajamento laboral, no sentido de proporcionar mais satisfação e real autonomia sobre o trabalho, ao mesmo tempo em que propicia emancipação financeira;
- ⇒ trabalho cooperativo, no caso em tela, representa um avanço em relação às sediciosas formas de exploração, impactando positivamente na condição física, psíquica e moral dos indivíduos.

Supõe-se ainda que as tarefas e atividades desempenhadas no âmbito da cooperativa não se enquadram nas categorias de *Bullshit Jobs*<sup>11</sup> (GRAEBER, 2018) porque uma decisão coletiva oriunda dos interessados não criaria um posto de trabalho com essas características, ou, se criasse, a democracia interna permitiria que a insatisfação extravasasse por canais capazes de absorver a crítica e resolver a situação.

---

<sup>11</sup> O conceito de *Bullshit Jobs* vem explicado à página 20.



## **2. DESENVOLVIMENTO DO PROBLEMA: ASPECTOS OBJETIVOS E SUBJETIVOS DA RELAÇÃO TRADICIONAL DE TRABALHO E DO COOPERATIVISMO.**

### **2.1 Relação tradicional de trabalho**

Seguindo uma trajetória análoga a Émile Durkheim (2007), que produziu sua obra “Da Divisão do Trabalho Social” num período de anomia – tentando explicá-lo, mas também fornecer subsídios para a superação de um estado tido como indesejável – diversos autores contemporâneos diriam que vivenciamos outro atribulado período. Hodiernamente se fala em “crise do sentido” (LEVY, 2001) e, dentro das modernas organizações empresariais, no instrumentalismo que desemboca na “gestão como ideologia que legitima uma abordagem instrumental, utilitarista e contábil das relações entre o homem e a sociedade” (DE GAULEJAC, 2010). Bakan (2008) converge com De Gaulejac e relata numerosos casos de comportamento corporativo socialmente deletério, chegando ao ponto de traçar um paralelo entre a atuação corporativa e a de um psicopata que observa e interage com os membros da sociedade de uma forma também instrumental, utilitarista. Ribeiro (2016) narra situações e comportamentos de desrespeito, abusos, violências psíquicas, preconceitos e outras situações negativas, além de desenvolver um glossário que revela bastante sobre a hierarquia organizacional<sup>12</sup>.

Há que se considerar a dramaticidade da situação laboral, sobretudo da situação brasileira – especialmente porque, conforme demonstrado por Cardoso (2010), Kowarick (2019) e Theodoro (2005), o mercado de trabalho brasileiro “ergueu-se” sobre os débeis e moralmente inaceitáveis pilares da escravidão, da imigração com vistas ao branqueamento da população e do “trabalho livre”.

Este último elemento, manifesto naquela parcela da força de trabalho que desde sempre foi estigmatizada como indolente, vadia, desonesta, etc, já que não estava articulada na chave “senhor-escravo” durante os séculos de escravização. Não se enquadrando nessa moldura, deu origem ao mercado informal que tanto se desenvolveu no país, estruturando efetivamente o mercado de trabalho brasileiro e recepcionando escravos que, por um motivo ou outro, deixavam o sistema escravocrata. Este mercado informal vem hodiernamente acolhendo trabalhadores descartados pelas estruturas formais, relacionando-se com elas de modo complexo, como descrito por Cardoso (2010). Uma coisa, porém, é dada: as situações

---

<sup>12</sup> Embora escreva histórias “baseadas em fatos reais”, intitula seu trabalho como “histórias possíveis do mundo corporativo” e o cataloga nas seções de (i) Comportamento Organizacional, (ii) Negócios, (iii) Organizações, (iv) Poder (Ciências Sociais), e (v) Sucesso Profissional.



de crise socioeconômica fazem transbordar contingentes laborais do mercado formal ao informal.

A situação de crise franca e notoriamente ocorrente nos países de capitalismo industrial avançado deve necessariamente encontrar-se mais deteriorada no Brasil, um diagnóstico respaldado pela vulnerabilidade dos segmentos negro e feminino, componentes numericamente majoritários de nossa força-de-trabalho. A pandemia e a resposta governamental de seu enfrentamento – pelo estímulo à “imunidade de rebanho” a ser adquirida mediante o contágio da população – acrescentam aspectos complicadores ao cenário nacional, conduzindo ao cataclismo social hoje experimentado por dezenas de milhões de cidadãos (CONNECTAS, 2021)<sup>13</sup>.

Além das particularidades do caso brasileiro, há outros elementos que parecem pervasivos, mais gerais: Krein *et al* (2018) nos trazem reflexões sobre os impactos da reforma trabalhista na sociedade, dentre os quais, o avanço da chamada “Pejotização”<sup>14</sup> e suas consequências. Este é um movimento em curso no Brasil, embasado por um tipo de relação trabalhista transplantada, não imanente à sociedade brasileira, mas que se gestou na e se conjuga plenamente à “sociedade da gestão”, um desdobramento do capitalismo avançado de corte neoliberal.

Em uma das entrevistas realizadas com um dos nossos sujeitos da pesquisa, um arquiteto que trabalhou durante quase quinze anos em empresas (“escritórios”) de arquitetura tradicionais, e posteriormente fundou uma cooperativa com colegas, ele relatou, com base em seus empregos anteriores, uma dinâmica de distribuição interna dos recursos organizacionais que considerava “injusta”. No antigo escritório, os recursos obtidos de cada projeto eram divididos em quatro rubricas, basicamente (valores aproximados):

- 16 a 20 % a título de tributos a serem pagos;
- Cerca de 5% a título de custo de manutenção do escritório e reserva de contingência;

---

<sup>13</sup> O estudo não deixa dúvidas: “Os resultados afastam a persistente interpretação de que haveria incompetência e negligência da parte do governo federal na gestão da pandemia. Bem ao contrário, a sistematização de dados, ainda que incompletos em razão da falta de espaço para tantos eventos, revela o empenho e a eficiência da atuação da União em prol da ampla disseminação do vírus no território nacional, declaradamente com o objetivo de retomar a atividade econômica o mais rápido possível e a qualquer custo”. (CONNECTAS, 2021, pág. 7)

<sup>14</sup> Os autores (Pág. 104) caracterizam como “pejotização” o processo de “mascaramento e eliminação legal de relações de emprego, consolidando-se pela transformação do empregado em um prestador de serviços legalizado como pessoa jurídica”. Cattani e Holzmann (2011, pág. 264) o caracterizam como “trabalhador-empresa, figura jurídica caracterizada pela constituição de uma empresa integrada por apenas uma pessoa” e que “exerce suas atividades em empresas, submetendo-se às regras e imposições do trabalho subordinado, mas não sendo contratado como empregado.”



- Até 35% da parte do arquiteto ou grupo de arquitetos envolvidos no projeto; e
- A partir de 40% como parte dos chefes proprietários.

Assim, enquanto os arquitetos ganhavam no máximo 35% do projeto que apenas eles mesmos realizavam, os chefes conseguiam frações substancialmente maiores do valor de todo e cada projeto da empresa.

O sistema descrito pelo entrevistado, portanto, exibia um comportamento bastante semelhante ao descrito por Marx (2010), na medida em que os lucros dos chefes proprietários não eram proporcionais ao seu trabalho na empresa, mas ao seu capital.

O Capital é, portanto, o *poder de governo (Regierungsgewalt)* sobre o trabalho e os seus produtos. O capitalista possui esse poder, não por causa de suas qualidades pessoais ou humanas, mas na medida em que ele é proprietário do capital. (MARX, 2010, pág. 40)

(...)

Ainda que o trabalho do proprietário se reduza aqui a quase nada, ele exige ainda lucros na proporção de seu capital. Smith, t I, p. 97-99. (MARX, 2010, pág. 41)

Essa lógica de Poder de Governo geraria uma desconexão entre o trabalho e a qualidade do produto final, o que passa a acarretar outra sorte de problemas: aqueles relacionados à saúde física e mental do trabalhador. Tanto De Gaulejac (2010), quanto Selingmann-Silva (2014) tratam de impactos à saúde causados pela potencialização da alienação trazida por novas tecnologias sociais de gestão da empresa e da “gestão de si”, consequências do desenvolvimento do capitalismo contemporâneo. Dejours (2007) elabora sobre como a hierarquia organizacional pode concorrer para a “normopatia”, uma espécie de absoluta indiferença para com o “mundo distal”, constituído por todas aquelas relações interpessoais que não interessam diretamente ao gestor, ou àqueles hierarquicamente responsáveis por entregar os resultados desafiadores impostos pela alta administração da empresa. Portanto, seria uma hipótese a ser verificada: se o trabalho cooperativo pode ser um avanço em relação às sediciosas formas de exploração, no sentido de proporcionar mais satisfação e real autonomia; e impactando na condição física, psíquica e moral dos indivíduos.

Importante é destacar o volume da produção científica dedicada à análise da situação histórica do capitalismo enquanto fenômeno que desencadeia uma série de câmbios sociais e seus transbordamentos para a vida individual. Antunes, por exemplo é um profícuo pesquisador brasileiro dessa área. Não apenas defende a tese da centralidade do trabalho como humana manifestação de criatividade e atividade vital emancipadora, senão também se posiciona criticamente quanto ao seu “culto acrítico” aos trabalhos que exploram, alienam e



infelicitam o ser humano (2009). O autor igualmente organiza coletânea de artigos empiricamente relacionados ao mundo do trabalho: terceirização, precarização, estratégias de gestão para a opressão do trabalho, alienação e estranhamento na atualidade, fetichização da mercadoria “força de trabalho”, entre outros (2014). Também apresenta as transformações subjetivas e objetivas ocorridas no mundo do trabalho ao final do século XX, desconstruindo a ideia de que a sociedade pós-industrial prescinde de trabalho e trabalhadores (2015). Igualmente, aventura-se pelas principais transformações que o mundo do trabalho vem experimentando no início do século XXI – num contexto de reestruturação do capitalismo – e as consequências físicas e psicológicas dessas transformações para os trabalhadores, assim como consequências coletivas para os trabalhadores enquanto classe (2018). Além de organizar outra coletânea de artigos que abordam diversos temas relacionados ao mundo do trabalho: proletariado digital, contrato “zero hora”, adoecimento e descartabilidade humana, autogestão em cooperativas, trabalho e crise social no Brasil (2019). A compreensão da pesquisa desse autor, que se debruça sobre a dinâmica das relações de trabalho no Brasil, pode contribuir para o desenho do contexto em que aparecem arranjos cooperados tais como o objeto desta pesquisa.

Dal Rosso (2006; 2008) é outro que se debruça empiricamente sobre a realidade do trabalho atual. Ao estudar o conceito da “intensificação do trabalho”, mostra como este fenômeno vem aumentando em Brasília, segundo percepção dos próprios trabalhadores. Ele nos será de valia para a seguinte reflexão: como ocorreriam na prática cooperativa as noções de “intensificação do trabalho”?

Outra noção que poderia ser explorada com mais profundidade é a de “trabalho de merda” (*Bullshit Job*), verificada na pesquisa de Graeber (2018). “Trabalho de merda” seria aquela atividade ou tarefa (ou agregado dessas) realizada por um indivíduo que entende, por si mesmo, que a própria atividade ou tarefa não faz a menor diferença no mundo, e poderia até mesmo deixar de existir sem nenhuma perda, ou até com ganhos – ou seja, o indivíduo não vê sentido no trabalho (pelo menos, nenhum que não seja fazer a chefia parecer mais poderosa ou capaz do que realmente é) ou lhe atribui um grau negativo. O que o indivíduo percebe é que seu trabalho pode inclusive contribuir para a humilhação de si mesmo e glamourização daquele capaz de dispor, de humilhar. Graeber classifica os “trabalhos de merda” – que não são necessariamente mal pagos – em cinco categorias:

“Lacaios” (do original *flunkies*) consistem naquela categoria de trabalhadores contratados para fazer seus chefes parecerem mais importantes do que são. Assessores que



não questionam seus chefes, três ou quatro secretárias que fazem o papel que uma poderia fazer, copeiras que servem o café, ascensoristas, enfim, geralmente os lacaios orbitam ao redor de figuras no topo da pirâmide hierárquica.

“Valentões” (do original *goons*) são aqueles trabalhadores cujo propósito é manipular, coagir, persuadir graças a algum elemento agressivo (ou a hipótese de seu uso), etc. As Forças Armadas são o primeiro exemplo, mas o autor também menciona lobistas, relações públicas, “comunicações estratégicas”, enfim, profissionais que usam palavras ou efeitos visuais para passar a impressão de que, caso eles não estivessem ali, o mundo seria um lugar pior. Segundo o autor, “existem porque alguém os emprega”.

“Coladores de fita” (do original *duct tapers*) são os profissionais que trabalham corrigindo problemas que não deveriam existir. Em uma caricatura, alguém que tem o trabalho de comprar, organizar, e gerir baldes que devem coletar as gotas d’água que pingam do teto – cujo problema de infiltração nunca é efetivamente resolvido. Por exemplo, corrigir os danos de superiores – novamente, assessores – incapazes, imperitos, negligentes. É um trabalho tipicamente feminino, segundo Graeber. Homens passam pelas organizações (empresas, famílias), às vezes causando todo o tipo de inconveniente, e são as mulheres – esposas, mães, filhas, enfermeiras, camareiras, faxineiras, etc, que consertam problemas ou fazem manutenção que muitas vezes não precisaria ser feita se houvesse um mínimo de cuidado da parte daqueles.

“Preenchedores de caixinhas” (do original *box tickers*) são aqueles trabalhadores que existem para argumentar e mostrar, diante de outras instâncias, que uma organização está fazendo aquilo que ela de fato não está fazendo. O autor cita os trabalhos relacionados à conformidade (“compliance”, termo já bastante utilizado em português) como maneiras de dar contornos de regularidade e legitimidade a ações que não as são.

Por fim, há os “mestres-tarefeiros” (do original *taskmasters*), termo que designa aqueles que repassam trabalhos para seus subordinados, cobrando o cumprimento de prazos que os subordinados já têm motivos para cumprir e supervisionando quem é plenamente capaz de realizar a tarefa; ou, simplesmente, aqueles que não tem razão para acreditar que o subordinado se comportaria diferente caso o mestre-tarefeiro não estivesse presente.

Todas essas, categorias que, segundo os próprios trabalhadores que as constituem, não produzem valor positivo para a sociedade, ou produzem valor negativo. O autor é enfático ao diferenciar seus achados daqueles trabalhos mal remunerados que – segundo os próprios



trabalhadores – produzem valor social, como trabalhadores(as) de limpeza, enfermagem, assistência social, educação, indústria e serviços de alimentação, entre outros.

A narrativa de Ribeiro (2016) exhibe mais de um caso de “trabalho de merda”, embora em nenhum momento ele se referencie a Graeber. Trata-se de histórias do mundo corporativo inspiradas em experiências do autor. Os contos são repletos de relações onde a tônica é a violência simbólica perpetrada por aqueles em postos hierárquicos mais elevados contra os subalternos. Nesse diapasão, não apenas são identificáveis alguns daqueles “trabalhos de merda” como o autor descreve com ácida honestidade aqueles em postos elevados (RIBEIRO, 2016, pág. 235-237). “Chairman” (o presidente do conselho de acionistas da empresa) é aquele a quem se deve respeitar “se você quiser permanecer no emprego. Agora... se quiser crescer e receber promoção, puxe seu saco duas vezes ao dia”. O Conselho da empresa é um agregado de “gente rica, sem nada para fazer, e um bando de representantes dos bancos que querem decidir o rumo de uma empresa. A maioria não conhece o negócio e só atrapalha quem entende”. Quanto ao Diretor, todos acham que ele é “chefe-supremo-ó-senhor. Mas não é. Diretor é atormentado pelo presidente, CEO e conselho da empresa. Está sempre na berlinda, pois há vários gerentes querendo o seu lugar e muitos diretores não parceiros querendo a sua área.” Já o gerente é aquele que “gerencia. É quem leva bronca do diretor e quem dá bronca no resto da equipe.” O Presidente “é o homem mais invejado da empresa; (...) Ou seja, um coitado que não para de receber mala direta para festas chatas. E que logo será esquecido quando for substituído por alguém mais jovem e com mais MBAs que ele.” Por fim, o setor de Recursos Humanos (RH) não é poupado: “Pena que a maioria das pessoas que trabalha nessa área esquece que existe a palavra ‘humano’ na descrição da área e trata os funcionários como escravos ou máquinas da empresa.”

Na verdade, essas situações são parte de uma moldura mais ampla, um “feudalismo gerencial” que, segundo Graeber (2018), é fundamental na manutenção das relações de poder dentro do sistema capitalista atual. A hipótese a ser verificada no presente trabalho é a de que as tarefas e atividades desempenhadas no âmbito da cooperativa não devam se enquadrar nessas categorias porque uma decisão coletiva oriunda dos próprios interessados não criaria (ou não deveria criar) um posto de trabalho com essas características, ou, se criasse, a democracia interna permitiria que a insatisfação extravasasse por canais capazes de absorver a crítica e resolver a situação conflitiva.



## 2.2 Cooperativismo

Nesse panorama, o cooperativismo surge como possibilidade que se apresenta não apenas para aqueles segmentos subalternizados, que experimentam grande parte de sua trajetória profissional em atividades de baixo valor agregado quase sempre informais, mas também a trabalhadores em segmentos de maior valor agregado, que tiveram a possibilidade de concluir seus estudos superiores em universidades conceituadas, e que participaram do mercado formal, ainda que de forma não assalariada, como “prestadores de serviço”, “pejotizados” ou, como veremos, como empreendedores com status de sócios, mas que efetivamente trabalhavam para outrem.

Nunes (2001) realiza uma reflexão sobre a inserção no mundo do trabalho pela informalidade, pelo cooperativismo e noções de conceitos acerca da construção da identidade por meio do trabalho. Para a autora, a necessidade de expressão da criatividade por meio do trabalho é fundamental na busca pelo sentido que o(a) trabalhador(a) confere ao seu trabalho. Essa expressão de criatividade, por seu turno, requer um mínimo de autonomia sobre os processos de trabalho, de sorte que a busca pelas condições que propiciem essa autonomia pode levar os(as) trabalhadores(as) aos engajamentos cooperativos. Nesse diapasão, os arranjos cooperativos necessitam, a todo momento, reconhecer as singularidades e as subjetividades dos indivíduos.

Maheshvarananda (2015), por seu turno, explora novas formas de organizações sociais populares, incluindo aí as cooperativas no âmbito do trabalho, num contexto de falência do sistema capitalista tal como se apresenta no início do século XXI. Ademais, dedica um capítulo de seu trabalho ao que chama de “Democracia Econômica”, uma espécie de empoderamento das pessoas que começa no nível local, justamente ao conferi-las as atribuições decisórias – mediante cooperativas ou empreendimentos públicos – seja no domínio econômico, na prestação de serviços públicos ou na gestão de negócios privados. Em paralelo, Sarkar (2009) apresenta a importância das organizações cooperativas para a satisfação de necessidades básicas dos trabalhadores, sem os nefastos impactos das sucessivas crises, num contexto de falência do sistema capitalista e do comunismo tal como se apresentavam no fim do século XX.

Quando nos debruçamos sobre os estudos de casos empíricos, encontramos um rol considerável de pesquisas a respeito do trabalho exercido cooperativamente. Kleiman (2008) nos brinda com um estudo de caso sobre a ocupação e transformação da antiga usina de açúcar de Catende, no interior de Pernambuco, por seus trabalhadores, num complexo



agroindustrial autogerido. Alcantara *et al* (2018) realizam um estudo de caso comparativo entre duas cooperativas, e demonstram que, em ambos os casos, os arranjos se mostraram como alternativa viável e eficaz ante a lógica capitalista hegemônica, colocando a comunidade envolvida no protagonismo do processo de seu desenvolvimento. Girelli e Magro (2017), ao pesquisarem – por meio de observação, uso de questionários e grupo focal – a cooperação de trabalhadores da Construção Civil em Santa Catarina, concluem que os trabalhadores cooperados, ao terem contato prático com os princípios da economia solidária, passam a experimentar vivências de prazer no trabalho, ainda que permaneçam os riscos à saúde inerentes ao setor. Hudson (2018) analisa políticas e subsídios relacionados ao cooperativismo na Argentina entre 2003 e 2015, demonstrando a relevância do fomento estatal para o setor e o relativo sucesso das políticas levadas adiante tanto pelo Ministério do Trabalho quanto pelo Ministério do Desenvolvimento Social daquele país. Lima e Gomez (2008) realizam estudo de caso, com trabalhadores da construção civil e artífices, que busca compreender em que medida a experiência associativa constituiu estratégia de resistência ante o desemprego e subemprego, além de contribuir para constituição de novas formas de trabalho e condições de vida. Constatam-se uma ruptura com as formas tradicionais: investe-se na qualificação de trabalhadores e o trabalho passa a assumir um novo sentido, o que significa que o empreendimento é bem-sucedido se medido sob a régua dos princípios da economia solidária. Morais *et al* (2008) realiza uma investigação baseada em observações de campo em cooperativas do interior do Paraná. As conclusões e reflexões permitem encontrar novas perspectivas acerca da organização cooperativa e de suas potencialidades para o enfrentamento das contradições do sistema capitalista. Pires e Lima (2017) estudam a recuperação de antigas fábricas por seus ex-empregados, agora cooperados. O artigo busca experiências de cerca de 20 anos, para verificar se após esse período os princípios da autogestão e da economia solidária ainda estão efetivamente presentes. Pita (2013), por seu turno, demonstra, por meio de estudo de caso, a imperiosidade do fomento estatal a iniciativas de economia solidária, especialmente tendo em vista a vulnerabilidade dos grupos que se voltam aos arranjos cooperativos. Simão (2017) busca identificar a estruturação e particularidades contábeis e financeiras de cooperativas agropecuárias – setor dinâmico, segundo autores, que demanda mudanças nessas áreas para manutenção de competitividade. Os resultados mostram paridade competitiva com organizações não cooperativas, refutando a ideia de que essa paridade seja obtida em detrimento da orientação social da cooperativa. Veronese (2017) apresenta um conjunto de iniciativas de cooperação / associação (urbanas, rurais, entre outras), refletindo sobre suas múltiplas origens e desafios ao mesmo tempo em



que analisa os atores sociais. A busca de uma moldura jurídica adequada para os arranjos parece ser uma das preocupações mais significativas desse estudo.

Há achados menos otimistas, muito embora ainda com impactos positivos. Santos e Carvalhal (2015) propõem-se a analisar empreendimentos econômicos solidários na região de Vitória da Conquista-BA, particularmente aqueles dedicados ao reaproveitamento de resíduos sólidos. A investigação demonstra que embora a autogestão tenha contribuído para a melhora da qualidade de vida em geral, a vulnerabilidade original dos grupos cooperados permanece um obstáculo a efetivação dos direitos sociais. Santos (2013) escreve uma tese oriunda de investigação do cooperativismo como alternativa à exclusão e ao setor informal em Brasília. A vivência cooperativa, embora seja considerada como melhor do que a autonomia informal e proporcionar melhores condições de trabalho e renda, além de uma vida pessoal e social mais rica, não é considerada como o trabalho mais desejável; este seria o emprego formal, assalariado. Santos *et al* (2017) estudaram a competitividade e solidariedade em cooperativas de agricultura familiar, observando que elas podem caminhar distintamente. Enquanto a autogestão pode ser uma boa resposta para as relações sociais e satisfação das necessidades dos cooperados, o desempenho mercadológico das cooperativas pode variar dentro de um espectro bem mais amplo.

Nosso estudo se situa nessa linha dos estudos empíricos, analisando um caso de cooperativismo e questionando, com base na revisão de outros estudos: “como essas experiências se relacionam com a empresa cooperativa que se pretende observar?”; “Foram experiências análogas às dos entrevistados?”; “Nossos entrevistados conhecem o termo “pejotização” – e como se expressam em relação ao mesmo?”



### 3. APONTAMENTOS METODOLÓGICOS

Nossa investigação consistiu em um estudo de caso em que o objeto foi uma empresa de projetos arquitetônicos de Brasília, que se propõe a operar de forma cooperativa – ainda que seu diploma legal não registre oficialmente essa orientação. Em termos formais, trata-se de uma microempresa de dois proprietários. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas – além do aproveitamento da entrevista exploratória realizada presencialmente em dezembro de 2018, sobre a trajetória profissional de um dos arquitetos, foram também realizadas entrevistas semiestruturadas com os profissionais em atuação na empresa em outubro e novembro de 2020. Algumas informações nos foram repassadas eletronicamente, por aplicativos de mensagens por telefonia celular. No caso de informações sobre a composição da carteira de projetos do antigo escritório, foram obtidas mediante consulta na página da empresa na internet.

A expectativa de que observações *in loco* pudessem ser realizadas foi frustrada pela pandemia de Covid-19, que se abateu sobre o país e o mundo a partir de fevereiro/março de 2020 e, desafortunadamente, perdurava até o momento da redação deste trabalho. Essas observações teriam o condão de complementar as informações obtidas junto aos entrevistados e à bibliografia, tornando mais sólidos os achados das entrevistas.

O roteiro semiestruturado para as entrevistas consiste em algumas perguntas e, essencialmente, um tópico-guia. – o questionário se encontra como anexo. Conforme nos apresentam Bauer e Gaskell (2018, pág. 68), “A finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”.

As entrevistas tiveram a duração de aproximadamente duas horas cada, e foram gravadas integralmente. Fez-se uso das plataformas Teams e Skype, uma para cada entrevista. Não houve interrupções de qualquer ordem e as gravações estão perfeitamente audíveis e visíveis. Os entrevistados foram solícitos e não se negaram a responder nenhuma pergunta; as entrevistas correram muito bem sob o ponto de vista da animosidade.

As gravações foram posteriormente escutadas e os pontos centrais das respostas foram transcritos. Realizadas as transcrições, partiu-se em busca daquele núcleo de palavras em torno do qual orbitam as respostas. O marco metodológico aqui é semelhante ao utilizado por Vilela e Neiva (2011). Trata-se de uma agregação do discurso com base em palavras / expressões regularmente utilizadas na elaboração das respostas. Partindo dessa agregação, foi



possível a subdivisão da análise em a) motivações e b) situação atual. Cada tópico contém um rol de manifestações dos entrevistados, sobre os quais vai sendo realizada a análise, sempre tendo como marco referencial a bibliografia revista. Assume-se, dessa forma, que aquelas manifestações constituem parte relevante das subjetividades dos indivíduos a ser analisada, dada sua frequência no discurso.

Foram feitas, portanto, entre 2018 e 2020, três entrevistas em profundidade, com dois arquitetos. Rodrigo foi entrevistado em dezembro de 2018 e outubro de 2020, enquanto Maria foi entrevistada apenas uma vez, em novembro de 2020. Para preservar a identidade dos entrevistados, modificamos levemente o perfil e os nomes de cada um.

Arquiteto Rodrigo, 40 anos. Tem cerca de quinze anos de experiência no setor. Graduou-se numa universidade pública brasileira. Antes de ser arquiteto, estudou um semestre de Astronomia, sobretudo porque gostava de Física e Matemática. Porém, quis sair das exatas: cogitou Filosofia, Psicologia, Letras e Arquitetura. Definiu-se pela Arquitetura por enxergar uma “produção palpável” de seu trabalho. Desde a graduação, nunca ficou desempregado, embora nunca tenha tido a carteira de trabalho assinada. Estagiou em diversos escritórios, mas após graduado teve experiências em três empresas: a primeira, onde emitia notas fiscais por serviços prestados, como pessoa física; a segunda, onde era “sócio” e ficou por aproximadamente dez anos até sair para fundar seu próprio escritório, a terceira empresa, portanto. Atualmente, além das funções de arquiteto, desempenha atribuições relacionadas à contabilidade e administração do seu próprio escritório.

Arquiteta Maria, 42 anos. Tem também cerca de quinze anos de experiência no setor. Graduou-se numa universidade pública brasileira. Na juventude desejava ser “designer”, gostaria de ter cursado Desenho Industrial, mas enveredou-se pela Arquitetura pela suposta maior gama de possibilidades de trabalho. Acabou encantada com o curso e, de fato, nunca ficou desempregada, mas tampouco teve a carteira de trabalho assinada. Ficou anos trabalhando “no fio do bigode”, num arranjo onde entregava projetos e recebia sem qualquer vínculo ou recibo formal, numa relação estritamente baseada na confiança. Posteriormente passou quase dez anos na empresa onde era “sócia”, com poucas quotas, de onde saiu para fundar seu próprio escritório, com Rodrigo e outro colega. Atualmente exerce exclusivamente as funções de arquiteta.

Levando-se em consideração que o novo escritório foi fundado por Rodrigo, Maria e um outro colega, registre-se que não foi viável, sobretudo devido à pandemia, realizar entrevista com o outro sócio fundador. O trabalho, por isso, perde em amplitude e capacidade



de explicação da realidade. O outro sócio principal seguiu com o grupo até aproximadamente o final de 2019, tendo deixado o escritório – segundo Maria e Rodrigo – por desacordo entre os critérios de partilha dos recursos. Teria sido consideravelmente enriquecedor ouvir o que este teria a dizer sobre sua saída do escritório antigo, o processo de formação do escritório novo e sua saída dele. No entanto, suas versões sobre os fatos podem ser objeto de um posterior esforço investigativo, para que se tenha um retrato mais rico do que se discutirá daqui em diante.

Tampouco foi possível entrevistar estagiários contratados pelo escritório novo meses antes das entrevistas. Trata-se de outro ponto de vista que seria bastante engrandecedor à melhor compreensão da dinâmica atual de funcionamento dos processos autogeridos da organização.



## 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO

Esta seção foi compartimentada levando-se em consideração os elementos expostos pelos entrevistados. Estão apresentados em dois grandes grupos: as motivações para a saída do arranjo empresarial anterior e elementos que caracterizam e moldam a situação atual. Antes, elabora-se uma breve exposição acerca da principal experiência precedente para ambos, que chamamos de “escritório anterior” ou “escritório antigo”.

### 4.1 Motivações

Neste segmento nos esforçamos para apresentar o grupo de motivações relatadas pelos entrevistados para deixar o arranjo organizacional antigo. Embora os questionários tivessem perguntas como “Que fatores influenciaram em sua saída do escritório antigo e fundação de uma empresa?” as respostas a esses questionamentos também estão embutidas ao longo de praticamente toda a fala dos entrevistados. Quando respondem sobre sua saúde indicam motivações para sair. Quando falam sobre a estrutura hierárquica do antigo escritório fornecem motivações para sair. Quando falam sobre a sobrecarga de trabalho dão razões para sair. E assim por diante. Este é um arrazoado de sete motivações interrelacionadas que foram mais enfaticamente desenvolvidas pelos entrevistados.

#### 4.1.1 Estrutura e dinâmica do escritório anterior

Eu passei por momentos muito felizes lá, em que eu achava que meu chefe era um salvador, uma pessoa fantástica, que me ajudou muito, que eu deveria ser eternamente grato a ele; e passei por momentos que falei assim: “Cara, esse cara tá só me explorando!” E uma das coisas que eu pensei era que quando eu abrisse o meu escritório eu não faria o mesmo que ele fez comigo. A ideia básica é esta: não cometer os mesmos erros com os outros, que cometeram comigo. E é tentador fazer isso, é bem tentador. Porque você só ganha dinheiro quando você começa a explorar o trabalho do outro. (...) Pra você comprar um Camaro, uma BMW elétrica, comprar um apartamento de 3,5 milhões, você tem que explorar os outros. Isso é bem tentador, é extremamente tentador. Porque quem está sendo explorado não sabe. (Rodrigo)

Durante as entrevistas, foi-nos relatado que a dinâmica de funcionamento do escritório antigo seguia um modelo de divisão de tarefas em que os sócios – proprietários (doravante chefes-proprietários, ou apenas chefes) captam projetos junto aos clientes (normalmente empresas de construção civil) e os distribuem aos sócios – arquitetos (doravante arquitetos), além de cuidarem da administração do escritório. Portanto, os chefes faziam basicamente duas coisas: gerir a empresa e captar projetos. A atividade-fim da empresa, o desenho de projetos arquitetônicos, era realizada pelos arquitetos, que trabalhavam concebendo e produzindo-os



dentro de determinados parâmetros que incluíam o desejo das construtoras, o desejo dos chefes e o tempo disponível.

A gestão da empresa anterior conjugava atividades típicas de área-meio, dentre as quais as principais são a gestão de pessoal, a gestão contábil-financeira, a gestão de contratos e a gestão de compras de insumos produtivos. A captação de projetos pode também ser entendida como uma dessas atividades-meio (tipicamente de “venda”), onde os chefes-proprietários tentam conquistar clientes, empregando para isso seu capital social, disponibilizando um sítio na internet, etc.

Os arquitetos, atuando na área finalística, ficam com um percentual de cada projeto que elaboram; os chefes, atuando na área-meio, ficam com um percentual de cada projeto entregue pela empresa ao cliente. Ou seja, se havia dois chefes e duas dúzias de arquitetos trabalhando em trinta projetos, cada arquiteto receberia um percentual apenas daquele projeto em que atua e os chefes-proprietários receberiam percentuais de todos os trinta projetos.

Para conseguirem aumentar seus rendimentos, os arquitetos tinham interesse em elaborar e finalizar o mais rapidamente possível os projetos em que trabalhavam ou, alternativamente, deviam envolver-se em mais projetos, (mas esta opção, de se envolver em mais projetos, não depende apenas dos próprios arquitetos; há uma negociação com os chefes, que detêm a palavra final). Esse impulso favorece também os chefes, que abocanham fatias de todos os projetos. Ou seja, é de interesse mútuo que os projetos sejam desenvolvidos o mais rápido possível. No entanto, é a necessidade de impor tal ritmo de produção que tolhe a criatividade. Nas entrevistas, ficou evidente que o tempo dedicado aos aspectos mais artísticos era reduzido ao mínimo no escritório anterior. A discussão sobre aspectos estéticos dos prédios, por exemplo, era completamente subordinada ao ritmo de projeto da estrutura e da planta. Daí surge a percepção leiga de que “os prédios hoje são todos parecidos”, inclusive os tipos de plantas de apartamentos. Esses modelos estão praticamente prontos, e um tempo mínimo é dedicado a detalhes estéticos que não subvertam a lógica do modelo.

A pouca possibilidade de manifestação da criatividade também se expressava pelo nicho no qual o escritório antigo atuava: o projeto de prédios, residenciais e comerciais, era o seu principal escopo de atuação. Isso pode ser constatado não só pelo relato dos entrevistados, mas também pelo próprio site da empresa<sup>15</sup>, donde consta sua carteira de projetos. Mais de 2/3 (68%) da carteira era composta por projetos residenciais. Outra fatia significativa era de

---

<sup>15</sup> Acesso em 15 de outubro de 2020.



projetos comerciais, que ocupava mais de 1/5 (21%) da carteira do escritório. Portanto, havia um rol de concentração da atuação do escritório antigo em prédios residenciais e comerciais. Um dos entrevistados manifestou a constante repressão do desejo de projetar outras edificações – museus, hotéis, escolas, templos religiosos, etc. Porém, segundo ele a empresa jamais captaria um tal projeto. Essa especialização significava um obstáculo ao crescimento profissional.

Conforme narrado pelos entrevistados, normalmente o fluxo hierárquico dentro do escritório antigo exigia que os projetos dos arquitetos tivessem avais iniciais e finais dos chefes-proprietários antes de serem apresentados às construtoras. Quando a necessidade de dar vazão à criatividade se tornava incontrolável, os arquitetos chegavam até a arriscar seus empregos. Um deles relatou casos extremos, onde ocorre uma espécie de movimento de ultrapassagem da hierarquia (*bypass*). Arquitetos com mais tempo de trabalho e redes de relacionamentos mais capilares e solidificadas tentam apresentar ideias novas diretamente a representantes das construtoras (ou seja, diretamente aos clientes, “na surdina”), na esperança de que sejam bem aceitas. Caso isso ocorra, as construtoras podem “dar sugestões” aos escritórios alinhadas às ideias do arquiteto ou da arquiteta; ou, em casos mais emblemáticos, resolvem fazer o projeto tal como apresentado informalmente pelo arquiteto. Tais “sugestões” chegam pelo topo da hierarquia: das construtoras aos chefes-proprietários do escritório e estes, por sua vez, demandam do corpo de arquitetos. Assim, projetos que, caso seguissem os trâmites regulares dentro do escritório, seriam rejeitados – ou que de fato tenham sido rejeitados em análises preliminares, sob o argumento de que “o cliente não vai gostar” – podem vir a ser executados por essa via informal, onde o(a) trabalhador(a) arrisca perder a “confiança” do proprietário “*bypassando-o*”.

Isso, contudo, ainda não superava todos os revezes dentro do escritório antigo. Esse caminho pode gerar ruídos e farpas, especialmente porque não passa despercebido o fato de que o proprietário do escritório teria flagrantemente demonstrado falha de percepção quanto ao gosto do cliente; incompetência, em última instância. Não apenas isso: mais grave ainda, segundo um dos entrevistados, é a assunção, por parte dos chefes-proprietários, dos créditos pelas inovações criativas quando os projetos ficam prontos. Essa questão concernente ao reconhecimento da autoria foi também relevante no desgaste entre entrevistados e a empresa onde trabalharam por dez anos.

Um dos relatos diz respeito à ocorrência, em mais de uma situação, de haver participado da realização integral de um projeto, passando rigorosamente por todas as etapas



de sua concepção e, uma vez concluso, observar enquanto os louros do processo criativo eram distribuídos a quem, no início de tudo, havia se oposto a essas mesmas inovações criativas. Isso funciona como um desincentivo muito impactante, segundo os entrevistados.

Segundo os relatos, a relação entre arquitetos e chefes no escritório antigo coloca-se de tal forma que estes exibem características bem próximas do que Graeber (2018) denominou “mestres-tarefeiros” do tipo 1 (há dois tipos, segundo o autor). De acordo com o antropólogo, mestres-tarefeiros constituem uma categoria de *Bullshit Job*. O de tipo 1 é o mestre-tarefa que:

- i. designa trabalhos para seus subordinados, cobrando o cumprimento de prazos que os subordinados, por si mesmos, têm todos os motivos para quererem cumprir; e
- ii. concomitantemente, os supervisiona sabendo que eles são plenamente capazes de realizar as atividades; ou
- iii. de modo geral, não tem nenhuma razão para acreditar que o subordinado se comportaria diferente caso o mestre-tarefa não estivesse presente.

Embora a estrutura determinante dos ganhos financeiros dos arquitetos fosse considerada injusta pelos entrevistados, em nenhum momento questões remuneratórias tiveram papel central na saída da empresa antiga, segundo suas percepções. Apreende-se de suas falas que aquele foi um tempo onde houve poucas frustrações na esfera financeira e, sem embargo, foram situações contornáveis e contornadas, em sua grande parte. O reconhecimento pelas inovações criativas realizadas e a possibilidade de exercer o potencial criativo em primeiro lugar, em suma, a interrupção do crescimento e do desenvolvimento profissional constituem o cerne das motivações para a saída.

Mas há outro fator de peso considerável, para ambos entrevistados. Kleiman (2008) o chamou de “primavera da consciência”, enquanto Veronese et al (2017) denominou-o “racionalidade projetiva”: a percepção e o entendimento de uma realidade em que ele ou ela, sujeito fundamental do trabalho, aquele(a) que dedicava seu tempo e suas energias na concepção e elaboração intelectual do projeto, conseguiria desempenhar as atividades dos proprietários; e, em sentido oposto, os proprietários não conseguiriam desenvolver um projeto com o nível de elegância e sofisticação que ele(a) fazia. Estava sendo, portanto, explorado. Registre-se que “ser explorado” não significa receber pouco, mas ter o fruto de seu trabalho alienado de si e, com isso, também ser alienado das decisões relevantes da empresa. Ao



mesmo tempo em que se dava conta disso, começou a projetar uma realidade onde não houvesse esse tipo de “aproveitamento” da parte de “intermediários”.

#### 4.1.2. A fuga ao modelo hierárquico de tomada de decisões e a busca por solidariedade

Durkheim (2007) se dedicou profundamente ao estudo daquilo que julgava ser o elo de coesão social, a solidariedade. Num tempo-espaço particularmente atribulado, permeado de novas dinâmicas sociais e mudanças estruturais na sociedade, percebeu que a anomia – fenômeno que traduz a anarquia oportunizada pela ausência de normas e regulamentações, jurídicas e sobretudo morais, voltadas a mediar a vida econômica – tornava-se crescentemente uma ameaça concreta à vida social precisamente porque atentava contra a solidariedade. O mundo das relações de trabalho era vastamente influenciado pelas novas dinâmicas e reestruturações:

...é sempre a lei do mais forte que resolve os conflitos, e o estado de guerra subsiste por inteiro. Salvo no caso de seus atos pertencentes à esfera da moral comum, patrões e operários estão, uns em relação aos outros, na mesma situação de dois Estados autônomos, mas de força desigual. Eles podem, como fazem os povos por intermédio de seus governos, firmar entre si contratos, mas esses contratos exprimem apenas o respectivo estado das forças econômicas em presença, do mesmo modo que os tratados que dois beligerantes firmam exprimem tão somente o respectivo estado de suas forças militares. (DURKHEIM, 2007, pág. XII)

Ao elaborar sobre a Divisão do Trabalho Anômica, Durkheim (2007, pág. 367-370) logo menciona a existência das crises sistêmicas e a divisão entre o capital e o trabalho. Com o advento da indústria de grande porte, ele enxerga uma clivagem profunda entre patrões – que decidem tudo sozinhos – e operários, que lutam por melhorar suas condições ante uma realidade que se lhes apresenta penosa, e que é aceita apenas compulsoriamente. Não é um panorama harmônico, definitivamente. Esse antagonismo, para ele, mina a solidariedade e exalta a competitividade, a beligerância. Entre os clássicos, contudo, seria Karl Marx a edificar o corpo teórico mais adequado a tratar da relação entre capital e trabalho, sem o qual não se poderia ter as percepções que na contemporaneidade se fazem tão necessárias à disciplina da Sociologia do Trabalho. Suas investigações contribuíram sobremaneira para repelir uma suposta harmonia natural entre as hierarquias estruturantes do mundo do trabalho, conforme o próprio Durkheim igualmente identificou.

A ideia de que há uma natural hierarquia em nossa sociedade é extremamente arraigada e disseminada. O mundo poderia ser separado entre aqueles que “tocam o piano” e aqueles que “carregam o piano”; ou entre aqueles que “correm atrás” de oportunidades e



aqueles que as criam<sup>16</sup>. Contudo, essa divisão hierarquizada não pode sempre se fazer presente. No plano discursivo, por exemplo, o uso do termo “colaborador(a)” como referência ao trabalhador denota que há necessidade de atribuir uma suposta equivalência entre partes que são desiguais. A disseminação do termo contrasta, porém, com o fato de que os empregados, os subordinados, raramente ou nunca chamam o patrão de “colaborador”, fato que marca a evidente disparidade relacional que se deseja ofuscar.

Outro sinal da clivagem existente em nossa sociedade entre “aqueles que trabalham” e “aqueles que pensam” (ou gerenciam, administram, empreendem, etc) é a necessidade explícita de nossa Constituição Federal proibir a diferenciação entre os tipos de trabalho. Diz o inciso XXXII do artigo 7º - artigo que versa sobre os direitos relacionados ao trabalho: “XXXII - proibição de distinção entre trabalho manual, técnico e intelectual ou entre os profissionais respectivos”. Trata-se de um dispositivo programático, que revela uma situação que socialmente se entende como ideal, mas que não ocorre sem uma intervenção na correlação de forças sociais em disputa politicamente.

O fato é que essa diferenciação é tão evidentemente real que a sociedade acaba buscando até em provérbios a sua naturalização. Não obstante, cientistas sociais dedicados ao estudo do trabalho (ANTUNES, 2006, 2009, 2013, 2014, 2015, 2018, 2019; CATTANI e HOLZMAN, 2011), além dos clássicos já citados, dedicam suas trajetórias profissionais a estudar e acumular um vasto corpo documental que identifica e qualifica essa verdadeira clivagem social que existe, a saber, entre os proprietários de capital e aqueles(as) que vendem sua força-de-trabalho; e as consequências sociais desta divisão.

Benini e Benini (2015), por exemplo, contrastam as relações de “associação horizontal” – sobre a qual é erigida a Autogestão – às de “dominação vertical” – base da Heterogestão –, colocando os empreendimentos cooperativos e organizações correlatas como de primeiro tipo. Nas de segundo tipo, os autores evidenciam o antagonismo inerente entre os participantes da organização, aqueles que executam o trabalho e aqueles que coordenam ou supervisionam. Este antagonismo descrito pelos autores também pôde ser identificado em nosso estudo de caso, graças às entrevistas dos arquitetos.

O discurso corporativo oficial era o de que os arquitetos eram “sócios-arquitetos”, “iguais” aos chefes que os haviam contratado. Neste aspecto, trata-se de uma variante

---

<sup>16</sup> Provérbios como “Cada qual pendura o chapéu onde o braço alcança”, “Quem não faz o que quer, faz o que pode”, “A águia não apanha moscas”, “Pau que nasce torto, tarde ou nunca se endireita”, “O poeta nasce, o orador se faz”, “Quem nasceu gato corre atrás de rato”, “Uns aram, outros semeiam; quem usa, ninguém conhece” (in ROCHA, 2008), são uma forma de demonstrar como a naturalização de hierarquias pode se perpetuar no tempo.



situacional do termo “colaborador”, até mais prestigiosa, segundo os próprios entrevistados. Importante destacar que essa igualdade entre os sócios pode servir para justificar as diferenças práticas entre as funções e os status entre os próprios sócios: alguns, mais abnegados, mais empreendedores, mais diligentes, conseguiram por mérito próprio fundar a empresa e, portanto, veem seus privilégios derivados dessas qualidades individuais. Veremos isso logo adiante.

Vejamos as manifestações dos entrevistados acerca do tema e, em seguida, um esboço do antigo organograma jurídico administrativo da antiga empresa de ambos:

No fim das contas, lá a questão do trabalho era o seguinte: a gente era terceirizado. Eles pegavam para a autoria do projeto e subcontratavam uma empresa pra fazer serviço pra eles. Então, ao invés de a gente entrar como sócio participativo da empresa central, a gente entrou como sócio em outra empresa, que era de um outro arquiteto, que entrou lá antes, e aí todos os novos arquitetos que entravam, entravam nessa empresa. [...] Era um esquema meio nebuloso, porque era proibido, na época, você terceirizar a atividade-fim. Esse escritório, eles procuraram assessoria jurídica na hora de abrir e estruturar as contratações de trabalho lá. (Maria)

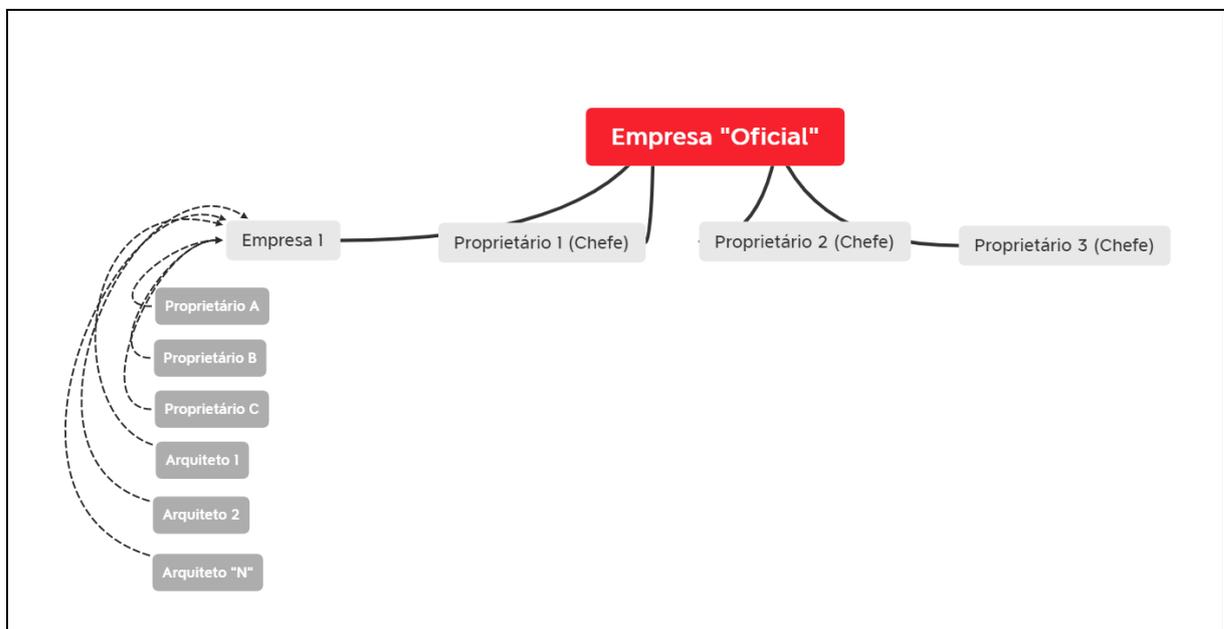


Figura 1: antiga estrutura proprietária da ex-empresa

De acordo com as informações obtidas nas entrevistas, a princípio a organização jurídico-administrativa à qual estavam associados funcionava da seguinte forma: a empresa “oficial”, é a que possuía página na internet, é a que se vende aos clientes, é a empresa do cartão profissional, enfim, é a empresa que todos e todas conhecem. Quando se pergunta aos arquitetos “Em qual escritório você trabalha / trabalhou?”, este é o nome obtido como resposta. Esta empresa possuía quatro proprietários oficiais: três pessoas físicas e uma



jurídica. As pessoas físicas, os proprietários 1, 2 e 3, eram chamadas “chefes” e constituem o grupo de pessoas que fundou a “Empresa ‘Oficial’”.

A “Empresa 1”, por seu turno, também era proprietária (minoritária) da Empresa “Oficial”, só que a “1” foi constituída a partir do primeiro ingresso de alguns profissionais à “Oficial”. Esses novos profissionais surgem como proprietários A, B e C da empresa 1 – não como novos proprietários (3, 4 e 5) da “Oficial”, e passam a subdividir entre si as divisões primárias do lucro auferido pela Empresa 1. Posteriormente, todos os arquitetos que ingressaram no escritório (Empresa Oficial) foram oficialmente vinculados como sócios, a título minoritário, da “Empresa 1”. Recebiam, portanto, frações minoritárias dos lucros da “Empresa 1”.

Segundo os entrevistados essa complexa arquitetura jurídico-administrativa foi alterada para evitar uma possível caracterização de terceirização da atividade-fim. Essa mudança havia ocorrido ainda antes das novas alterações nas Leis Trabalhistas, e que hoje permitem que uma empresa terceirize suas atividades finalísticas. A nova arquitetura jurídico-administrativa ficou um pouco diferente, conforme a Figura 2:

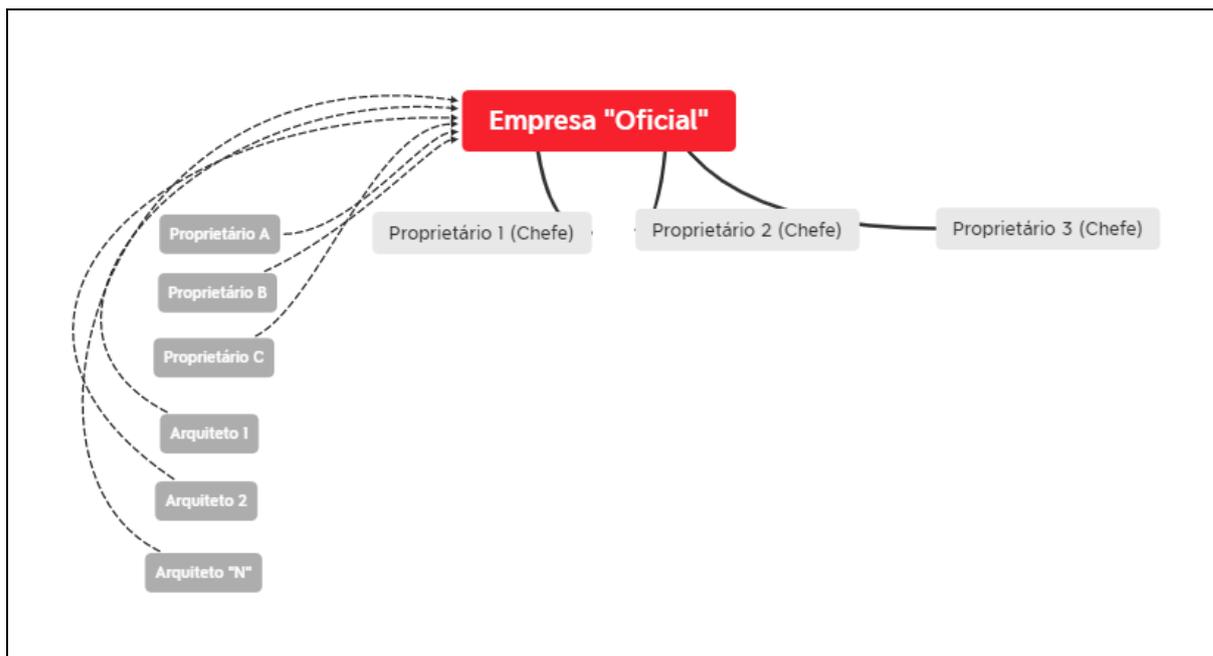


Figura 2: nova estrutura proprietária da ex-empresa

De certa forma, o novo desenho empresarial pode passar a sensação de que os arquitetos são “iguais” aos proprietários, já que ambos, agora, detêm quotas da Empresa “Oficial”. No entanto, os entrevistados forneceram uma dimensão quantitativa dessa



“propriedade”. A seguir, a distribuição de quotas que passou a vigor quando “todos” passaram a ser sócios-proprietários:

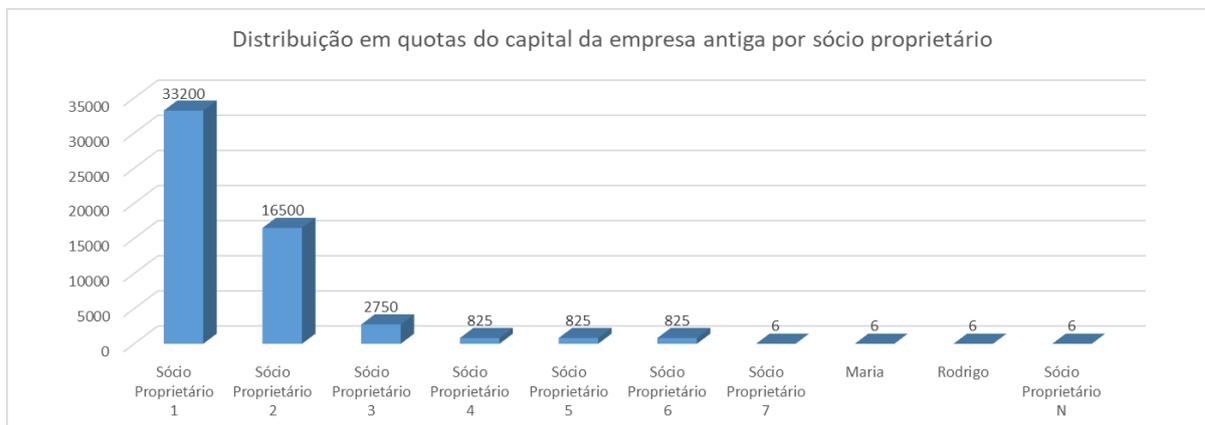


Figura 3: distribuição em quotas do capital da antiga empresa, por sócio proprietário

Os entrevistados eram sócios consideravelmente minoritários. Trata-se de uma disparidade da ordem de cinco mil e quinhentas vezes, se tomado o sócio proprietário 1 ( $33200 \div 6$ ). Essa disparidade cai para a ordem de duas mil e setecentas vezes no caso do segundo sócio proprietário com mais quotas ( $16500 \div 6$ ). E quatrocentas e cinquenta vezes para o terceiro sócio proprietário ( $2750 \div 6$ ). Os sócios proprietários 4, 5 e 6 são os antigos proprietários da “Empresa 1”, no desenho antigo. A diferença entre a quantidade de quotas entre eles e os demais arquitetos é da ordem de 130 vezes ( $825 \div 6$ ). Os entrevistados já tinham quase dez anos de pertencimento ao escritório e, não obstante, mantinham sua participação em cerca de 0,01% do capital da empresa de que eram “sócios”:

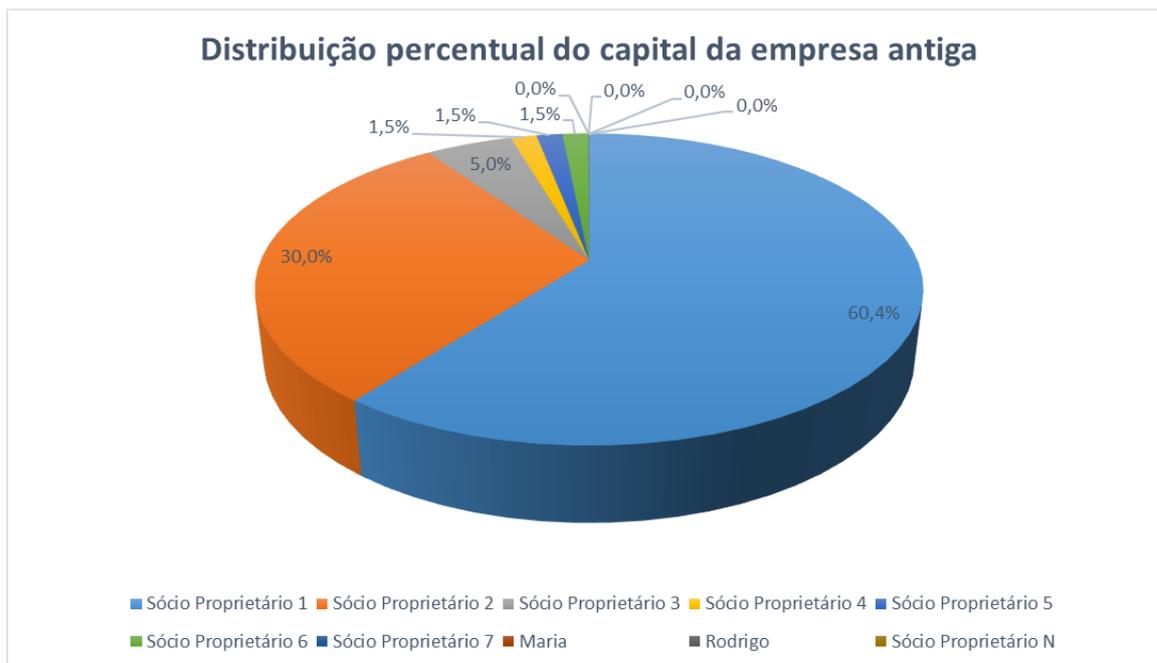


Figura 4: distribuição em percentual do capital da antiga empresa, por sócio proprietário

Ao fim e ao cabo, embora tecnicamente não fossem terceirizados, a despeito da reengenharia jurídico administrativa, do qualificativo “sócio arquiteto”, a percepção, definitivamente, não era a de um(a) “associado(a)”. Bem, se não eram sócios, eram empregados? Definitivamente a resposta à pergunta é não, haja vista a série de prerrogativas às quais tem direitos os empregados: previdência social, seguros, benefícios... Então, como se classificavam? Eram o quê?

Você não é nem um funcionário, você não é nem um sócio. Você é o quê? Você é um terceirizado. Mas você não tem muita consciência disso quando você tá ali na máquina, girando. Você precisa se estimular para trabalhar, para entregar as coisas, e se você começa a pensar que você é só mais uma peça naquilo ali, que você é totalmente descartável, diminui seu rendimento, né? (Maria)

O discurso superficial de que todos seriam sócios – uns “proprietários”, outros “arquitetos”, mas todos “sócios” – está alinhado ao espírito do tempo. No frígir dos ovos, todos ali seriam os empresários, não haveria empregados e empregadores; quer-se ofuscar uma relação de subordinação com a ideia de que todos trabalham em prol da empresa, que é de todos. A relação de hierarquia que obviamente se estabelece no dia-a-dia de trabalhos, tomada de decisões, repartição dos resultados, etc, seria resultado, então, da meritocracia, como se os três principais chefes tivessem, por si mesmos, construído 95% da empresa, de seus projetos, de sua carteira de clientes; em contraste, os demais arquitetos, que montam a dezenas de trabalhadores considerando o passado e o presente, teriam sido responsáveis pelos



5% restantes. Enfim, há toda uma relação potencialmente conflituosa que se parece tentar resolver com um discurso de virtudes.

Antunes (2015, pág. 231-232) diria que essa forma de ofuscação é um “processo ainda mais profundo de interiorização do trabalho alienado”, uma relação onde o trabalhador (agora investido do título “sócio”) passa a enxergar o mundo pela mesma lente dos proprietários, assimila e internaliza a ideia de que o que é bom para o proprietário é bom para si. Essa é uma poderosa ferramenta de intensificação do trabalho. Os entrevistados relatam que, no começo da relação laboral, era comum trabalharem nos finais de semana ou adentrarem noites projetando. Nesse período havia um ambiente externo altamente favorável ao mercado de construção civil<sup>17</sup>. Conforme o tempo foi passando, o ambiente externo foi se deteriorando e a quantidade de projetos contratados junto ao escritório caiu. Havia chegado um tempo de vacas magras.

Quando o mercado da construção civil deu uma baixada, aí todo mundo começou a receber muito menos. E a gente recebia menos do que o piso do arquiteto. E tinha uma política meio que do terror, assim: “Nossa, os outros escritórios todos estão demitindo os arquitetos, e a gente conseguiu manter vocês aqui.” Meio que coagindo você a aceitar aquele salário que é menos do que o que você devia receber. [...] Quando o Brasil começou a entrar em crise econômica, né? A construção civil começou a retrair, começou a ter menos projetos, aí a gente começou a ganhar bem menos, começou a ficar muito ruim. A gente já pensava em sair de lá por outras questões, por você ficar frustrado por não conseguir fazer os projetos que você queria, você faz sempre a mesma coisa, não tem variedade de tipologias de projeto. A relação de trabalho era meio nebulosa, seu chefe colocava você como sócio participativo, só que você não era. É uma maquiagem, assim. Você é um terceirizado. A terceirização do trabalho antes de ela ser oficial. Mas as pessoas ficavam contentes com aquilo ali porque elas sentiam que faziam parte da empresa, só que quando elas passam a ter o recebimento menor aí você se depara com a realidade: “Não, o chefe continua ganhando muito dinheiro, e a gente não ganha nem o piso? Péra aí! Tem alguma coisa errada.” (Maria)

Aqui evidenciam-se dois aspectos. O primeiro deles, há o choque de realidade, quando Maria é lembrada de que não é sócia em absoluto, pois caso fosse não haveria o risco de ser mandada embora (“a gente conseguiu manter vocês aqui”) caso não aceitasse uma retração nos recebimentos. Quanto ao “piso do arquiteto”, a Lei Nº 4.950-A, de 22 de abril de 1966 dispõe sobre a remuneração de profissionais diplomados em Engenharia, Química, Arquitetura, Agronomia e Veterinária. O diploma legal estabelece que o profissional de arquitetura que trabalha 8 horas por dia deve receber como contraprestação o equivalente a, no mínimo, 8,5 salários mínimos, o que a valores atuais perfaz R\$ 9.350,00. Ou seja, a

---

<sup>17</sup> Ao qual os entrevistados se referiram como “boom do mercado da construção civil de Brasília”. Grosseiramente, fazem referência a um período compreendido entre o fim da primeira década do século XXI e o começo da segunda.



arquiteta relata que houve momentos, particularmente em tempos de retração econômica, em que percebia mesalmente menos do que o piso legal da categoria.

Ainda quanto ao piso, ambos os entrevistados afirmaram que se trata de uma mera referência pois, segundo eles, “só o serviço público paga o piso”. O que ocorre é que todo o setor se vale de mecanismos de fuga da relação laboral que contornam a legislação trabalhista. Maria e Rodrigo, por exemplo, jamais tiveram a carteira assinada como arquitetos. Ela relatou haver passado alguns anos, numa experiência laboral ainda mais antiga do que a que ora descrevemos, sem nenhum tipo de vínculo. Apenas fazia projetos para seu ex-patrão e recebia por eles, numa relação de confiança apenas. Depois foi para a Empresa “Oficial”, onde teve os vínculos que já descrevemos. Quanto a ele, tampouco teve carteira assinada. Em seu primeiro trabalho após a faculdade, passava recibos como pessoa física prestadora de serviços. Depois se mudou para a Empresa “Oficial”. Nenhuma das relações observava o piso salarial da categoria, a não ser como parâmetro mercadológico – da mesma forma que o salário mínimo nacional serve de parâmetro para o pagamento de categorias que não tem piso próprio, ou mesmo para aposentadorias e demais benefícios da seguridade social, como o Benefício de Prestação Continuada (BPC), por exemplo.

Na realidade, os entrevistados apontaram que nenhum escritório consegue submeter um projeto competitivo ao cliente se a planilha de custos for elaborada a partir de valores salariais equivalentes ou superiores ao piso estabelecido em lei. Segundo essa linha de raciocínio, aquelas relações que contornam a CLT e o registro assalariado formal visam justamente vencer a concorrência e apresentar um projeto com valor menor. O sistema concorrencial faria que cada escritório fosse buscando meios alternativos de redução de custos, o que acaba achatando “salários”, prejudicando os trabalhadores e precarizando a situação de forma generalizada. Todavia, este é um argumento criticável, pois acima vimos – conforme relatado em nossas entrevistas – que mais de 40% dos valores dos projetos constituem margem de lucro para os chefes-proprietários.

#### 4.1.3. A percepção da dinâmica de exploração

A tentativa de escape do modelo hierárquico – que se apresenta sediciosamente como uma colaboração entre iguais – também se relaciona à próxima motivação encontrada: a realização de que o modelo no qual os arquitetos estão inseridos é exploratório. Não no sentido de que impõe severas restrições de acesso à renda (salários, recebimentos) e patrimônio (quotas da sociedade), mas no sentido de que aliena o(a) trabalhador(a) de sua



produção e faz com que ele(a) não alcance os meios para participar das decisões corporativas fundamentais e dos resultados obtidos pela empresa ao transacionar em mercado os frutos do trabalho, embora essas decisões e resultados fundamentais o(a) afetem dramaticamente.

Muitas vezes o chefe nem sabia o que você tava fazendo. Você resolvia tudo, resolvia o projeto, tratava com os clientes... O chefe, a única coisa que ele fazia era, captou aquele projeto e aí emitia a nota. Ninguém revisava mais o que você fazia. Você que já tá lá há algum tempo, você que resolvia tudo. (Maria)

Tem-se aqui, por parte da arquiteta, uma amostra de que o discurso de “interiorização do capital alienado” encontrou uma barreira. Neste relato ela parece confrontar, mentalmente, a ideia de que os chefes-proprietários tenham tido a capacidade de construir 95% da empresa sozinhos e que, portanto, seriam merecedores de mais de 40% do valor do projeto. Mas, além do problema de percepção de injustiça quanto à renda auferida e a propriedade sobre a empresa, fica aqui latente uma indignação com a alienação do fruto do trabalho. “O chefe não sabia” e “o chefe não revisava” demonstra uma frustração com relação à percebida ausência de envolvimento com os frutos do trabalho, aliada à percebida (in)capacidade de decidir sobre o futuro da empresa e de seus trabalhadores. Rodrigo elabora um pouco esse tema:

O meu chefe, ele não sabia fazer nada do que eu estou fazendo agora. Não consegue mais fazer. (...) Na segunda empresa, o chefe principal não dava conta de fazer absolutamente nada do que eu fazia. Na primeira também, mas eu não tinha consciência disso não. Na segunda empresa, eram dois chefes. O principal, ele não dava conta de fazer absolutamente nada do que eu fazia. (...) O que eu faço, o meu chefe não sabe fazer mais; e o que ele faz, eu aprendo. A gente tem mania de olhar pro trabalho do superior como uma coisa difícil demais de fazer, sabe? Inalcançável sabe? Eu vejo que muitas pessoas, colegas lá na empresa olhavam isso também. Tratavam os chefes como geniais, ‘seres geniais que tem habilidades que eu não tenho’, sendo que habilidades se treinam. (Rodrigo)

E prossegue:

O outro [chefe], até conseguia [desempenhar satisfatoriamente as tarefas de projeto de arquitetura que o entrevistado realizava], mas depois surgiu uma evolução profissional. (...) Assim como teve a migração do papel para o Autocad [programa de computador para projetos arquitetônicos] – para o computador –, está havendo uma migração do Autocad para o BIM<sup>18</sup> (...) equivalente a uma evolução do papel para o computador. (Rodrigo)

Aqui temos alguns elementos adicionais. Em primeiro plano, implode-se o discurso do brilhantismo empresarial que legitimaria o ganho desproporcional dos proprietários em relação aos trabalhadores; seja nas rendas em forma de lucro auferidas com os projetos, seja

---

<sup>18</sup> Building Information Modeling – Modelagem de Informação da Construção. Em termos gerais, uma ferramenta que, além de desenhar o projeto no computador, realiza o orçamento de todo o projeto. A ferramenta permite que cada item seja detalhado ao máximo. Assim, por exemplo, se o arquiteto desenha uma parede, ele escolhe o tipo de tijolo a ser usado. Para cada unidade de tijolo, há um valor associado. A ferramenta calcula, com base no tamanho da parede, a quantidade de tijolos necessária. Daí sai o “preço” da parede. Isto pode ser feito com um prédio inteiro, ao nível de detalhe das maçanetas das portas.



com a acumulação patrimonial expressa da distribuição de quotas da empresa. Ao contrário do discurso empresarial hegemônico, tal “visão empreendedora” estaria distribuída normalmente entre as pessoas, de modo que a naturalização das hierarquias passa a encontrar sérias dificuldades de perpetuar-se. Entre seus ex-colegas, contudo, o entrevistado nota o poder hegemônico da manifestação meritocrática ao reconhecerem seus chefes como “seres geniais que têm habilidades que eu não tenho”.

Também se pode especular acerca da incapacidade de tomada de decisão quanto ao acompanhamento das inovações tecnológicas relacionadas ao negócio da empresa. Dado que os proprietários não estavam diretamente envolvidos na consecução da atividade fim da empresa<sup>19</sup>, não dispunham de todas as informações necessárias à tomada de decisão. Isso fez que o acompanhamento da evolução tecnológica no setor fosse restrito aos arquitetos – no caso em tela, restrito a Rodrigo, a custo de tempo e recursos próprios –, que por sua vez passam a agregar mais valor ao produto final da empresa. Mas, ao mesmo tempo em que agregam mais valor, são alienados de uma parcela ainda maior do fruto de seu trabalho e continuam aliados dos processos decisórios de relevo para a empresa.

Nesse diapasão, percebe-se um desinteresse, da parte dos proprietários, em relação à própria Arquitetura enquanto domínio do conhecimento humano; ao mesmo tempo, um grande interesse no fluxo de caixa e gestão patrimonial da empresa. Segue o arquiteto:

O objetivo das construtoras não é construir bons prédios e ganhar dinheiro com isso. O objetivo das construtoras é ganhar dinheiro, e o jeito que eles acharam pra fazer isso é construindo prédios. (...) Isso, diga-se de passagem, veio da boca do meu chefe. Que ele quer ganhar dinheiro. E o jeito que ele achou para ganhar dinheiro é fazendo projetos prediais. Então, se ele por um acaso da vida dele descobrir que ele consegue ganhar dinheiro de outro jeito, mais, ele vai fazer. Ele se desconecta da qualidade do produto final, não é isso o que interessa. (Rodrigo)

Trata-se de uma dinâmica que compromete as relações internas à empresa e o produto que vai para o cliente.

#### 4.1.4. Excesso de trabalho

Ao entrarem na empresa, o(a)s arquiteto(a)s são recebidos com o discurso da “produtividade”. Sim, sacrifícios deveriam ser feitos, mas os esforços valeriam a pena porque o trabalho seria recompensado na medida da produtividade. A possibilidade de ganhar

---

<sup>19</sup> A atividade-fim seria a elaboração de projetos de arquitetura. Entretanto, como se verá logo mais, os próprios chefes admitiram ao arquiteto que o negócio deles era “ganhar dinheiro”. Nesse sentido, a gestão do capital da empresa, com vistas a aumentar o patrimônio e a renda auferida, poderia ser considerada a atividade-fim da empresa, à qual se dedicam os proprietários.



proporcionalmente ao que se trabalha (esforços), e sobretudo ao que se entrega (resultados), seduz os jovens talentos que acabam de concluir o ensino superior ou que recém entraram no mercado de trabalho e já passaram por algumas experiências de estágio ou mesmo de trabalho que tenham lhes trazido uma renda não tão significativa.

Importante ressaltar: ambos disseram que suas transições do estágio para o trabalho não implicaram aumento relativo de renda. A transição para o trabalho significou apenas dispor de mais tempo para se dedicar aos projetos, mas os valores relativos permaneceram iguais ou muito semelhantes. Segundo ambos, já perto do fim do curso universitário o trabalho de um estagiário é o mesmo de um arquiteto – com a ressalva de que ainda não se pode assinar os projetos. Isso foi verdade para ambos e foi observado por eles ao longo de suas trajetórias. A regra é que o estagiário, se estagiar por quatro horas, ao ser “efetivado” no escritório, passe a trabalhar oito horas e, logo, tenha seus recebimentos dobrados. Apenas com algum tempo de casa é que se materializa a possibilidade de se ter um “aumento”.

Assim, a renda “confortável” que ambos passaram a auferir era obtida às custas de tempo com suas respectivas famílias, fins de semana trabalhando, noites e madrugadas em claro. A arquiteta chegou mesmo a especular se, estivesse ela trabalhando as oito horas diárias (e não mais do que isso, como era costumeiro), não estaria recebendo menos do que na experiência anterior (onde não havia nenhum tipo de vínculo, a relação era apenas baseada na confiança). Ou, como de praxe, passavam a surgir comparações com o “piso” legal da categoria. Entretanto, como a disponibilidade de tempo sempre foi uma alternativa viável para ambos, acabavam satisfeitos, feitas as ressalvas com relação a família, fim de semana, noites e madrugadas. A frustração dos entrevistados sugere ser proporcional à sua dedicação e diligência.

O funcionário se sente muito desvalorizado, de uma maneira geral. Você deixa de conviver com a sua família, pra fazer aquilo, pra não perder o prazo, e ninguém liga pra isso, você só perdeu um tempo da sua vida, e muitas vezes você acha que vai ser reconhecido, vai ser promovido, e isso não acontece. Então eu vejo muita frustração no ambiente de trabalho geral. Tudo por conta dessas maquiagens, “Ah, você é sócio participativo! (...só que não!)”; “Você faz parte da empresa! (...mas eu vou te descartar aqui porque eu tenho que reduzir em 30% o meu custo, vou demitir você)”. Então você sabe que você é descartável. (Maria)

Mas a deterioração do estado de coisas não tardaria:

E aí chegou a seguinte questão: começou a mudar muito a legislação urbanística da cidade, tinha uma insegurança jurídica. Você tinha feito um prédio pra atender àquela legislação que tava em vigor à época. Só que antes do projeto ser aprovado, muda [a legislação]. Então você tem que refazer o projeto. Aconteceu isso umas quatro vezes no meu mesmo projeto. E você só recebe a sua parcela quando aprova o projeto. Pro chefe é assim, você ganha por rendimento, você não ganha por hora.



Aí, poxa, eu fiz quatro projetos, mas recebi um só. Pra ele era muito lucrativo, porque ele tinha o percentual que ele ganhava em cima do projeto, que ele manteve o mesmo. E eu, que ficava lá semanas revisando, refazendo o projeto até ele ser aprovado – não era culpa minha, porque a legislação da cidade estava mudando... O custo, o ônus todo veio pra mim, não pra ele. Aí eu, poxa, isso é muita sacanagem! Eu não recebo, mas o chefe recebe. Se ninguém tivesse recebendo, você ah, poxa... Mas o chefe não trabalhava! A única coisa que ele fazia era emitir nota. O trabalho era todo meu. Então aí eu comecei a ficar meio indignada. Eu me dei conta disso, eu perguntei pra ele: “Então, como é que fica nessa situação? A pessoa que fez esse projeto teve que fazer várias vezes o mesmo projeto porque a legislação tá mudando. Como é que fica o recebimento nessa situação?” Ele: “É, a gente só recebe quando aprova o projeto. Aí tem que ficar refazendo até ser aprovado.” Eu não fiquei brigando com ele não. Mas você vê a injustiça. Você trabalha várias horas e começa a não receber. (Maria)

O trecho acima destaca um ponto que a princípio era positivo (o recebimento por entregas, que supostamente privilegia quem tem “foco no resultado”, quem “trabalha duro”, “trabalha sério”, é “produtivo”, etc) e que passa a ser entendido como um problema porque se não ocorre a entrega do produto, não há o recebimento pelo serviço prestado – o que, aliás, reforça a ideia de terceirização da atividade anteriormente vista. O chefe, por seu turno, realmente não recebe por aquele projeto específico, mas continua a receber pelo restante da carteira de projetos de toda empresa, de modo que sua sobrevivência não é colocada em xeque. Lembremo-nos de que há todo um rol de projetos a cargo de outros arquitetos(as), donde os chefes irão extrair os seus mais de 40% de cada um deles.

#### 4.1.5. Recebimentos

O alento, segundo Maria, era a possibilidade de se “pegar” mais de um projeto concomitantemente. Expliquemos esse arranjo conforme nos foi relatado nas entrevistas. Digamos que o escritório tenha, concomitantemente, quarenta projetos em andamento. No entanto, não há quarenta arquitetos, um designado para cada projeto. O portfólio é variado, há de prédios comerciais a “stands” de venda, projetos de complexidades variadas. Via de regra, para projetos menores, de baixa complexidade, mas sobretudo de baixo orçamento, o escritório aloca um ou dois arquitetos, que por sua vez tendem a receber o máximo percentual dedicado a um arquiteto, 35% do projeto. Conforme a complexidade e os valores aumentam, entretanto, aumenta o número de arquitetos envolvidos no projeto e diminui o percentual de recebimento devido aos arquitetos. Sublinhe-se: o percentual devido aos arquitetos varia e é inversamente proporcional ao valor do projeto. Isso significa que mesmo realizando trabalhos complexos e de vulto, os percentuais associados a esses trabalhos são menores.

O chefe pagava o tanto que ele queria pra você. Basicamente é isso. O que era nebuloso era não ter assim “Ah, este contrato é tanto, você vai ganhar o percentual tanto desse contrato. Isso não é claro lá, e não é até hoje. O chefe, muitas vezes, se o



contrato é muito alto, ele dá um percentual bem menor pra você. (...) Quanto maior o valor do contrato, menos o arquiteto responsável recebe. Fica tudo nos chefes. Então você parte de uma base de que você vai ganhar 35% do valor, mas na prática você ganha muito menos. E você faz tudo! Você aprova, você se responsabiliza. Alguém foi lá e captou, nem sabe o que é o projeto que você entrega, nem revisou, e você recebe 10%, 15%? É uma estrutura que a gente achava que ia falir. Porque quando tá em baixa, todo mundo recebendo muito pouco, as pessoas começam a “Pô, se eu trabalhar em qualquer outro lugar eu vou ganhar o piso do arquiteto e vou trabalhar metade do que eu trabalho aqui. (Maria)

Relacionado a isso vem outro problema: a expectativa de “pegar” vários – projetos que se materializarão em várias entregas – e, portanto, aumento da renda pode ser frustrada porque essa iniciativa não cabe exclusivamente ao arquiteto, mas tem a palavra final dos chefes. Depende estruturalmente, também, do ambiente econômico em termos gerais. Portanto, eram os proprietários que acabavam designando tais e quais arquitetos(as) a tais e quais projetos – claro, respeitados alguns itens como especialização, disponibilidade, etc. Ao fim e ao cabo, havia casos de punição de arquitetos que tinham realizado trabalhos insatisfatórios, ou perdido prazos, ou mesmo discutido mais agudamente com o(s) chefe(s), mediante um mecanismo de “geladeira”. A ele/ela não eram passados mais tantos trabalhos no próximo mês, de modo que os recebimentos fossem reduzidos e a “punição” efetivada. Esse mecanismo de alocação dos projetos aos arquitetos necessitaria ser melhor aprofundado, mas diante do que nos foi revelado, tratava-se efetivamente de uma parte substantiva da política de gestão de salários da empresa. Maria narra:

O chefe, ele classifica os funcionários: “Ah, esse aqui tem que ganhar 15 mil, esse ali eu dou 3 mil, aquele lá eu dou 10. Porque eu gosto daquele trabalho, daquela pessoa...” E no fim das contas ele fazia o percentual dos pagamentos pra dar naquele valor que ele achava que a pessoa tinha que ganhar. Se você fosse contra alguma decisão dele, você batesse boca com ele, “ah não, não vou fazer isso não!”, se negasse fazer alguma coisa, ele dava uma diminuída assim no seu recebimento do mês seguinte. Então isso é muito nebuloso, eu acho. (Maria)

Metade do escritório ganhava mais do que o piso e a outra metade ganhava bem menos. Era gente que não tinha o rendimento que o chefe esperava, não tinha o nível de responsabilidade que os outros arquitetos tinham. [...] A gente trabalhava muitas horas. Muitas horas mesmo. [...] Que é que ficou muito ruim na relação com esta empresa: a demanda de trabalho que a gente tinha lá, normalmente seria dividida por uns três arquitetos, o tanto de trabalho que tinha pra um só. Então eles botavam muito mais trabalho pra uma pessoa ganhar mais. Aí a pessoa ganhava mais e ficava satisfeita. Só que profissionalmente você fica muito frustrado, não consegue desenvolver nada. Não tem tempo, né? Tem muito projeto, um volume muito grande de trabalho pra entregar, você entrega o que dá. Então como arquiteto você fica frustrado porque você não consegue fazer projetos legais. (Maria)

Maria nos conta, portanto, que havia uma espécie de “conta de chegada”, onde os chefes colocavam um teto mensal (diferente dos 35% por projeto) de recebimentos para cada arquiteto(a), levando em consideração elementos distintos, claro, da mera produtividade do



trabalhador. Como já afirmado, seria necessário investigações mais profundas nesse arranjo, mas a hipótese é a de que essa arbitrariedade seria uma forma de “premiar” aqueles que se dispõem a trabalhar por três – evidentemente, sem receber o triplo –, ao mesmo tempo em que se pune quem se deseja punir, por quaisquer motivos que sejam. Essa “grande” diferença entre os recebimentos de quem “entrega” e de quem “não entrega”<sup>20</sup> parece servir, igualmente, ao propósito de maquiagem a outra diferença (esta, muito mais significativa): entre os chefes-proprietários e os demais. A existência dessa conta de chegada, submetida ao arbítrio dos chefes, parece ser o principal achado de nossa investigação.

Para aqueles(as) que conseguiram “pegar” mais projetos, trabalhar mais e, conseqüentemente, auferir maiores recebimentos, apresentavam-se dois problemas adicionais: a qualidade dos produtos ficava aquém do esperado pelos próprios arquitetos(as) e, ao mesmo tempo, essas mesmas pessoas dispunham de pouco ou nenhum tempo para o desenvolvimento de novas habilidades na Arquitetura.

#### 4.1.6. Qualidade do projeto e aperfeiçoamento profissional

Em sua principal e mais duradoura experiência profissional, a situação passou a ser dramaticamente diferente, não obstante a percepção do que consideravam “bons salários”. Com o passar do tempo, o ambiente foi deteriorando-se. O principal motivo relatado para a piora das condições de trabalho foi a estagnação profissional – “Não tinha mais margem para crescimento profissional naquele escritório”, disse Rodrigo. Quando perguntado sobre o que exatamente queria dizer com o termo, afirmou que “A gente só estava repetindo os mesmos prédios que a gente sempre fazia. Não havia tentativa de expandir, pegar coisas diferentes. ‘Pô, apareceu o projeto de uma igreja, quero fazer uma igreja!’ Não, não havia essa possibilidade.” Essa situação hipotética se devia ao fato concreto de que o escritório apenas selecionava projetos comerciais e residenciais dentro de um certo escopo – e a tomada de tais decisões jamais passava pelo “chão de fábrica”, pelos arquitetos, restringia-se aos donos, chefes proprietários da empresa.

Quanto a este aspecto, Rodrigo deteve-se por mais tempo. Colocou ênfase na importância do processo criativo aplicado à projeção de prédios. Disse que por mais de uma vez projetou prédios essencialmente iguais, e isso o incomodou. “O processo criativo toma

---

<sup>20</sup> Supondo que aqueles que “entregam” e trabalham mais recebam R\$ 25.000,00 e aqueles que “não são produtivos” recebam R\$ 5.000,00, tem-se uma relação de 5 vezes. Os percentuais devidos aos chefes e a quantidade de projetos do escritório sugerem que a relação entre os seus recebimentos e os dos arquitetos mais produtivos pode ser da mesma ordem de grandeza.



tempo.” Ressaltou que havia uma troca compensatória (*trade-off*) entre o dispêndio de tempo no processo criativo e a necessidade empresarial da entrega expressa de projetos prontos para competição.

Conforme já relatado *en passant* na seção “3.1.1. O escritório anterior” a organização da produção imposta aos arquitetos fazia que adotassem a estratégia de se incumbirem de uma vasta gama de projetos – tanto quanto fosse permitido pelos chefes.

Quanto mais tempo eu passava decidindo alguma coisa nova, era um tempo que eu reduzia entregando desenhos e ganhando dinheiro. (...) A gente gastava um ou dois dias fazendo uma fachada de prédio. (...) é pouquíssimo tempo! (Rodrigo)

Outra estratégia – que funcionava concomitantemente à primeira – era a de imprimir alta velocidade à consecução dos projetos, minimizando ousadias estéticas e trabalhando com formatos pré-concebidos, cujo resultado final é a pouca variabilidade de plantas e fachadas.

Não se tratava, porém, de uma característica endógena ao escritório. Trata-se, segundo os arquitetos, de uma demanda mercadológica por unidades habitacionais padronizadas, formatadas. “Se você entrar em todos os apartamentos de dois quartos [de um bairro de uma Região Administrativa de Brasília], você vai encontrar duas variações de apartamento.” Elemento, portanto, extrínseco à organização, oriunda dos “clientes corporativos” aos quais o escritório presta serviços. Dificilmente o escritório conseguiria vencer projetos junto às construtoras caso entregasse plantas distintas das que costumou projetar.

O mercado imobiliário é muito travado. (...) Se você quiser projetar um apartamento de dois quartos com 100m<sup>2</sup>, que é muito bom, muito confortável – tinha antigamente, nos prédios mais antigos – hoje não vale a pena. Porque em 100m<sup>2</sup> você consegue fazer um [apartamento de] três quartos; e três quartos vende mais e mais caro do que dois quartos. Curioso, se você pegar o mesmo apartamento, tirar uma parede, ele vale menos! (Rodrigo)

Isso, conjugado à especialização do escritório antigo, culminava numa gama demasiado restrita de possibilidades de manifestação da expressão artística do profissional. A restrição imposta aos arquitetos pelas condicionantes presentes na situação anterior fazia parte do acúmulo de insatisfações:

Quando você trabalha pra um chefe, você tem que agradar o chefe e você não tem a liberdade de fazer o que você quer. Hoje eu atendo às construtoras, eu faço um trabalho muito parecido com o que eu fazia antes, mas se eu quiser fazer alguma coisa diferente, eu posso. É uma decisão minha. Eu posso simplesmente escolher fazer o padrão que a construtora gosta, que eu fazia antes, mas só de eu ter a chance de pensar que eu tenho liberdade pra propor coisas diferentes, isso me deixa muito mais satisfeita. Sabe, essa questão de saber que pode mudar as coisas, que não tem sempre que ser daquele jeito que o chefe mandou a gente fazer. Eu tinha um interesse muito grande de fazer estudos de arquiteturas sustentáveis, e aplicar isso



nos projetos. Eu não tinha liberdade pra nem um tipo de iniciativa parecida com isso. (Maria)

Relacionado à impossibilidade de manifestar mais plenamente sua expressão criativa está o problema da ausência de reconhecimento pelas (poucas) inovações que ocorrem. O desenho do sistema não previa nenhum tipo de compensação pelas inovações, caso elas fossem permitidas. O risco envolvido no mecanismo de *bypass* da autoridade da chefia (descrito também na seção 3.1.1.), além de ser um fardo, impossibilitava qualquer reconhecimento do(a) arquiteto(a); ao contrário, os relatos apontam que os chefes estavam satisfeitos em assumir como suas as inovações que eventualmente tivessem sido incorporadas nos produtos.

A perspectiva de evolução profissional, por seu turno, está diretamente conexa aos limites corporativos impostos pelo arranjo hierárquico. Retomamos aqui um trecho já previamente exibido da fala de Rodrigo:

(...) depois surgiu uma evolução profissional. (...) Assim como teve a migração do papel para o Autocad [programa de computador para projetos arquitetônicos] – para o computador –, está havendo uma migração do Autocad para o BIM<sup>21</sup> (...) equivalente a uma evolução do papel para o computador. (Rodrigo)

Na visão de Rodrigo, uma grande parte do trabalho arquitetônico é braçal, irreflexivo. O que ocorria na empresa onde trabalhava era que tanto essa parcela irreflexiva, quanto a parcela criativa do trabalho eram ajustadas em função do tempo, tendo como meta, à qual tudo o mais deveria submeter-se, o prazo de entrega do projeto. Assim, a mesma dinâmica empresarial que obrigava a discussão sobre a fachada predial demorar um ou dois dias, requeria igualmente que os arquitetos permanecessem no uso do Autocad, ferramenta consolidada e amplamente utilizada no meio – mas que, sem embargo, já está em vias de substituição em algumas firmas e construtoras.

Ele relata que foi desestimulado pelos chefes a utilizar a ferramenta BIM desde o começo. Aparentemente não era relevante para os chefes a oportunidade de evolução tanto em termos de redução de custos, geração de receita para a empresa, como em capacidade de oferta de melhores serviços, aumento da qualidade das entregas. A posição contrária ao uso da tecnologia da parte de seus superiores se devia à complexidade da ferramenta e tempo de aprendizado necessário ao seu pleno manejo. Ao incentivar o arquiteto a aprender a dominá-la, o empregado necessariamente teria menos tempo dedicado aos projetos correntes; além disso, durante a parte da curva de aprendizagem onde o domínio pleno de cada função requer

---

<sup>21</sup> Building Information Modeling – Modelagem de Informação da Construção.



bastante tempo, o tempo de entrega de projetos realizados com a nova ferramenta seria substantivamente maior do que a entrega do mesmo projeto realizado com o Autocad, já dominado por todos(as) desde o curso universitário. Em suma: menos trabalho do empregado; maior tempo para realização de projetos. A lógica do curto prazo imperou a tal ponto que o entrevistado decidiu aprender a manipular a nova ferramenta por conta própria. Esta atitude, por seu turno, requereu mais energias e esforços de Rodrigo, agravando a situação.

Durante muito tempo, sei lá, durante seis anos desses dez anos aí eu aprendi muita coisa. Muito, muito, muito mesmo. (...) Só que depois desses seis anos eu me dei conta de que onde eu estava não tinha mais o que fazer, sabe? Não tinha mais o que aprender. Não tinha mais para onde ir, naquele lugar. Pra eu aprender mais, tinha que sair do escritório. Aí ou eu ia pra outro escritório, provavelmente outra cidade ou outro país, ou eu fazia o meu. (Rodrigo)

O acúmulo de frustrações, mais cedo ou mais tarde, se faria sentir na fisiologia e/ou na psiquê dos nossos sujeitos e de colegas ao redor.

#### 4.1.7. Saúde

O cenário não tardou a influenciar na saúde dos arquitetos. O panorama traçado acarretou alterações fisiológicas em Rodrigo. Afirma que um dos motivos que o levou a decidir-se pela rescisão contratual – e subsequente fundação do escritório onde hoje atua – foi o nível de estresse ao qual estava submetido. Relata casos de cansaço, irritabilidade e ansiedade: “Estava cansado, de ‘saco cheio’, irritado...” Afirma também que adoecia constantemente e tinha sobrepeso. Além disso, exibia a clássica ansiedade pela chegada das sextas-feiras, feriados e happy-hours<sup>22</sup>.

De Goulejac (2010, pág. 224) dedicou uma subseção ao estresse (“O estresse, estímulo ou doença”), onde aponta que a disseminação e o aprofundamento dos sintomas correlatos à condição é algo ubíquo em nossa moderna sociedade da gestão. Ao citar Nicole Aubert e Max Pagès, registra:

O estresse é um processo com muitos níveis cuja origem e extensão estão ligadas às transformações dos modos de gerenciamento. Os autores põem em evidência que, para além de situações objetivas, é principalmente a ausência de domínio sobre a organização de seu trabalho que é um fator determinante de estresse.

A “ausência de domínio sobre a organização de seu trabalho”, no caso em tela, parece ser bastante evidente.

---

<sup>22</sup> Expressão sobre a qual poder-se-ia melhor investigar, já que denuncia pejorativamente como são as outras horas do dia.



Selingmann-Silva (2014, pág. 17, tradução livre) também aponta para condições semelhantes de ausência de governo sobre o próprio trabalho, ao identificar a disseminação de debilidades físicas e mentais:

A dominação no trabalho foi, assim, identificada como aspecto central na constituição do desgaste, posto que a dominação que ataca a dignidade e fere a autonomia da individualidade é a mesma que produz rupturas no mundo mental e psicossocial, atingindo a estabilidade psicossomática.

A mesma autora registra que a precarização do trabalho é fator inequívoco de prejuízos à saúde e, mais intensamente, à saúde mental. Fatores como a ameaça de ausência de renda – como os mencionados por Maria quando o cenário mercadológico não andava bem, e os chefes sugeriam que “os outros escritórios estão mandando gente embora” –, a gestão mais ou menos arbitrária dos recebimentos ou a necessidade de trabalhar constantemente aos finais de semana, noites ou madrugadas cobram um pesado tributo sobre a saúde dos indivíduos. Maria nos conta:

O que tinha maior impacto na qualidade de vida é você ter um volume grande de entregas pra fazer e você sabe que aquele prazo é muito apertado. Se fosse um escritório estruturado normalmente ia ter mais gente fazendo aquilo ali e você sozinho tem que dar conta. Então você dorme menos, você come pior, você não consegue ir malhar, é o estresse da cobrança própria. Mas tinha gente lá que não conseguia dormir, tinha crise de ansiedade, enfim. (Maria)

Rodrigo, que percebeu alterações em sua fisiologia e psiquê, também relata outros casos. Mesmo fora do escritório antigo ele segue mantendo contato com ex-colegas e narrou o seguinte episódio:

Tem um outro caso também, esse aí a gente já tinha saído de lá, uma colega que teve filho, ela grávida estava tendo crise nervosa, surtando, chorando no banheiro, sozinha, desabafando com as amigas, porque tinha tirado “licença de gravidez” – licença assim, né, “vou ter que ficar esse período da gravidez sem trabalhar – e o recebimento da mulher caiu, sabe? Então, pô, como é que a... já tem a responsabilidade de alimentar mais bocas e ainda fica com mais essa preocupação? Aí é dureza. Aí eu fico pensando, seria muito melhor, se eu fosse mulher, trabalhar no serviço público, que garantisse esses direitos remunerados. (...) O pior é que é uma situação que a pessoa vira escrava da situação. Ela não pode, simplesmente, abandonar e se aventurar que nem eu fiz, sabe? Ela tá presa ali. Ela não tem liberdade. Se ela tivesse uma família rica, que falasse assim “não, minha filha, pode pisar no freio um pouco aí, arranjar um emprego mais tranquilo, enquanto isso a gente te ajuda. Se ela pudesse fazer isso, ela teria feito. Certeza que teria feito. Ela ia para o banheiro chorar. (Rodrigo)

Conforme nos mostra De Gaulejac (2007, pág. 151), o cenário é de perda de sentido, antagonismos e incertezas. Não deixa de ser uma ironia que o discurso da gestão seja de que o “capital humano” é aquilo que a empresa mais tem de valor e, ao mesmo tempo, demande tanta energia das pessoas ao ponto de causar-lhes estresse e debilidades físicas em monta às



vezes intolerável. Essa contradição está sempre presente. A assimilação desse problema é que difere entre os indivíduos, mas o custo em energia para lidar com essa inequação avoluma-se com o passar do tempo.

O discurso do capital humano, na verdade promove a progressiva perda de sentido do trabalho e conseqüente a fragmentação social, o esgarçamento da mesma solidariedade observada por Durkheim. Em nossos entrevistados essa perda foi percebida: diante da ameaça no cenário econômico adverso, Rodrigo e Maria perguntam-se “Por que?” Mesmo havendo trabalhado tanto, “virado” noites, comprometido finais de semana... Por que foram ameaçados? Não seriam bons o suficiente? Não teriam se comprometido o suficiente?

No caso em tela foi possível uma resolução por via não traumática. Os arquitetos fizeram um convite a uma colega e os três deixaram o escritório antigo, fundando uma nova empresa. Mas o acaso interpretou um papel fundamental nessa decisão. Não é qualquer trabalhador que pode “se dar ao luxo” de pedir pra sair de uma empresa e aventurar-se no mercado sem peia nem fardo. Sobre ter a oportunidade de sair do trabalho e correr o risco de ficar mais de um ano sem receber nada, até a nova empresa engrenar, Rodrigo afirmou: “Eu acho que é um luxo você ter a oportunidade de se aventurar a fazer isso.”

#### **4.2 A situação atual**

A pessoa tem que entrar nessa pensando no ganho coletivo. Aconteceu isso comigo, com a Maria e com o Aureliano. A gente tinha conversado sobre isso. Eu tinha falado ‘gente, o que eu não quero é que uma pessoa fique preocupada em ter que se ausentar do trabalho por qualquer que seja o motivo, e que fique preocupada com a falta de recebimento dela. Eu não quero que uma pessoa esteja estressada, quase tendo um ataque cardíaco de nervoso, e tenha que se sentir obrigada a ir trabalhar. Que a pessoa tenha um problema na família, ou qualquer coisa, e se ela se ausentar ela ficar sem receber sua parcela. (Rodrigo)

O escritório atual onde Maria e Rodrigo trabalham foi formalmente estabelecido em fins de 2017, fruto de uma ruptura de um escritório já consolidado em Brasília. Deste mais antigo, três arquitetos saíram e resolveram fundar o novo escritório: além de Maria e Rodrigo, Aureliano também havia deixado o escritório antigo e recebido convite para ingressar na sociedade que se dispunha a dividir “Tudo igual. Sentou, decidiu coletivamente que era tudo igual. (...) Inicialmente, todo mundo concordou”. (Rodrigo).

Maria, Rodrigo e Aureliano tem idades muito próximas, assim como tempo de experiência profissional muito semelhante. Tinham em comum, também (à época da criação do novo escritório) o fato de não possuírem dependentes, o que aliviou sobremaneira a pressão por rendimentos imediatos. Segundo os entrevistados, a transição foi um período



muito delicado, em que haveria uma extensa janela temporal sem recebimentos. Assim, antes de deixar o escritório antigo os três foram capazes de acumular reservas que os permitiram sobreviver num padrão austero enquanto as atividades do novo escritório não lhes rendiam novos proventos. Rodrigo e Maria tem pais e mães morando em Brasília em situação equilibrada e relativamente confortável – numa emergência, ou caso o negócio não prosperasse (ou mesmo se demorasse a prosperar) poderiam contar com esse apoio. Aureliano, por seu turno, ainda morava com os pais, de modo que seus riscos eram menores. Essa é a situação a que Rodrigo se referiu como um “luxo”, um privilégio. Com esse grau de estabilidade e segurança, sentiam-se mais confiantes em agir como agiram.

O reconhecimento da relativa segurança de que gozavam para tomar a decisão de deixar o escritório antigo e arriscarem-se numa nova empreitada vem conjugado com o reconhecimento do risco inerente à situação de submissão e vulnerabilidade anterior. Rodrigo via que os ex-colegas correm um risco diferente, porém de intensidade semelhante; só não o percebiam, estavam iludidos:

O risco que ela tá correndo ali é o mesmo que eu tô correndo aqui. Ela só não se dá conta disso. É confortável você acordar, ir pro trabalho, fazer os projetos que alguém manda você fazer: “faça este projeto que no final do mês você recebe um percentual dele”. É bem confortável isso. Não pensar em finanças, não pensar em ir atrás de clientes. Tem alguém fazendo isso pra você. Se essa pessoa que está indo atrás de cliente não conseguir fazer mais isso, seja por causa do mercado ou porque ela ficou doente, isto vai te impactar financeiramente. Você que não percebe isso. A ilusão de estabilidade do pessoal é muito alta. (Rodrigo)

Registre-se, neste ponto, Levy (2001, pág. 44): “...os ‘fatos sociais’ podem ser objetos de processos de recalque, de esquecimento e, pois, de um trabalho de desvendamento ou de análise”. Tal desvendamento parece ter ocorrido ao entrevistado, uma vez que passou a não mais enxergar as propaladas segurança e estabilidade na medida em que se apercebeu de que os arquitetos e arquitetas se permitem delegar tarefas aos chefes sem que haja nenhuma garantia de que os chefes permaneçam capazes e aptos a realizá-las. Assim, afirma, “seja por uma flutuação de mercado, seja porque o chefe adoece”, nada vai garantir-lhe de que a pessoa que está captando projetos e gerenciando o escritório consiga fazê-lo sistematicamente e a contento, gerando um influxo financeiro contínuo de entradas no escritório – “as pessoas só não percebem isso”. Seria uma espécie de recalque, portanto, recusar-se inconscientemente a pensar nesses revezes e deslocar-se diariamente ao trabalho, com a garantia do emprego, para auferir um percentual não muito generoso nem meritório de cada projeto realizado.

Maria enxerga a situação de forma praticamente idêntica a Rodrigo:



Eu acho que as pessoas ficam muito confortáveis num ambiente hierarquizado. Onde tem aquele chefe, o gerente-chefe, aí o diretor, sabe, tem aquilo tudo muito certinho? [vai fazendo níveis com as mãos]. Aí você fica querendo mudar de posição. (Maria)

Suas falas são dúbias porque, de um lado, reconhecem a situação de fragilidade e vulnerabilidade dos demais ex-colegas, porém por outro afirmam um suposto “conforto” com o arranjo consolidado, estivessem eles iludidos ou almejando galgar posições hierárquicas no horizonte próximo.

Nosso argumento é de que tanto Maria como Rodrigo tenham captado em seus ex-colegas uma resposta de adaptação, lembra Dejours (2007, pág. 52): “...os trabalhadores submetidos a essa nova forma de dominação pela manipulação gerencial da ameaça de precarização vivem constantemente *com medo*. Esse medo é permanente e gera condutas de obediência e até de submissão.” Trata-se, em nossa percepção, de uma manifestação da “normopatia” (idem, pág. 115) à qual o autor faz referência: não “conforto”, como disseram Rodrigo e Maria, mas um “conformismo” desenvolvido como resposta à situação de submissão imposta e do medo dela advindo. De Gaulejac (2010, pág. 161) acrescentaria ao cenário a perda de sentido, a confusão causada pela sobreposição da ordem econômica gerencial à moral social precedente; isto é, uma dissonância entre os valores e as finalidades. Por exemplo, a exigência de capacidade de iniciativa individual num ambiente totalmente impositivo e controlado; ou, ainda, o discurso meritocrático de possibilidade de ascensão socioeconômica conjugada a uma participação perene de 0,01% na sociedade empresarial.

Como informação adicional, os três haviam feito um convite a uma quarta arquiteta, que o rejeitou devido à suposta instabilidade do novo escritório, o que resultaria em insegurança quanto à percepção de rendimentos nos meses (quicá ano) seguintes. Esta quarta pessoa tem filhos e uma rede social que Rodrigo e Maria classificaram como menos segura que a sua própria e, portanto, ela não ingressou na nova sociedade.

Foi com as motivações já elencadas e a relativa segurança exposta que os três partiram rumo ao estabelecimento do novo escritório. Vale registrar que em nossa bibliografia não conseguimos localizar um grupo que tivesse os recursos disponíveis em grau comparável aos três. O arranjo cooperativo, no Brasil, é quase que integralmente uma tentativa de subsistência e manutenção da dignidade enquanto se procura ou se viabiliza um emprego formal com carteira assinada, assalariado. Embora Veronese et al (2017, pág. 91) registrem que “não é somente a pobreza e a precariedade que fazem surgir um empreendimento econômico solidário”, também deixam claro que “são necessárias aspirações a uma vida melhor e uma



racionalidade projetiva, por vezes pautada em lutas políticas históricas, por vezes parte de uma cultura ancestral, tradicional.”

Gonçalves (2013) registra a extrema precariedade e pobreza em que operam cooperativas no âmbito do Movimento Nacional de Catadores de Materiais Recicláveis. Acrescenta que, devido ao fato dessas cooperativas operarem num mercado oligopsônio – onde poucas mas grandes indústrias são as únicas compradoras dos materiais fornecidos pelos trabalhadores –, dificilmente conseguirão avanços significativos fora da atuação estatal.

Anjos (2016) também ressalta essa natureza “compensatória” das cooperativas no Brasil, afirmando que os trabalhadores que decidem assim se organizar estão, na maioria das vezes, numa luta árdua pela manutenção de seus postos de trabalho. Ou tentando apenas promover trabalho e renda para aqueles que foram rejeitados pelo mercado formal.

A pesquisa de Pita (2013), com dados do antigo Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária, para os anos de 2005 a 2007, mostra que 36% dos arranjos cooperativos nacionais são informais. De todas as iniciativas, que montam a 21.859 empreendimentos, apenas 50% deles dispunha de CNPJ. Segundo a autora, as próprias exigências burocráticas de formalização dos empreendimentos tendem a se afastar das possibilidades materiais dos grupos que buscam associar-se cooperativamente.

Na Argentina a situação parece ser análoga. Hudson (2018) destaca que as cooperativas platinas nascem tipicamente em ambientes de dificuldades extremas. Os casos mais comuns são os seguintes: (i) empresas capitalistas falidas que são ocupadas ou de algum modo retomadas por seus trabalhadores, e que seguem posteriormente à falência sob o comando cooperativo; e (ii) empresas que são formadas depois de 2009, quando o governo argentino extingue todo subsídio ao trabalho individual e condiciona o fomento produtivo à formalização de cooperativas. Estas segundas são ditas “Anfíbias” porque em sua maioria acabam dependendo da manutenção dos subsídios e/ou de prestação de serviços ou produção de bens para governos municipais. As situações de penúria extrema que implicam ameaça existencial imediata parecem mover uma grande parte dos argentinos que se organizam cooperativamente.

Mas os casos acima não correspondem à situação observada no escritório de arquitetura. Embora a crise do setor de construção civil tivesse feito com que o escritório antigo rebaixasse os salários, e apesar de todas as características de precarização observadas nas descrições das motivações para deixarem o trabalho anterior, fato é que a empresa não



estava falindo; muito menos a sobrevivência de Rodrigo, Maria e Aureliano estava ameaçada. Eles dispunham de renda, algum patrimônio acumulado, poucos dispêndios obrigatórios e, até onde sabemos, poucas dívidas. E possuíam uma retaguarda familiar que poderia ajudá-los.

Ademais, “Autogestão” não é um termo com o qual os entrevistados demonstraram familiaridade. Rodrigo afirmou que tinha conhecimento do termo “Cooperativismo” via uma página na internet vinculada a um professor estadunidense que pesquisa sobre o tema<sup>23</sup> e publicou um livro sobre cooperativismo, que Rodrigo afirmou ter lido. Segundo ele mesmo, ia conversando a respeito do que lia e escutava com Maria e Aureliano. E, durante o estabelecimento do escritório novo, além da divisão igual dos recebimentos, decidida coletivamente, houve uma outra decisão de peso: Rodrigo iria ficar encarregado das tarefas administrativas. Aparentemente o início havia sido bem sucedido.

Benini e Benini (2015) contrastam as relações de “associação horizontal” – sobre a qual é erigida a Autogestão – às de “dominação vertical” – base da Heterogestão –, colocando os empreendimentos cooperativos e organizações correlatas como de primeiro tipo. Nas de segundo tipo, os autores evidenciam o antagonismo inerente entre os participantes da organização, aqueles que executam o trabalho e aqueles que coordenam ou supervisionam.

Diversamente do que costuma se constatar, há casos onde não é a necessidade de sobrevivência imediata que impulsiona trabalhadores ao arranjo cooperativo, solidário, etc. Gaiger et al (2018, pág. 144), constataram que também o vislumbre da mera possibilidade de participar de uma organização que não oprima o hierarquicamente inferior – simplesmente abolindo a hierarquia – pode fazer com que os trabalhadores se unam e formem esse tipo de arranjo. Aqui a reciprocidade e o desejo de fuga do jugo hierárquico desempenham papéis preponderantes. Este parece ser o caso do novo escritório:

Uma vez em ação, os empreendimentos passam a funcionar como laboratórios, micro totalidades em que surgem novos desafios, tais como equacionar os interesses individuais e coletivos e firmar estratégias coerentes a partir de decisões consensuais. Os impasses com que se depara a prática concreta dos EES [Empreendimentos Econômicos Solidários] não comportam soluções simples e põem em xeque as teses mais radicais em defesa da autogestão permanente, ou da supressão de toda a forma de divisão do trabalho, cuja viabilidade pressupõe indivíduos não apenas inteiramente altruístas, mas multifuncionais e dotados de plena racionalidade comunicativa.

O “laboratório” em análise teve percalços. O mais severo, sem dúvidas, foi a perda de Aureliano em fins de 2019. Resumidamente, do que se depreendeu das entrevistas com Maria

---

<sup>23</sup> <https://www.democracyatwork.info/>. O professor se chama “Richard R. Wolff”, autor do livro “Democracy at Work: a cure for capitalism”, que Rodrigo leu.



e Rodrigo, ocorreu o seguinte: Aureliano tinha um contato fora, num outro escritório de arquitetura. Os proprietários desse outro escritório contataram Aureliano para saber se ele tinha interesse em “fazer um trabalho” para eles. Aureliano levou a proposta a Maria e Rodrigo, que toparam o serviço. O trabalho foi feito, entregue, aprovado, e na hora de realizar a divisão dos recursos ingressos, Aureliano entendeu que, por ter sido a “ponte” que viabilizou a realização do projeto, mereceria um quinhão a mais do que os colegas. O conflito não se resolveu sem o trauma da separação. Sublinhe-se que este registro foi realizado apenas com as versões de Maria e Rodrigo. Teria sido enriquecedor obter a versão de Aureliano, o que não foi possível devido à pandemia.

Rodrigo complementa:

Só que depois de um determinado momento surgiu aquele problema, né, quando a pessoa começou a achar que merecia mais, aí tudo foi por água abaixo, sabe? (...) Mas seria isso sim, distribuição automática, igual, pra todo mundo, seja qual for o período estabelecido. Entrou, dividiu. Eu tava trabalhando num projeto que tava entrando muito dinheiro. Só eu tava trabalhando nele. Não interessa. Entrou 50 mil desse projeto, pagou imposto, pagou custo, sobrou isso, divide. “Ah, fulano tá trabalhando num projeto que não tá entrando nada. Demorando pra fazer, não sei o quê...” Não interessa, vai receber o mesmo tanto.

Os arquitetos afirmam que Aureliano trouxe consigo o comportamento de anos e anos de trabalho nos outros regimes, e que a mudança súbita para uma forma de gestão onde decidiam tudo – e entre as decisões constava dividir tudo por igual – exigiu um preço que ele não conseguiu pagar.

Que é muito o que acontecia na outra empresa que eu trabalhava, e também que eu vejo acontecendo nesses lugares que tem essa “cultura meritocrática” do “você produziu, recebe pelo que produziu”. (...) Essa questão de querer comparar, sabe? “Ah, eu trabalho mais do que você, eu mereço ganhar mais”. Eu imagino que isto está muito arraigado, na cultura, no nosso trato social. Não vou dizer “do brasileiro” porque o Brasil é muito grande, né? E mesmo porque isto não é exclusividade nossa. Isso atrapalha, e vou além, isso inviabiliza. (Rodrigo)

O problema identificado certamente não é apenas de Aureliano, e o diagnóstico de Maria e Rodrigo parece ter algum fundamento. Vejamos:

Santos e Carvalho (2015), pesquisando cooperativas de catadores de materiais recicláveis em Vitória da Conquista - BA, identificaram que mesmo entre os cooperados há uma predominância do paradigma “empregador-empregado”. Segundo seus achados, os catadores “gostariam de ser independentes no sentido de cada um ganhar o que é seu, pois não querem trabalhar um para o outro”. Os achados sugerem que os catadores não se veem, portanto, como cooperados; ao contrário, mesmo fazendo parte da cooperativa têm a



impressão de que são funcionários de uma empresa, relação da qual tentam, tanto quanto possível, escapar.

Achado semelhante ao de Kleiman (2008), que investigou a maior cooperativa brasileira de então, na Usina de Catende - PE. Ali, uma parte significativa dos trabalhadores preferia trabalhar no seu próprio quinhão de terra, plantando cana para si próprio, num projeto da Cooperativa chamado “Cana de Morador”. Seu relato mostra que é frequente o desejo de trabalhadores (que também moram no local, uma antiga vila mantida pelo antigo patrão) dedicarem-se mais e mais ao trabalho individualmente apropriado, relegando a segundo plano a produção cooperada. Esse frágil equilíbrio constituía um dos principais desafios da empreitada cooperativa ali.

Morais et al (2011, pág. 82) citam o caso de uma cooperativa no interior do Paraná que enfrenta dificuldades em agregar novos cooperados devido a uma suposta mentalidade de apropriação privada individual dos trabalhadores. Ao entrevistarem uma figura expoente da organização, ela relatou que

Uma das dificuldades de agregar novas famílias é a cultura do brasileiro, isto é, a cultura individualista característica da sociedade capitalista. A grande maioria das pessoas pensa: “...eu tenho que ter uma vaca que é minha, eu tenho que ter um lote de terra que é meu, que ali eu faço o que eu quero, e aqui [Copavi] é administrado pelo grupo” [...]. Na Copavi, a perspectiva é a valorização do coletivo, “tem que aprender a falar [...] o nosso, chega aqui, nós falamos, são nossas vacas, nosso trator” [...].

O “laboratório” de Maria e Rodrigo, sob esse prisma, possui bastante espaço para aperfeiçoamentos. Conforme diagnosticado pelo próprio arquiteto, a situação entre os três ficou inviabilizada diante da relatada irredutibilidade de Aureliano de cumprir com o acordado. O experimento seguiu apenas com dois integrantes. O ritmo de trabalho aumentou.

Não obstante, quanto à saúde, os efeitos do novo arranjo parecem se fazer sentir. Quando perguntado se hoje ele está submetido a nível menor, igual ou maior de estresse, Rodrigo registra enfaticamente a sua redução: sente “absurdamente menos” estresse. Compara-se a colegas do escritório anterior, com os quais ainda mantém relações sociais, e que continuam cronicamente a exibir os mesmos sintomas – em alguns casos, agudizados.

...eu ainda mantenho relações sociais com colegas do trabalho anterior sabe, e eu tô vendo eles cada vez mais indignados, putos da vida, estressados. Tinha um amigo meu que ia pro banheiro chorar. De raiva, de estresse, o cara entrando em parafuso. (Rodrigo)

Maria também afirmou que tem mais tempo para fazer coisas de que gosta. A possibilidade de escolher os horários para trabalhar fez com que ganhasse tempo “no meio do



dia”. Por exemplo, antes da pandemia, ambos costumavam fazer atividades físicas em horários no meio da manhã, em dias de semana. Esse arranjo também lhes permite se programarem para enfrentar menos trânsito quando saem para “resolver coisas”. A hipótese de que o novo arranjo representaria um avanço em relação às formas de exploração prévias, impactando positivamente a condição física, psíquica e moral dos indivíduos parece ter sido verificada. Não apenas no caso em tela, mas em toda nossa revisão bibliográfica houve registro de avanços nessas questões.

O diagnóstico de que o arbítrio do chefe-proprietário sobre a organização do trabalho é fator determinante de estresse parece se aplicar no caso em tela, tendo em vista a redução “absurda” do estresse verificada pelo próprio entrevistado. Em contraponto, poder-se-ia supor que o fato de “não estar empregado” de forma assalariada deveria causar uma sensação de insegurança que, esta sim, catalisaria estresse. Isto certamente não ocorreu neste caso.

Quando perguntados sobre como o trabalho se alterou desde a fundação do novo escritório, relata que tentam “fazer coisas que não eram feitas nos outros”. Afirmam também uma maior disposição em fazê-lo melhor. Em contraposição ao escritório anterior, atualmente os arquitetos gastam muito mais tempo nas atividades de criação. O exemplo do projeto das fachadas de prédio retorna à mesa: anteriormente, dentro da lógica de otimização do tempo de entrega dos projetos, a discussão de como seriam as fachadas dos prédios demorava um ou dois dias; hoje demora um mês. Quando perguntado se isso não implicaria perda de eficiência, o entrevistado afirma que usando o BIM essa suposta perda pode ser compensada – já que no escritório antigo se usava o Autocad – pela entrega de um serviço de maior qualidade, maior valor agregado e menor custo ao cliente.

Tal perspectiva é corroborada pela percepção do aumento de produtividade: as horas trabalhadas no novo escritório são mais produtivas do que as horas trabalhadas no antigo. Maria parece sentir a diferença, mesmo levando em consideração a saída de Aureliano e o aumento da carga de trabalho: “Hoje a nossa hora de trabalho vale muito mais. Por mais que a gente trabalhe o mesmo tanto que trabalhava antes (...) só que a gente ganha mais por aquelas horas. Porque o preço do contrato traz um percentual maior pra gente.”

Rodrigo afirmou que, por ser mais produtivo, trabalhava menos e com menor intensidade, pelo menos até a saída de Aureliano. Esse movimento de menos trabalho vai na contramão do que se verifica hodiernamente nas sociedades contemporâneas. Dal Rosso (2008, pág. 23) traz o conceito de “intensificação do trabalho”:



Chamamos de intensificação os processos de quaisquer naturezas que resultam em um maior dispêndio das capacidades físicas, cognitivas e emotivas do trabalhador com o objetivo de elevar quantitativamente ou melhorar qualitativamente os resultados. Em síntese, mais trabalho.

O conceito de “intensificação” é fundamental para se entender como os(as) arquitetos(as) conseguiram ganhar mais no escritório antigo. Como a situação de “sócio-arquiteto” era estagnada, todos os seus ganhos dependiam de “pegar” mais projetos. Daí, ou se fazia horas-extras, ou se intensificava o trabalho, ou ambos. Os relatos sugerem que ambos ocorriam. A situação atual, embora exija cautela de nossa parte – haja vista a necessidade de fazer entrar recursos nesses estágios iniciais e à saída de Aureliano da sociedade –, depende apenas de Maria e Rodrigo. O fato de se debruçarem muito mais tempo sob aspectos estéticos que antes eram praticamente dispensados indica que gastam energias com atividades de seu interesse, que lhes permitem expressar sua criatividade e que possivelmente lhes trarão algum reconhecimento outrora negado. Ademais, o conceito de “intensificação” em Dal Rosso apenas faz sentido porque se trata de uma estratégia patronal de extração de mais-valia, o que foge do escopo de uma empresa co-proprietária autogerida.

Ainda se referindo ao trabalho realizado atualmente, quando perguntado sobre as diferenças técnicas entre o que havia sido feito anteriormente e o que se produz agora, Rodrigo traz um exemplo prático:

Se parar pra olhar os prédios que a gente tinha feito no outro lugar, sempre dava pra ter feito melhor. Dava pra ter feito melhor, sabe? Tiveram alguns casos de projetos novos que são completamente diferentes do que a gente teria feito em outra situação, sabe? Pra te dar um exemplo, aquela questão da modulação. (...) O outro escritório fazia uma coisa e tacava os pilares onde dava. É um jeito de fazer. Acabava que você fazia um prédio com os pilares meio... Meio bagunçados, sabe? Mas a gente não tá fazendo assim, a gente tá fazendo de um jeito que a gente acha que é melhor, que é: a gente faz a modulação da estrutura primeiro para depois, usando essa lógica, fazer o prédio, sabe? Pra te dar um exemplo de coisas que a gente tá fazendo aqui que a gente não conseguiria fazer em outro lugar, sabe, lá? É uma questão técnica que a gente não tem amarras mais. Mesmo porque muitas vezes esse tipo de desenho já vinha pronto dum outro setor do escritório. “Então, é isso daqui, agora vamos encaixar os pilares aqui”, entendeu, é muito disso. Mas não, como a gente tá dominando o processo inteiro, então não, a gente vai fazer os pilares mais ou menos assim pra poder encaixar isso, aí depois a gente começa a progredir, vê que não vai dar certo, então a gente muda a modulação do pilar, fica num vai e vem assim, sabe, pra tentar melhorar. Então esse processo, por si só, ele não acontecia no outro escritório. (Rodrigo)

Nunes (2001, pág. 150) menciona o acesso à criatividade como condição para a construção da identidade positiva do trabalhador. Segundo ela, “trata-se de uma pulsão e, como todas as pulsões, precisa se realizar.” O exercício da criatividade implica uma redução do sofrimento às vezes inerente à realização do trabalho.



Portanto, a hipótese de que o novo arranjo representaria um avanço em relação às formas de exploração prévias, proporcionando mais satisfação e autonomia sobre o trabalho, além de emancipação financeira dos indivíduos parece ter sido verificada no caso em tela. Contudo, este não é um achado comum em nossa revisão bibliográfica. De modo geral os arranjos cooperativos não são capazes de conferir autonomia financeira (Morais et al, 2008, parece ser uma exceção), embora em alguns casos haja maior autonomia e satisfação (HUDSON, 2018; KLEIMAN, 2008; NUNES, 2001; WOLFF, 2012).

A preocupação com a qualidade do trabalho perpassa o discurso de ambos. Quando indagados a respeito de uma suposta falta de eficiência, a qualidade do trabalho surge como sustentação da resposta. Há aqui uma evidente associação prática entre o trabalho autogerido e o aumento da qualidade, que acaba se refletindo no aumento de produtividade. Essa percepção, contudo, escapa aos manuais de administração de empresas. Segundo Cattani e Holzmann (2011, pág. 210), a Gestão, enquanto corpo de conhecimento acerca da administração empresarial construído ao longo dos últimos dois séculos, apresenta como “natural” a separação das funções do capital e do trabalho<sup>24</sup>. A naturalização se deve ao fato de que a divisão do trabalho em especializações conduziria à maior eficiência e, portanto, maior produtividade. Nesse diapasão, as cooperativas – ao menos aquelas em que a autogestão é um princípio vivido –, ao agregar as atividades finalísticas às atividades-meio e promover a participação de todos os trabalhadores nas decisões empresariais, confrontariam princípios naturais e, logo, estariam condenadas à inviabilidade econômica. Quando indagado diretamente a respeito da inviabilidade do empreendimento, Rodrigo responde:

Quando você fala em “viabilidade econômica”, ele [o chefe-proprietário] não vai colocar na conta os funcionários, porque se você abaixar o salário dos funcionários a viabilidade econômica melhora. Ou seja, ela só vale a pena porque desconsidera parte importante da equação. Se você juntar tudo, é capaz de dar menos. Porque você tá pegando o dinheiro de uma pessoa que trabalhou e tá dando pra outra que não trabalhou tanto. Trabalhou? Trabalhou, mas não trabalhou tanto. Como um intermediário. É a lógica do intermediário, o chefe muitas vezes é um intermediário e eu não gosto muito de intermediários, sabe? (Rodrigo)

Chamou-nos a atenção a associação direta estabelecida entre o rebaixamento dos salários e o aumento da viabilidade econômica dos empreendimentos. Rodrigo percebeu que a suposta eficiência num ambiente competitivo vem ao preço do constante rebaixamento dos salários, como experimentado, aliás por ambos em suas trajetórias profissionais.

---

<sup>24</sup> A reflexão acerca do desenvolvimento da Administração / Gestão enquanto Ciência e o seu papel inerentemente instrumental à acumulação do capital e exploração do trabalho está bastante clara e elucidativa em Dal Rosso (2008, pág. 56 a 70), notadamente nos tópicos “2.2 O taylorismo e o fordismo” e “2.3 O toyotismo”.



Essa questão da autogestão dizer que “rende menos”, individualmente com certeza, porque eu vou deixar de subir nas costas do outro pra ganhar meu dinheiro. Se for parar pra pensar, um escritório tradicional, ele dá mais dinheiro pra uma pessoa, ou “chefes” né, vamos chamar assim; mas pro resto, dá menos. Agora, junto, se somar, eu acho que deve dar mais ou menos a mesma coisa. Talvez até mais para o autogerido, porque eu imagino que se você conseguir criar o comprometimento de cada pessoa, cada indivíduo, um sentimento real de pertencimento, esse sentimento de pertencimento faz o serviço sair melhor, mais rápido, mais eficiente e tal. Eu digo isso muito por experiência própria e por observar que enquanto um funcionário, mesmo numa empresa tradicional, esteja se sentindo como parte da empresa, ele produz melhor – por mais que seja uma mentira. (...) Esse sentimento de pertencimento numa empresa grande, ele tem um prazo de validade. (...) Eu vejo também por onde eu trabalhava ne? A maioria das pessoas lá, sempre teve essa questão de “vestir a camisa”, esse “vestir a camisa da empresa”, leia-se: abandonar sua vida pessoal, pra poder... Então, enquanto o pessoal tava com essa ideia, né, de vestir a camisa da empresa – esse termo mais idiota que eu já vi – tava todo mundo ali mandando bem, trabalhando, se esforçando pra caralho. Só que com o tempo, todo mundo... vai se soltando, vai caindo na real, sabe? Nem sei se é algo consciente, na maioria. Alguns, sim, outros não. (Rodrigo)

O argumento da eficiência não releva as externalidades decorrentes dos processos produtivos. Segundo Wolff (2012.pág. 30), o argumento da suposta eficiência inerente à produção capitalista heterogerida não leva em consideração as enormes perdas sociais ocorridas ao longo da história das crises sistêmicas. Todas as perdas sociais, tanto em vidas humanas diretamente ceifadas quanto aquelas devido à depressão, à falta de autoestima gerada pelo desemprego e pelo desalento, à perturbação de incontáveis lares em processo de dissolução, às carências impostas a crianças em fase de formação, ao terror experienciado por quem está diuturnamente ameaçado de despejo, etc, não são contabilizadas no argumento da eficiência. À ideia de “progresso tecnológico” se contrapõem aqueles que trabalham e não conseguem pagar alugueis, nem se nutrem adequadamente, tampouco propiciar a seus filhos condições favoráveis ao aprendizado.

A história da organização da produção autogerida demonstra que há, sim, preocupação com a eficiência dos processos produtivos. Em Bobbio *et al* (1998, pág. 77 - 79), vê-se que o termo “Autogestão” começa a ganhar notoriedade política a partir das experiências na antiga Iugoslávia, posteriormente a 1950. Essas experiências, por sua vez, eram tidas como uma fuga do alegado radicalismo das experiências soviéticas centralizadas e de seus satélites na antiga Cortina de Ferro. Em contraponto à estatização das organizações características daqueles países, os arranjos iugoslavos passaram a gozar de maior autonomia e estimulavam a participação em nível empresarial; a democratização do processo decisório visava escutar quem possui informações relevantes sobre os usuários / consumidores, sobre a qualidade dos insumos adquiridos, sobre a possibilidade de melhorias nos processos. Enfim, denotavam, sobretudo, eficiência produtiva.



O novo escritório, contando com apenas dois arquitetos e um estagiário não tem uma estrutura formalizada, incluindo aí seus processos internos. Foi-nos relatado que a captação de projetos não está se constituindo em um desafio como se poderia ter imaginado. Isso vem ocorrendo porque muitos antigos clientes que tinham os contatos dos arquitetos passaram a ter conhecimento da sua saída do escritório antigo e da criação da nova empresa. Esses clientes, então “migram” para obterem determinados serviços do novo escritório. Há também as indicações a terceiros, alguém que indica os arquitetos a possíveis clientes. Observa-se que essas “modalidades” de captação depende bastante da trajetória profissional dos trabalhadores. Caso, ao longo do tempo, os arquitetos tenham sido capazes de costurar uma rede de relacionamentos capilarizada (além de realizarem um trabalho reconhecido positivamente), a atividade de captação parece ser menos demandante do que o projetar. Como afirmou Rodrigo:

[já na nova empresa] A gente nunca captou projeto. Eu, Maria e Aureliano, a gente nunca captou projeto: o projeto sempre veio até a gente. Há dois jeitos padrão: ou alguém com que a gente já trabalhava, já provia serviço antes de a gente montar o escritório, ligou pra gente ou pessoas conhecidas que nos indicavam. A pessoa ligava e “Ah, o Fulano de Tal, que é amigo seu, te indicou pra fazer o serviço.” Então, a gente nunca precisou criar uma rotina pra captar projeto, apesar de algumas preocupações terem surgido. Isso foi uma grande facilidade. Mas eu imaginava que a gente não ia precisar, porque a gente já tinha construído boas relações com os clientes que a gente atendia na época da empresa anterior. Então, volta e meia isso ia acabar caindo no nosso colo, sabe? (Rodrigo)

Isso deve dizer alguma coisa sobre o trabalho de captação dos antigos chefes-proprietários. Como será que os projetos chegavam ao escritório anterior? Será que havia um processo de procura “ativa” da parte dos “sócios-proprietários”? Será que havia transparência sobre os esforços empreendidos pelos chefes para trazer os projetos? Ou será que eles mesmos haviam tecido uma rede semelhante ao longo do tempo, que fez com que de um momento em diante os projetos também caíssem no colo deles? São muitas perguntas suscitadas a partir das informações fornecidas.

E quanto às demais tarefas administrativas? Momentaneamente, Rodrigo é o responsável pelos trâmites dos assuntos administrativos. Embora não tenha capacitação em áreas da administração – exceto por Gestão de Projetos, cursado na FGV –, tanto Rodrigo quanto Maria entendem que devem aprendê-las, já que se trata de algo necessário para o funcionamento da empresa. Ela compara essas atividades às atividades de gestão financeira da vida individual, como não perder prazos das contas, saber como está a situação bancária, etc... Ele vai na mesma direção:



\_ Essas duas atividades, gerenciamento do escritório e captação de projetos, são habilidades que as pessoas acham que não são capazes de fazer. E, por achar que não são capazes de fazer, nunca se aventuram em fazer. Então elas preferem ficar lá fazendo o que elas sempre souberam fazer, que é desenhar os projetos, e deixam os chefes que “sabem” administrar, e deixam eles que “sabem” captar. Quando, na verdade, é mais fácil aprender a captar e administrar. (Rodrigo)

Nossa hipótese de que as tarefas e atividades desempenhadas no âmbito da cooperativa não se enquadram nas categorias de *Bullshit Jobs* se verificou para o caso em tela, mas não pode ser extrapolada. Em nossa revisão bibliográfica, encontramos casos de cooperados que – possivelmente movidos pela estrutura hierárquica subjacente incorporada à racionalidade devido a experiências anteriores – tentam repassar tarefas aos demais indefinidamente, tornando-se espécies de mestres-tarefeiros. Isto foi verificado em Santos e Carvalho (2015, pág. 76), quando “...há alguns integrantes da coordenação que querem sempre dar ordens aos demais” e em Anjos (2016, pág. 114): “...diversas pesquisas vêm demonstrando que nas cooperativas estão sendo desenvolvidas novas formas de subordinação e dominação social, independentemente de as mesmas estarem em redes de subcontratação ou serem detentoras de seus próprios produtos.”

Como afirmam Gaiger et al (2018), o manejo de lógicas econômicas distintas parece requerer uma abordagem gradualista.

Nas entrevistas, intervalam-se as referências entre o escritório antigo e o atual. Quando os entrevistados explicam sobre o que se está fazendo no presente ou o que se planeja fazer no futuro, é bastante frequente o surgimento de referências ao escritório antigo como experiências do que foi feito e do que não deve ser feito. Dado o pouco tempo de fundação do novo escritório, ambos ainda hesitam em dizer como será realizada a incorporação de novos integrantes. Ambos ficaram ressabiados com relação à situação de Aureliano. Ademais, a repartição igual dos recursos fazia sentido, segundo ambos, quando os três arquitetos tinham aproximadamente a mesma experiência e domínios da técnica bastante semelhantes. Contudo, registram a necessidade de autonomia e participação de futuros associados.

E a todo o momento tecem críticas sobre seus chefes (e chefes em geral), proprietários que não atuam na atividade fim e se dedicam apenas a gerir o capital. Parecem criticar, inclusive, sujeitos indeterminados que não dispõem de capital a gerir mas se arvoram de chefes-proprietários:

Muita gente que eu vejo que quer ganhar dinheiro, ela não quer trabalhar. Querem que os outros trabalhem pra você. Aprendeu isso com a família, enfim... A fórmula é pôr os outros pra trabalhar pra você. E não é isso que é pregado aqui. Dá pra ganhar bem com o próprio trabalho, sem ter que explorar ninguém. (Rodrigo)



A fala acima nos parece uma crítica à Sociedade da Gestão, que impõe a todos os valores do suposto empreendedorismo e da gestão de si mesmo. Criar uma empresa e empreender. Mesmo sem capital, muitas vezes sem as habilidades necessárias ou os conhecimentos adequados, mas quase sempre tentando empregar outras pessoas – que receberão salário mínimo ou quiçá nem isso – que, estas sim, realizarão o trabalho pesado, deslocando-se quatro ou cinco horas por dia em condições penosas, preocupadas com seus filhos e filhas sem supervisão, estressadas pelas dívidas a vencer, acometidas por dores crônicas ou outros problemas de saúde, assediadas por chefes, destratadas pelos clientes.

“A fórmula é pôr os outros pra trabalhar pra você”. Uma fórmula de mais de cinco séculos, não?



## 5. CONCLUSÃO

Seria de grande interesse investigativo acompanhar o desenvolvimento do escritório novo para tentar captar sua evolução e os movimentos de adaptação que haverá de ser feitos diante das diversas situações que se apresentarão futuramente. Esta é uma possibilidade de desdobramento que esta pesquisa revelou. Outra revelação significativa foi o mecanismo de manejo de recebimentos evidenciado no escritório antigo. Uma hipótese que surgiu foi a de que outros elementos interpretam um papel muito mais relevante na divisão dos recebimentos dos escritórios tradicionais: elementos que não o próprio resultado do trabalho, mas outras características valorizadas pelos chefes, incluindo a origem de classe do(a) funcionário(a) e os capitais simbólicos de que dispõe. Investigar esse processo de gestão dos recebimentos seria uma outra pesquisa possível.

Os achados nas entrevistas indicam que o arbítrio sobre o processo produtivo do escritório antigo, uma prerrogativa dos chefes proprietários, fazia que os arquitetos percebessem que não eram nem sócios nem empregados, mas terceirizados. Havia também uma percepção de que o desenvolvimento profissional havia chegado a um limite de possibilidades intransponível dentro da moldura proprietária existente no escritório antigo. O funcionamento do escritório, imposto desde a alta administração aos arquitetos, passava a tolher as possibilidades de expressão criativa dos profissionais, bem como lhes retirava o mérito caso conseguissem transpor a hierarquia por fora da empresa, expondo-se a risco de perda de confiança dos chefes proprietários. A corrida contra o tempo para entregarem os projetos gerava perda de qualidade do produto final, que ficava aquém de seu potencial, e era caracterizado por pouca variação de plantas e aspectos estéticos padronizados. Por fim, o impacto da variação de mercado era suportado majoritariamente pelos arquitetos que, ainda que continuassem trabalhando em ritmo semelhante, tinham seus recebimentos rebaixados desproporcionalmente em relação aos chefes. Esse cenário, a partir de um determinado momento, passa a impactar física e psiquicamente ao menos um de nossos entrevistados – embora ambos percebessem em outros colegas essas consequências.

A situação atual, em contraponto, embora não gere mais recebimentos no curto prazo nem signifique menos carga de trabalho, possui o condão de conferir autonomia e reconhecimento do trabalho realizado aos arquitetos. Sendo assim, há uma percepção mais tangível do sentido do trabalho como capacidade de expressão do potencial criativo e reconhecimento pelas criações. A possibilidade de decidir acerca de aspectos do futuro da nova empresa (Quando e quem convidar para integrar o arranjo? Quais habilidades e



competências essa pessoa precisa demonstrar? Como se dará a repartição dos frutos do trabalho a seguir? Como escalonar, em conjunto aos novos membros que forem associados, seu trajeto na empresa?) também é uma característica da situação atual que ameniza a elevada carga de trabalho que marca o começo do novo escritório. Em consonância à revisão bibliográfica realizada, essa capacidade decisória intrínseca à autogestão é fator decisivo na busca pelo sentido do trabalho. Conforme viu-se, essa “primavera da consciência”, essa “racionalidade projetiva” associadas à autogestão carregam um simbolismo tão marcante que é capaz, como no caso avaliado, de afetar positivamente a saúde física e psíquica dos protagonistas.

Enfim, para entender as percepções dos trabalhadores a respeito da transição de uma forma de trabalho subordinada, que pode inclusive implicar mais ganhos econômicos, para uma cooperada, precisamos ponderar noções de egoísmo e as concepções da relação entre ser humano e trabalho encontradas na literatura, e os objetivos do mercado de trabalho e das atividades econômicas. Assim, a título de fechamento traremos uma reflexão sobre solidariedade versus competição e tentaremos situá-la diante do relato trazido e das análises realizadas.

As pessoas que argumentam “você não pode mudar a natureza humana” erram ao presumir que certos comportamentos das pessoas na sociedade capitalista refletem a essência natural dos seres humanos. O capitalismo recompensa o egoísmo, a ganância e o sucesso conquistado de qualquer jeito, no jogo limpo ou sujo. Daí, essas pessoas concluem que esse comportamento é natural dos seres humanos e que é impossível formar uma sociedade baseada em qualquer coisa que não seja a luta competitiva pelo lucro privado (MAHESHVARANANDA, 2015, pág. 107).

Eu não quero que uma pessoa esteja estressada, quase tendo um ataque cardíaco de nervoso, e tenha que se sentir obrigada a ir trabalhar. Que a pessoa tenha um problema na família, ou qualquer coisa, e se ela se ausentar ela ficar sem receber sua parcela. Que é muito o que acontecia na outra empresa que eu trabalhava, e também que eu vejo acontecendo nesses lugares que tem essa “cultura meritocrática” do “você produziu, recebe pelo que produziu”. (...) Essa questão de querer comparar, sabe? “Ah, eu trabalho mais do que você, eu mereço ganhar mais”. Eu imagino que isto está muito arraigado, na cultura, no nosso trato social. Não vou dizer “do brasileiro” porque o Brasil é muito grande, né? (Rodrigo)

Maheshvarananda (2015) afirma que tanto as ideias de “genes egoístas” quanto de “propensão à violência inata aos seres humanos” são resultado de uma comercialmente exitosa – porque, segundo o autor, ajudou políticos, filósofos, a ganharem dinheiro conferindo verniz científico a suas opiniões sobre a sociedade – tentativa de analogia explicativa transposta da biologia para as Ciências Sociais<sup>25</sup>. O sucesso evolutivo da espécie estaria

---

<sup>25</sup> Maheshvarananda (2015, pág. 106) cita Herbert Spencer como nome liberal que transpõe o jargão biológico para a Ciência Social (cunhando o termo “sobrevivência do mais apto”). É forçoso igualmente trazer Adam Smith (2013, pág. 20),



evidentemente explicado em termos genéticos e manifesto na violência, egoísmo, posse, inveja, competitividade, ganância, etc. A popularização da ciência, conjugada à adesão a essa visão, por meio de grande parte da indústria cultural e dos meios de comunicação, passaram a modelar nesse enquadramento, ainda que de modo subjacente, o imaginário das sociedades contemporâneas. Por exemplo, na formulação e implementação de políticas públicas, tanto agentes políticos quanto burocratas costumam partir da premissa do egoísmo.

Singer (2002) nos recorda que a economia capitalista, com seus inúmeros setores oligopolizados, não é exatamente um ambiente favorável à competição, embora o comércio e a oferta de serviços possam ser bastante competitivos – ao menos a quem dispõe de recursos financeiros. No entanto, o autor adere à tese de que tanto a competição quanto a desigualdade social não têm origem natural, sendo fomentadas pela maneira com que as atividades econômicas são organizadas no capitalismo.

Bakan (2008) se soma à visão de que o interesse particular tem se tornado o motor da sociedade apenas recentemente. Contudo, afirma que é equivocado basear um sistema econômico nessa perspectiva, já que nossa natureza é maior e mais complexa do que o interesse próprio e o materialismo. Acreditar que somos movidos apenas por isso e que devemos nortear o desenvolvimento social nessas premissas reflete uma concepção incompleta, imperfeita, ou enviesada, de nossa natureza. O autor atribui as ações perturbadoras dos indivíduos à “cultura corporativa”, que demanda – mais fortemente dos executivos, proprietários, acionistas, diretores – esse comportamento predatório para com tudo o que não diga respeito à maximização do lucro, do valor das ações, da participação em mercados. Essa visão é acompanhada por Dejours (2007) que explica o papel crucial da perversidade em organizações hierarquizadas onde “fazer o que é certo requer coragem”. “Coragem”, nessa chave, é uma maquiagem de “perversidade”, pois a coragem requerida dos integrantes das altas posições hierárquicas tem frequentemente a ver com a promoção do mal a segmentos de trabalhadores; serão demitidos; terão seus salários reduzidos; serão precarizados, etc. “Decisões difíceis”. A cultura corporativa transforma o que é essencialmente mau numa virtude rara. A ácida narrativa de Ribeiro (2016) demonstra como se normalizou essa perversidade; casos absolutamente hiperbólicos são vendidos como se

---

que dissera: “Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos o nosso jantar, mas da consideração que eles têm por seus próprios interesses.”, muito embora à mesma página tenha também dito que o ser humano “precisa sempre da cooperação e da assistência de verdadeiras multidões” e “tem quase sempre a necessidade de receber ajuda de seus irmãos”. Contudo, a ideia de que o capitalismo é a potência inovadora que conhecemos devido ao egoísmo – que o sistema transmuta e exhibe como incentivo à conquista individual (e aqui se enfatiza a carga positiva do termo “conquista individual” em contraponto à negativa conferida a “egoísmo”) – lhe é fundante e ubíqua.



fossem histórias corporativas baseadas em fatos reais. Seus protagonistas perversos estão sempre em posições de comando onde podem dispor de seus subordinados como bem entendem.

Segundo o linguista e ativista Noam Chomsky (*in* BAKAN, 2008, pág. 162), a figura da moderna corporação é constituída com o propósito de minar sentimentos naturais como a solidariedade ou a compaixão. Para as modernas empresas capitalistas “O ideal é ter indivíduos que estejam completamente dissociados uns dos outros, que não se preocupem com mais ninguém.” Para ele, a tentativa de deslegitimação de instituições públicas como a Previdência Social e a Escola Pública passam pela ideia de que o indivíduo não deve se preocupar se a viúva da rua dele vai conseguir se alimentar no mês seguinte, ou se a criança vizinha vai para a escola. Bakan dá sequência:

Cada vez mais ouvimos que o potencial comercial é a medida de qualquer valor, que as corporações deveriam ser livres para explorar qualquer coisa e qualquer um por dinheiro e que os seres humanos são criaturas feitas de puro interesse próprio e desejos materialistas. Esses são os elementos de uma ordem emergente que pode se revelar tão perigosa quanto qualquer fundamentalismo já produzido pela história. Em um mundo que tudo e todos podem ser propriedades, podem ser manipulados e explorados por dinheiro, chegará um dia em que tudo e todos, de fato, serão. (BAKAN, 2008, pág. 166-167).

Já vimos que Dejours invoca o termo “normopatia” para caracterizar a dissociação entre os indivíduos, seu desinteresse para com o próximo, uma “falta de profundidade evidente” (DEJOURS, 2007, pág. 116). O mundo moral do trabalhador “se reduz ao mundo psíquico e relacional rigorosamente egocêntrico” (Idem, pág. 115). Essa postura conformista e colaboracionista passa a ser incentivada e recompensada pelos administradores e tomadores de decisão. Na maioria das vezes, segundo o autor, essas recompensas não passam apenas de uma menor chance de demissão; mais raramente podem ser uma pequena chance de efetivação, aumento salarial módico ou subida na hierarquia (e a possibilidade de oprimir subalternos).

Hodgson, por seu turno, entende que a busca pela previsibilidade, na teoria econômica, tem relação com a interpretação egoísta e “maximizadora de utilidade”. A ciência econômica, praticada sobre essas premissas, passou a disseminar seus achados e seu método a outros domínios do conhecimento:

...a busca incessante pela universalidade levou ao que é descrito por seus praticantes como “imperialismo econômico”. Isso se refere à invasão de outras ciências sociais pelo “homem econômico” que maximiza a utilidade. Argumenta-se que as premissas centrais da economia neoclássica devem ser aplicadas a uma ampla variedade de campos de estudo, incluindo Ciência Política, Administração Pública, Sociologia, Antropologia, Psicologia, História e até Biologia, bem como a própria Economia. A



defesa da conquista de outras ciências sociais e biologia pelos economistas neoclássicos repousa na suposta universalidade de ideias como escassez, competição e racionalidade da defesa dos interesses próprios (HODGSON, 2001, pág. 235. Tradução livre).

Este “homem econômico” citado por Hodgson, portanto, é uma abstração sobre a qual recaem inúmeras críticas. De Gaulejac (2010, pág. 71-72) é outro autor que critica esse viés supostamente “racional”, “objetivo”, desqualificando e excluindo das análises tudo aquilo que não se consegue exprimir em termos quantitativos. É ele que nos traz o conceito de “quantofrenia” (Idem, pág. 98 a 101). A crença de que todo e cada aspecto da realidade deve ser passível de expressão em linguagem matemática. Aquilo que não pode ser assim demonstrado é desconsiderado, descartado. Há uma preferência pela “ilusão de garantia” que a expressão numérica confere aos argumentos, em vez da aceitação de uma realidade complexa, cheia de incertezas, permeadas de variáveis que frequentemente são imperceptíveis para aqueles que estão a modelar a realidade numa identidade numérica.

Em acréscimo às ponderações já apresentadas, Marçal (2017) traz uma abordagem feminista que demonstra haver um vício de origem na doutrina econômica, a saber: o fato de que todo o trabalho de manutenção e cuidado historicamente associados à mulher não são objeto de análise por parte de grande parte da literatura clássica em Economia, aquela que deu origem à teoria do valor e seus desdobramentos, enfim, que pretende tecer observações científicas a respeito do mundo por meio dos instrumentais da Economia. “Tudo que se definiu que o ‘homem econômico’ não é são aspectos da existência que tradicionalmente atribuímos à mulher. Corpo, emoção, dependência e vulnerabilidade.” (MARÇAL, 2017, pág. 172). O homem econômico seria constituído por mente, razão, independência e intrepidez. Ainda:

A teoria econômica nos oferece uma forma de olhar o mundo e afirma que pode diagnosticar os problemas de um país, formular condições de debate-los publicamente, prever como eles se desenvolverão e prescrever remédios para curá-los. Precisamente porque a teoria insiste que nela reside a verdade sobre a natureza humana. (MARÇAL, 2017, pág. 175).

Não é objeto de nosso esforço um embate contra esse conceito, contra essa visão de mundo, senão devido ao fato de que o esforço cooperativo é um vetor – em ascensão – que vai na direção oposta a ela. Porém, nas entrevistas realizadas com Maria e Rodrigo, algumas de suas observações puderam sugerir que sua percepção idealizada do mundo do trabalho seria a de um ambiente mais cooperativo do que competitivo. Quando Rodrigo falou de seu período enquanto estudante, disse que à época reparava que o ambiente do ateliê da Faculdade de Arquitetura foi algo singular porque se deparou com o que classificou de ensino não



convencional, radicalmente diferente de uma aula de matemática, por exemplo, onde o professor no máximo demonstra como se chegou a uma determinada equação, teorema. “Não há um momento de reflexão do tipo ‘Vamos discutir sobre este teorema...’”. Em contraponto, os professores de Arquitetura o incentivavam a debater sobre os projetos dos colegas além do seu próprio, em rodadas de críticas que abriam oportunidades de demonstração de elementos que não haviam sido percebidos inicialmente. As visões eram, frequentemente, complementares; não excludentes. Segundo ele, até a conformação física de lugares do ateliê – em formato não de sala, mas de estações de trabalho por onde o(a) professor(a) “passeia” enquanto dá aula – eliminou a possibilidade de o estudante de arquitetura ser um aluno de primeira cadeira (ou de “fundão”), o que culminou numa redução da perspectiva competitiva que normalmente se espera ocorrer nos estudantes que ingressam na universidade, oriundos de intensa preparação para o vestibular.

No percurso desta investigação, nos deparamos com inúmeros exemplos da potente força de solidariedade que, a despeito da moldura social para a competição sem peias, permanece residindo nas diversas comunidades. Ambos os entrevistados, por exemplo, foram unânimes em atribuir parcelas de seu sucesso profissional a pais e mães; aos professores que tiveram antes e durante a faculdade; aos ex-colegas; aos ex-patrões; um ao outro. Declinam da ideia de que sejam autosuficientes ou de que tenham sido “escolhidos” como mais capazes ou dotados de visão empreendedora mais qualificada do que os demais. Ao contrário, reconhecem o peso do fator “acaso” em alguns momentos de suas trajetórias pessoais e profissionais e mostraram sensibilidade para com ex-colegas que entendiam estarem “presos” à realidade da empresa hierárquica – seja pela impossibilidade de desistência devido à necessidade de percepção de renda mensal, seja pelo sonho de “um dia” passar a sócio(a) proprietário(a) e apenas gerir o capital, não mais trabalhar em projetos –, alguns dos quais gostariam de ter levado, consigo, para a nova empresa.

Em sua origem owenista como um contraponto ao desemprego e à exploração de estágios iniciais do capitalismo industrial moderno, o movimento de autonomia e solidariedade entre os trabalhadores foi identificado por Polanyi (2000, pág. 202) como um “desvio do capitalismo”. Um dos maiores movimentos sociais da história moderna. Tanto a organização sindical como as primeiras cooperativas de consumidores e as vilas cooperativas de habitação representavam muito do que as plataformas políticas de crítica ao capitalismo industrial do século XIX almejavam alcançar. Marxistas como Wolff (2012) dedicam boa parte de suas energias promovendo arranjos cooperativos como forma de possibilitar aos



trabalhadores a apropriação dos frutos de seu trabalho – apropriação que, segundo o autor, as experiências socialistas do século XX não lograram efetivar. Já para marxistas como Luxemburgo (2015), os arranjos cooperativos se mostram incapazes de operarem transformações estruturais no capitalismo. “...no seio da sociedade capitalista não pode realizar-se a cooperação” (LUXEMBURGO, 2015, pág. 113). Nesta mesma obra há uma seção de “Notas” (pág. 130):

COOPERATIVISMO – Sistema que se propõe a resolver a questão social por meio da extensão das associações cooperativas. O cooperativismo nega a luta de classe e admite a passagem pacífica e gradual da sociedade capitalista à sociedade cooperativista.

Os arranjos cooperativos, em suas inúmeras gradações e especificidades, parecem responder a anseios mais imediatos da parte dos trabalhadores deles constituintes. Nos casos analisados, não se tratou de “resolver a questão social”, como afirmou Luxemburgo, senão de propiciar meios de subsistência para os(as) trabalhadores(as), fundamentalmente mais dignidade e autonomia. Todavia, a resposta efetiva a esses anseios não necessariamente exclui qualquer pretensão transformadora subjacente; ao contrário, pode vir a reforçá-la na medida em que propicia vivências de participação democrática, como expõem Singer (2002) e Wolff (2012).

Não parece que seja um trajeto rápido e direto às transformações, tanto da estrutura como da vida dos indivíduos. Contudo, o seu mero percurso pode significar melhorias concretas nas vidas de seus sujeitos. Muitas variáveis atuam de modo a determinar o sucesso dos arranjos: conhecimentos prévios, antecedentes individuais no trabalho, recursos materiais disponíveis, área de atuação da cooperativa, história da formação da cooperativa, atuação governamental, até mesmo o contexto econômico nacional.

O panorama do mercado de trabalho brasileiro e a situação de precarização exibida indicam que o sistema erigido sobre a premissa do “homem econômico”, onde não há engajamento cooperado, tem sido bastante efetivo em perpetuar-se; sem embargo, não tem sido tão efetivo assim para atender aos anseios de milhões de trabalhadores, contribuindo para situação análoga ao diagnóstico de anomia de Durkheim. Também devido à capacidade de perpetuação desse sistema, Rodrigo e Maria partilham da seguinte preocupação: “Será que eu vou ser o carrasco, com o tempo? Será que eu vou passar a ser a pessoa que limita a criatividade dos outros, com o tempo? Eu luto pra que não.” Além de todos os obstáculos exógenos à organização cooperativa, surge ainda a preocupação em tornar-se o verdugo de que se escapou.



As últimas palavras de Polanyi (2000, pág. 301) podem, talvez, servir como bússola para os passos iniciais dos agrupamentos que se proponham autogeridos:

A resignação sempre foi a fonte da força do homem e de suas esperanças renovadas. O homem aceitou a realidade da morte e construiu o sentido da sua vida física baseando-se nela. Ele se resignou à realidade de possuir uma alma que podia perder e que havia coisas piores que a morte. Sobre isto fundamentou a sua liberdade. Em nossa época, ele se resigna à realidade da sociedade que significa o fim dessa liberdade. Mais uma vez, a vida ressurgiu da resignação final. A aceitação, sem queixas, da realidade da sociedade dá ao homem uma coragem indômita e forças para afastar todas as injustiças e a falta de liberdade que podem ser eliminadas. Enquanto ele se conservar fiel à sua tarefa de criar uma liberdade mais ampla para todos, ele não precisa temer que o poder ou o planejamento se voltem contra ele e que destruam, através da sua instrumentalidade, a liberdade que ele está construindo. Este é o significado da liberdade numa sociedade complexa e ele nos dá toda a certeza de que precisamos.



## BIBLIOGRAFIA

- ALCANTARA, Fernanda Henrique Cupertino. O Cooperativismo segundo o Direito e a Sociologia do Trabalho. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 21, n. 68, p. 937-956, mar. 2014.
- ALCANTARA, Liliane Cristine Schlemmer; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; ZABALA, Leire Uriarte. Análise socioambiental: Zona de Educação para Ecodesenvolvimento e Experiência Cooperativa de Mondragón. **Soc. estado.**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 887-914, dez. 2018.
- ANDRADE, Maria Cecília Lopes; ASSUMPÇÃO, Luiz Felipe Monsore de. Cooperativismo e Trabalho: algumas reflexões sobre o instituto após o advento da Lei nº 12.690/12. **Revista Epísteme Transversais**, v. 6, n. 1, 2014.
- ANJOS, Eliene Gomes dos. Para onde caminham as cooperativas de trabalho da Economia Solidária? Uma análise baseada nos Mapeamentos dos Empreendimentos Solidários. **Otra Economía**, v. 10, n. 18, p. 112-124, 10 mar. 2016.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. Cortez Editora, 16ª ed., São Paulo, 2015.
- \_\_\_\_\_. **O Privilégio da Servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. Boitempo Editora, São Paulo, 2018.
- \_\_\_\_\_. **Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. Boitempo Editora, 2ª ed., São Paulo, 2009.
- ANTUNES, Ricardo (Org). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil I**. Boitempo Editora, São Paulo, 2006.
- \_\_\_\_\_. (Org). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil II**. Boitempo Editora, São Paulo, 2013.
- \_\_\_\_\_. (Org). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil III**. Boitempo Editora, São Paulo, 2014.
- \_\_\_\_\_. (Org). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil IV**. Boitempo Editora, São Paulo, 2019.
- BAKAN, Joel. **A Corporação: a busca patológica por lucro e poder**. Ed. Novo Conceito, São Paulo, 2008.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Editora Vozes, Petrópolis-RJ, 2018.
- BENINI, Édi Augusto; BENINI, Elcio Gustavo. A Construção do Trabalho Associado Sob a Hegemonia Estatal: Organização, Solidariedade e Sociabilidade. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 22, n. 74, p. 325-344, set. 2015.
- BOBBIO, Norberto; MATEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política. Vol. 1**. Editora UnB, Brasília, 1998.
- BRASIL. **Atlas da Violência - 2020**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 2020. Disponível em <



- [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio\\_institucional/200826\\_r\\_i\\_atlas\\_da\\_violenca.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio_institucional/200826_r_i_atlas_da_violenca.pdf) >. Acesso em 25/04/2021.
- \_\_\_\_\_. **Lei Nº 4.950-A, de 22 de abril de 1966.** Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14950a.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14950a.htm) >. Acesso em 14/04/2021.
- \_\_\_\_\_. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores 2015** / Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Coordenação de Trabalho e Rendimento. Rio de Janeiro, IBGE, 2016.
- CARDOSO, Adalberto. **A Construção da Sociedade do Trabalho no Brasil: uma investigação sobre a persistência secular das desigualdades.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia.** Zouk Editora, 2ª ed., Porto Alegre, 2011.
- CGEE. **Doutores 2010: estudos da demografia da base técnico-científica brasileira.** Brasília, DF: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2010.
- CINELLI, Carlos Leonardo Kulnig; ARTHMAR, Rogério. *The debating tradition in Britain and the new political economy: William Thompson and John Stuart Mill at the London Co-operative Society in 1825.* **Nova econ.**, Belo Horizonte, v. 28, n. 2, p. 609-636, ago. 2018.
- CONNECTAS, Direitos Humanos; CEPEDISA. A linha do tempo da estratégia federal de disseminação da Covid-19: um ataque sem precedentes aos direitos humanos no Brasil. *In: Direitos na Pandemia – Mapeamento e Análise das Normas Jurídicas de Resposta à Covid-19 no Brasil.* Boletim N. 10. São Paulo, 20/01/2021.
- DAL ROSSO, Sadi. Intensidade e imaterialidade do trabalho e saúde. **Trab. educ. saúde**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 65-92, mar. 2006.
- \_\_\_\_\_. **Mais Trabalho!: A intensificação do labor na sociedade contemporânea.** São Paulo: Boitempo, 2008.
- DE GAULEJAC, Vincent. **Gestão como Doença Social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** 4ª ed., São Paulo: Martins Fontes, 2010.
- DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social.** 7ª ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- DURKHEIM, Émile. **Da Divisão do Trabalho Social.** São Paulo: Ideias & Letras, 2007.
- FOLLIS, Massimo: verbete “Autogestão”, in Norberto BOBBIO, Nicola MATTEUCCI & Gianfranco PASQUINO: **Dicionário de Política**, UnB, Brasília, 1998.
- GAIGER, Luiz Inácio; FERRARINI, Adriane; VERONESE, Marília. O Conceito de Empreendimento Econômico Solidário: Por uma Abordagem Gradualista. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 61, n. 1, p. 137-169, mar. 2018.
- GALVÃO, Juliana de Castro. **O impacto da segregação de gênero nos cursos de graduação sobre o diferencial salarial entre homens e mulheres no Brasil.** Dissertação apresentada ao Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília



- UnB como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre. UnB, Brasília, 2015.
- GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. Cooperativas de trabalho: a lei 12690/2012 e o direito do trabalho. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, São Paulo, v. 78, n. 3, p. 76-92, jul./set. 2012.
- GIRELLI, Scheila; MAGRO, Márcia Luíza Pit Dal. Saúde do trabalhador e economia solidária: estudo de uma cooperativa de construção civil. **Fractal, Rev. Psicol.**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 9-16, abr. 2017.
- GONÇALVES, Eloísa Dias. Análise da regulamentação das cooperativas de trabalho pela lei nº 12.690/2012. **Em Debate**, Florianópolis, n. 10, p. 88-104, dez. 2013.
- GRAEBER, David. **Bullshit Jobs: a Theory**. New York, Simon & Schuster, 2018.
- HODGSON, Geoffrey M. **How Economics forgot History: the problem of historical specificity in social science**. New York, Routledge, 2001.
- HUDSON, Juan Pablo. Gobiernos progresistas y cooperativismo: planes de empleo en la Argentina. **Cad. CRH**, Salvador, v. 31, n. 84, p. 621-634, dec. 2018.
- KLEIMAN, Fernando. **Lições de Catende: a construção de uma autogestão em Pernambuco**. São Paulo, Annablume Editora, 2008.
- KOWARICK, Lúcio. **Trabalho e Vadiagem: A origem do trabalho livre no Brasil**. 3ª ed. São Paulo, Editora 34, 2019.
- KREIN, José Dari; ABÍLIO, Ludmila; FREITAS, Paula; BORSARI, Pietro; CRUZ, Reginaldo. Flexibilização das relações de trabalho: insegurança para os trabalhadores. In KREIN, José Dari; GIMENEZ, Denis Maracci; DOS SANTOS, Anselmo Luis (Org.). **Dimensões críticas da Reforma Trabalhista no Brasil**. Campinas, Editora Curt Nimuendajú, pág. 97 - 122, 2018.
- KREIN, José Dari; TEIXEIRA, Marilane. Terceirização e Relações de Trabalho. **Mercado de Trabalho – Qualificação, Emprego e Políticas Sociais**. Fortaleza, Instituto de Desenvolvimento do Trabalho - Núcleo de Economia Solidária da Universidade Federal de Pernambuco, pág. 109 – 137, 2016.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A Construção Do Saber: Manual de Metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre, Artmed; Belo Horizonte, Editora UFMG, 1999.
- LEVY, André. **Ciências Clínicas e Organizações Sociais: sentido e crise do sentido**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- LUXEMBURGO, Rosa. **Reforma ou Revolução?** São Paulo, Editora Expressão Popular, 3ª ed., 2015.
- MARÇAL, Katrine. **O Lado Invisível da Economia – uma visão feminista**. São Paulo, Alaúde Editorial, 2017.
- MAHESHVARANANDA, Dada. **Após o Capitalismo: Democracia econômica em ação**. Publicações Inner World, Belmiro Braga – MG, 2015.



- MARX, Karl. **Manuscritos Econômico-Filosóficos**. São Paulo: Editora Boitempo, 2010.
- MORAIS, Edson Elias de et al. Propriedades coletivas, cooperativismo e economia solidária no Brasil. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 105, p. 67-88, mar. 2011.
- NUNES, Christiane Girard Ferreira. Cooperativas: uma possível transformação identitária para os trabalhadores do setor informal?. **Soc. estado.**, Brasília, v. 16, n. 1-2, p. 134-158, dec. 2001.
- PIRES, Aline Suelen; LIMA, Jacob Carlos. Fábricas recuperadas pelos trabalhadores: os dilemas da gestão coletiva do trabalho. **Cad. CRH**, Salvador, v. 30, n. 79, p. 69-87, apr. 2017.
- PITA, Flávia Almeida. A economia solidária e o estado: lições a partir de um caso concreto. **Revista Direito Mackenzie**, v. 7, n. 1, p. 81-103, São Paulo, 2013.
- POLANYI, Karl. **A Grande Transformação: As origens da época**. Rio de Janeiro, Elsevier, 9ª ed. 2000.
- RIBEIRO, Beto. **Poder S/A: histórias possíveis do mundo corporativo**. São Paulo, Universo dos Livros, 2016.
- RICHARSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 3ª ed., 2015.
- ROCHA, Tau. **Mini Proverbiário Comentado**. Belo Horizonte, ed. Cadu Rocha, 2008.
- SANTOS, Adma Viana; CARVALHAL, Marcelo Dornelis. Cooperativismo e Economia Solidária: Formas de Organização do Trabalho de Catação em Vitória da Conquista/BA. **PEGADA-A Revista da Geografia do Trabalho**, v. 16, n. 2, 2015.
- SANTOS, Carolina Cassia Batista. **Novas modalidades de organização do trabalho: o trabalhador cooperado em Brasília-DF**. 2013. 329 p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas-SP, 2013.
- SARKAR, Prabhat Ranjan. **Democracia Econômica: Proposta para a estruturação de uma sociedade que não fique vulnerável às crises econômicas externas**. Ed. Ananda Marga Yoga e Meditação, 2ª ed., Brasília-DF, 2009.
- SELINGMANN-SILVA, Edith. **Trabajo y Desgaste Mental: El derecho a ser dueño de sí mismo**. Octaedro Editorial, Barcelona, 2014.
- SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. Ed. Fundação Perseu Abramo, 1ª ed., São Paulo, 2002.
- THEODORO, Mario. As características do mercado de trabalho e as origens do informal no Brasil. In JACCOUD, Luciana (Organizadora). **Questão Social e Políticas Sociais no Brasil Contemporâneo**. Brasília, Ipea, pág. 91-126, 2005.
- VALÉRIO, Marco Aurélio Gumieri. Ainda sobre a sociedade cooperativa de trabalho no Brasil. **Cadernos de Direito Actual**, n. 6, p. 67-74, Santiago de Compostela, 2017.



- 
- VERONESE, Marília Veríssimo; GAIGER, Luiz Inácio; FERRARINI, Adriane Vieira. Sobre a Diversidade de Formatos e Atores Sociais no Campo da Economia Solidária. **Cad. CRH**, Salvador, v. 30, n. 79, p. 89-104, abr. 2017.
- VILELA, Elaine; NEIVA, Pedro. Temas e regiões nas políticas externas de Lula e Fernando Henrique: comparação do discurso dos dois presidentes. **Rev. Bras. Polít. Int.** 54 (2): 70-96, 2011.
- WOLFF, Richard. **Democracy at Work: a Cure for Capitalism**. Haymarket Books, Chicago, 2012.



## ANEXO

### Roteiro de entrevista semiestruturada

Nome:

Idade:

Profissão:

Por que você escolheu a profissão?

#### **Trabalhos anteriores**

Quais trabalhos exerceu? Remuneradamente ou não.

Quais fatores influenciaram o exercício dos trabalhos anteriores e a saída deles?

Nos trabalhos anteriores (PJ, “sócio” ou outros), sentia-se precarizado? Inferior ao celetista em algum aspecto? Ou superior?

#### **Trabalho atual**

Como e por que decidiu sair da última empresa e montar a atual?

Como foi o processo de nascimento e crescimento do escritório atual?

Em que sentido seu trabalho hoje difere dos anteriores?

Por que as colegas decidiram sair junto com você?

Você acha que hoje tem mais ou menos:

Capacidade e oportunidade de exercer a criatividade;

Estabilidade / Segurança:

Estresse físico / mental:

Trabalha mais ou menos? Menos, para ter o mesmo recebimento.

Com maior ou menor intensidade?

Há incompatibilidade entre autogestão e viabilidade econômica?

O que espera da empresa daqui a alguns anos?

Quais são os pontos onde é possível aprimorar?

Como fazer para manter o que funciona e melhorar o que não funciona?

Quais características a empresa busca no ser humano / profissional?