

**POLÍTICAS DE HABITAÇÃO POPULAR,
TRABALHO ASSOCIADO E RELAÇÕES DE GÊNERO:
A EXPERIÊNCIA DA USINA**

Volume 32
outubro de 2011

PRESIDENTE DE HONRA

Rubens Murillo Marques

A Fundação Carlos Chagas é uma instituição privada sem fins lucrativos, reconhecida como de utilidade pública nos âmbitos federal, estadual e municipal, dedicada à avaliação de competências cognitivas e profissionais e à pesquisa na área de educação. Fundada em 1964, expandiu rapidamente suas atividades, realizando, em todo o Brasil, exames vestibulares e concursos de seleção de profissionais para entidades privadas e públicas. A partir de 1971, com a criação do Departamento de Pesquisas Educacionais, passa a desenvolver amplo espectro de investigações interdisciplinares, voltadas para a relação da educação com os problemas e perspectivas sociais do país.

DIRETORIA (2011 – 2017)

Fernando Calza de Salles Freire

Diretor Presidente

Glória Maria Santos Pereira Lima

Diretora Vice-Presidente

Ana Maria Oliven

Diretora Administrativa

Luís Octávio Richter

Diretor de Tecnologia da Informação

Ricardo Iglesias

Diretor de Operações Externas

SUPERINTENDÊNCIA DE EDUCAÇÃO E PESQUISA

Elba Siqueira Sá Barretto

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS EDUCACIONAIS

Sandra G. Unbehaum

Créditos

EQUIPE DE PESQUISA

Maria Rosa Lombardi – pesquisadora coordenadora
Maria Natália Barboza Silveira – assistente de pesquisa

FINANCIAMENTO

- CNPq (edital 57/2008).

NOTA

- Esta investigação associou-se ao projeto temático FAPESP– Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo/ UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas, “A crise do trabalho e as experiências de geração de emprego e renda: as distintas faces do trabalho associado e a questão de gênero” (Faculdade de Educação/FE; Instituto de Filosofia e Ciências Humanas/IFCH).
- Constituiu-se, igualmente, em projeto de pesquisa desenvolvido durante estágio pós-doutoral junto ao Departamento de Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP- Universidade Estadual de Campinas (2008 a 2010).

L833p LOMBARDI, Maria Rosa.

Políticas de habitação popular, trabalho associado e relações de gênero: a experiência da USINA. / Maria Rosa Lombardi, Maria Natália Barboza Silveira. São Paulo: FCC/DPE, 2011.

82p. (Coleção Textos FCC, 32)

Inclui bibliografia.

ISSN 1984-6002 (impresso)

ISSN 1984-6010 (online)

1. Políticas Públicas de Habitação. 2. Relações de Gênero. 3. Trabalho Associado. 4. Arquitetura. 5. Assessorias Técnicas. I. LOMBARDI, Maria Rosa, coordenação. II. SILVEIRA, Maria Natália B., assistente de pesquisa. III. Título. IV. Série.

CDU: 396.5:304

DIAGRAMAÇÃO

Meire Blanche Lungaretti

IMPRESSÃO

Gráfica da Fundação Carlos Chagas

ELABORAÇÃO DA FICHA CATALOGRÁFICA

Biblioteca Ana Maria Poppovic

REVISÃO

Isolina Rodriguez Rodriguez

Sumário

I. Introdução	7
II. Os resultados da pesquisa.....	11
1. Os fundadores e os percursos em direção à USINA.....	11
2. O arcabouço formal.....	15
3. A trajetória profissional da USINA e o contexto social e político	16
4. A primeira geração	30
4.1. Organização do trabalho: um escritório de arquitetura não convencional	31
4.2. Divisão do trabalho, responsabilidades, tomada de decisões, dinâmicas e conflitos	32
4.3. Remuneração: os limites do negócio	34
5. A segunda geração e o processo de transição	36
5.1. O “choque maoísta” e a reestruturação: aprofundando a autogestão	37
6. Dificuldades da autogestão, os “gargalos” e as perspectivas de futuro.....	43
7. Arquitetos e arquitetas: “conflitos de gerações, de saberes e de gênero”	45
III. Conclusões.....	63
IV. Referências Bibliográficas	77

I. Introdução

Esta investigação se inscreve nos debates sobre as novas formas assumidas pelo trabalho na atual crise do capitalismo. Desde os anos 1970, o mundo do trabalho vem apresentando profundas transformações que atingiram alguns dos considerados “pilares da ordem social”, instituídos desde o pós-guerra nos países desenvolvidos, principalmente, como o pleno emprego, o contrato de trabalho e a proteção social e previdenciária extensiva a quase todos os trabalhadores. Concomitantemente, configuram-se novos arranjos, em geral, no segmento informal, agora inchado pela expulsão de trabalhadores incluídos nos processos de terceirização das empresas e pela disseminação da contratação do trabalho de formas precárias, atípicas ou vulneráveis. A esse processo recente, alguns estudiosos têm denominado “nova informalidade”.

Nesse contexto, parecem florescer, de um lado, experiências alternativas de organização econômica, baseadas em formas inovadoras de trabalho associado, sistemas alternativos de produção, de organização do trabalho e de apropriação da renda, como por exemplo, as fábricas recuperadas, as cooperativas autogestionárias e as cooperativas de trabalho de profissionais qualificados. De outro, grassam experiências comunitárias de geração de emprego e renda, tendo em vista amenizar temporariamente a extrema pobreza e cooperativas de trabalho que servem de fachada para a exploração e a precarização de trabalhadores, com e sem qualificação. Essas vertentes de organizações econômicas alternativas tendem a se apresentar, também, diversas quanto ao sexo majoritário dos participantes: nas primeiras o masculino predomina, nas outras duas, o feminino. Nesse sentido, a questão de gênero transforma-se num eixo fundamental de compreensão crítica das novas formas de trabalho.

Todas essas experiências têm as marcas da multiplicidade e da complexidade, tanto na concepção – adoção dos princípios de igualdade, solidariedade e cooperativismo em diferentes graus –, como nos resultados alcançados e nas razões que as tornaram empreendimentos bem-sucedidos ou não. Em relação às cooperativas de produção e de trabalho, por exemplo, pesquisas têm identificado uma multiplicidade de formas, tais como: empreendimentos que trabalham como terceirizados para empresas e resultam de processos de externalização de serviços e/ou de partes da produção; empresas autogestionárias ou cooperativas formadas a partir de empresas falidas assumidas pelos trabalhadores; cooperativas populares ou incubadas que reúnem costureiras, catadores de lixo, padarias comunitárias, entre outras atividades, que integram a chamada “economia solidária”; cooperativas resultantes de associação de profissionais

qualificados voltados para a prestação de serviços e que funcionam empresarialmente; cooperativas de intermediação de mão de obra.

O objetivo central da pesquisa foi conhecer, sob a perspectiva das relações de gênero, como se organizou e desenvolveu uma experiência de trabalho associado entre engenheiros e arquitetos: a *USINA – Centro de trabalhos para o ambiente habitado*. Trata-se de uma associação civil sem fins lucrativos, dedicada à assessoria técnica para habitação popular e para atingir esse objetivo geral, delineamos os seguintes objetivos específicos:

1. recuperar a “história de vida” do empreendimento, identificando e analisando eventuais mudanças na organização do trabalho, nos seus objetivos e/ou princípios, nas suas atividades;
2. identificar os contextos político, social e econômico da época da sua formação e a sua influência na sua configuração inicial;
3. conhecer como o trabalho técnico é dividido entre os arquitetos e as arquitetas e identificar a existência de possíveis discriminações de gênero, desde o início do empreendimento até os dias atuais;
4. conhecer a opinião dos(as) associados (as) sobre essa experiência alternativa de trabalho e sua avaliação sobre as expectativas dos negócios para o futuro.

Ao tomar como objeto de estudo o trabalho associado entre esses profissionais, pensamos estar contribuindo para o conhecimento e a compreensão das novas formas de organização do trabalho, sob três aspectos. Primeiro, são poucos os estudos a respeito do trabalho associado entre profissionais qualificados, pois, de um modo geral, o foco de interesse tem se voltado para experiências de trabalho em empreendimentos de geração de emprego e renda destinados à população carente, desempregada e de baixos níveis de escolaridade. Segundo, são ainda mais raros os estudos que abordam profissionais qualificados que atuam na construção civil e, terceiro, sob a perspectiva das relações sociais de sexo ou de gênero. Esta investigação se configura um estudo de caso em que foram combinadas diversas técnicas de pesquisa, a saber: análise de documentos, entrevistas pessoais, observação participante. Tratou-se de um estudo eminentemente qualitativo, com estreita relação com os arquitetos e técnicos sociais, seja individual ou coletivamente nos espaços de reuniões de trabalho da *USINA*. As fases de coleta de dados e de análise foram construídas junto com os associados, procedendo-se a sucessivas validações, seja das transcrições das entrevistas, seja de análises parciais de documentos e de depoimentos. Percorreremos as seguintes fases de coleta de informação neste estudo de caso:

1. levantamento e análise de estatutos e das Atas das Assembleias, no período compreendido entre 1990 e 2009;
2. análise dos relatórios das Reuniões Gerais de trabalho e formação, realizadas semanalmente, de janeiro a julho de 2009;

3. observação participante, compreendendo 30 horas de observação e registro da dinâmica grupal dos associados nas reuniões gerais de trabalho e deliberação, realizadas semanalmente, bem como das pautas discutidas, nos meses de outubro e novembro de 2009;
4. 18 entrevistas pessoais, individuais, com associados e ex-associados da USINA.

O estudo gerou um enorme e diversificado conjunto de informações e ensejou, pela sua complexidade, uma revisão bibliográfica de vários assuntos e temáticas pertinentes. Para fins deste relatório, realizamos um recorte analítico que tem como foco *o trabalho, as condições de trabalho e a remuneração dos associados da USINA e as relações de gênero que se construíram em torno da divisão do trabalho profissional*, entre os arquitetos e as arquitetas. Esse foi o recorte central adotado na análise dos depoimentos dos entrevistados, dos registros das observações participantes, dos documentos do empreendimento a que tivemos acesso.

Elegemos como referencial teórico central, as categorias analíticas *trabalho associado* (DAL RI, 2004; DAL RI e VIEITEZ, 2001), *autogestão* (LIMA, 2007 e 2008; CASTRO, 2009; SINGER 2002; NOVAES, 2009; GAIGER, 2008), *precariedade, flexibilidade e informalidade no trabalho* (LIMA, 2009; LEITE, 2009; THÉBAUD-MONY e DRUCK, 2007) e *relações sociais de sexo* (KERGOAT, 2001; TODARO, GOGOY e ABRAMO, 2002).

II. Os resultados da pesquisa

Inicialmente analisamos o empreendimento USINA, destacando variáveis que influenciaram a sua configuração, desde o início até hoje, como a trajetórias dos fundadores, o momento histórico da sua criação, as opções políticas do grupo e a eleição de parceiros. Demos atenção especial à interferência das políticas públicas de habitação popular, pois as consideramos fator interveniente que gerou, no decorrer do tempo de vida da USINA, as variações registradas no montante e no tipo dos serviços prestados por esse agrupamento de arquitetos. Na sequência, analisamos o trabalho propriamente dito, as condições do seu exercício, a remuneração. Pontuamos também as crises por que passaram a primeira e a segunda geração de arquitetos, a reestruturação aprofundando a autogestão, os gargalos crônicos e as perspectivas de futuro dos entrevistados.

1. OS FUNDADORES E OS PERCURSOS EM DIREÇÃO À USINA

Os três arquitetos fundadores costumavam trabalhar juntos, antes mesmo da USINA. A convivência e a amizade, desenvolvidas desde a infância e a juventude, o fato de terem todos cursado arquitetura, o entendimento da profissão como uma forma de participação social e política, que se configurou na opção de colocar seu conhecimento técnico a serviço dos segmentos populares, dos movimentos de moradia e de governos progressistas, solidificaram a relação entre eles.

Solidariedade, respeito e confiança foram decisivos para a formação da USINA, deram fôlego para que Antonio, Afonso e Cláudio¹ enfrentassem dificuldades de todas as ordens e, digamos, “cimentaram” o êxito do empreendimento e sua longevidade. Afinal, a USINA completou, em 2010, vinte anos de existência, mantendo, em linhas gerais, a coerência na linha de atuação inicialmente traçada.

As lembranças do tempo de estudante na Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo – FAU/USP estão ainda muito nítidas na memória de Antonio. Entrou em 1978 na faculdade e se formou em 1982, período de distensão da ditadura militar, de germinação de movimentos civis e políticos. Durante o curso teve contato com as ideias e proposições da tendência Arquitetura Nova, que havia ocorrido na FAU nos anos 1960, por intermédio de alguns de seus professores na graduação, como Ermínia Maricato e Rodrigo Lefèvre:

... No período da graduação... por causa de alguns professores ... fomos parar na periferia da cidade, com o intuito de mostrar “isso é a realidade”. Punham uns grupos para pensar, discutir possibilidades de atuação, onde normal-

1. Os nomes de todos os entrevistados são fictícios.

mente o arquiteto não alcançava. Parece-me que é um movimento de aproximação “lento e gradual” dos arquitetos com as periferias das cidades... (Antonio, 15/9/2009).

Arantes (2002) relata que Sérgio Ferro, Flávio Império e Rodrigo Lefèvre eram discípulos de Vilanova Artigas, seguidores da perspectiva crítica sobre o papel da arquitetura brasileira no desenvolvimento do país; procuravam mudar o sentido da arquitetura moderna brasileira, questionando os custos da casa burguesa, a técnica e a estética e, sobretudo, as relações de trabalho no canteiro de obras. Aquele autor entende que as primeiras assessorias técnicas paulistanas formadas nos anos 1980/1990 são herdeiras dessa vertente crítica.

Outra experiência, pouco anterior no tempo (1976/1979), foi pontuada pelos entrevistados que lhe foram contemporâneos: a tentativa não exitosa de estruturação de uma cooperativa de arquitetos dentro do sindicato da categoria, voltada para o atendimento das periferias. Os fundadores se referiram à importância que teve o conhecimento do modelo de cooperativismo uruguaio para a habitação social, em suas trajetórias, disseminado no Brasil por representantes da FUCVAM – Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua. Desde 1968, no Uruguai, foi instituído um marco legal e de crédito para cooperativas de habitação por ajuda mútua e grande parte dessas cooperativas nasceu em iniciativas de trabalhadores sindicalizados (BARAVELLI, 2006). No início dos anos 1980, o mutirão Vila Nova Cachoeirinha – experiência emblemática na cidade de São Paulo em termos de utilização de processos autogeridos de construção por meio de organização popular – teve forte inspiração do modelo uruguaio de cooperativas habitacionais (BARAVELLI, 2006; PULHEZ, 2007).

Outros referenciais na vida profissional e pessoal dos fundadores da USINA foram a experiência profissional conjunta de Antonio e Afonso a partir de 1983, no escritório Oficina de Arquitetura, de Vitor Lotufo e o curso de Arquitetura da Escola de Belas Artes. Nesta Antonio deu aulas, desde 1982, quando se formou na FAU. A atenção voltada para as necessidades habitacionais da periferia, desenvolvida durante o curso de graduação, tomará vulto na experiência da Escola de Belas Artes, quando *“um grupo de professores se articulou em torno dessa aproximação com a periferia (1982) e foi fundado o Laboratório de Habitação (LabHab)”*. E foi no curso de Arquitetura e Urbanismo, na escola de Belas Artes, que Antonio conheceu Cláudio, seu aluno e futuro sócio na USINA. Antonio lecionou na Escola de Belas Artes e participou do LabHab entre 1983 e 1986, e Cláudio esteve envolvido com o LabHab até 1985, quando se formou. Esse laboratório foi desativado em 1986, mas a experimentação ali iniciada pôde continuar na Universidade Estadual de Campinas/UNICAMP, num novo LabHab. Cláudio se agrega ao LabHab da UNICAMP em 1987, Antonio em 1988; ambos permanecem até 1990, quando saem para fundar a

USINA. Apesar de terem desenvolvido muitos trabalhos interessantes, junto aos movimentos de moradia da zona sul e o da zona leste, que se consolidava na época, começaram a perceber que havia limitações para o trabalho que desejavam fazer na habitação popular. Nesse ambiente “*começou a fermentar a ideia da USINA*”. Percebiam que havia demanda para atendimento dos movimentos populares, a administração Luíza Erundina estava para começar na cidade de São Paulo, conheciam as pessoas que a integrariam e as lideranças dos movimentos, sabiam que haveria financiamento (criação do FUNAPS Comunitário) e decidiram dar o passo decisivo e deixar a UNICAMP. Entre 1989/1990 já atendiam demandas de movimentos por moradia, como foi o caso dos empreendimentos TERRA É NOSSA e COPROMO em Osasco e CAZUZA em Diadema, que acabaram sendo as primeiras obras da USINA, junto com um trabalho para a Secretaria de Assuntos Fundiários do Estado do Rio de Janeiro, “*que a UNICAMP não tinha interesse em continuar*”². O TERRA É NOSSA aconteceu em processo de autoconstrução, atendia 500 famílias que se cotizaram para comprar o terreno, pagar o projeto feito por Antonio, Cláudio e Afonso, comprar materiais. “*Ao longo de seis meses conseguimos nos remunerar nos mesmos patamares do que recebíamos na UNICAMP, que era um bom salário*”, afirma Antonio. O COPROMO se organizou para atender a demanda de 1000 famílias, parte do financiamento público, parte cotização das famílias. Cláudio também ressalta que Luíza Erundina ter sido eleita prefeita de São Paulo e ter sido criado o FUNAPS Comunitário não foram os motivos principais para a formação da USINA, embora tenham contado na escolha da figura jurídica que ela veio a assumir.

Na criação da USINA, propuseram-se algumas premissas sobre o trabalho que queriam realizar na habitação popular e as condições que consideravam ótimas para tanto: liberdade política, viabilidade profissional e financeira, desenvolver trabalho com qualidade em todas as etapas do processo, estar seguro do que se quer fazer para discutir com os “mutirantes”³ novas ideias, ou seja, apresentar-lhes opções tecnológicas viáveis, sugerida pelo trabalho no dia a dia.

E um trabalho chamava outro. Afinal, a demanda dos movimentos crescia rapidamente, sua percepção do que seria construir por mutirão também se transformava no tempo, em face da própria prática e do conhecimento de outras experiências, como a das cooperativas uruguaias de habitação por ajuda mútua. Do lado do trio de arquitetos, por sua vez, a qualidade do seu trabalho e a tecnologia construtiva inovadora que utilizavam eram reconhecidas, sua postura política independente valorizada e, em seu currículo, contava a participação em experiências emblemáticas como o LabHab da Escola de Belas Artes e, sobretudo, o LabHab da UNICAMP. Além disso, não existiam tantos arquitetos dispostos a trabalhar com habitação popular, com movimentos por moradia nas periferias das cidades, dispostos a investir tempo e energia nessas questões. Nas palavras do engenheiro, Júlio, ex-associado da

2. Vide Quadro 2, em que se apresentam as obras da USINA, detalhando datas de início e fim, parceiros e financiamento.

3. Denominação usual dos futuros moradores que trabalham nos mutirões de construção.

USINA, o destaque para a forte identificação dos movimentos com o trio de arquitetos fundadores:

Quando os movimentos viam a USINA, viam o Antonio, o Cláudio e o Afonso. De certa forma era até um pouco regionalizado... Naquela época a USINA tinha muitos trabalhos grandes e eu acho que o Antonio tinha uma presença reconhecida pelas várias facções do movimento. O Afonso também tinha isso, mas o reconhecimento dele era mais focado em Osasco...um foco maior lá... O Cláudio, eu acho que era um pouco mais focado ainda do que o Afonso, na zona sul, embora os outros grupos do movimento também o conhecessem, ele era mais focado na zona sul e no ABC. (7/1/2010)

O cenário social e político-partidário, do seu lado, se alterava, e as administrações municipais petistas se multiplicavam em cidades da região metropolitana de São Paulo. Nelas, diversos companheiros de profissão que partilhavam perspectivas profissionais e políticas assemelhadas assumiam postos em secretarias de habitação e seriam pessoas-chave na contratação dos trabalhos da USINA. Finalmente, a atividade de consultoria prestada por arquitetos aos movimentos de moradia era uma grande novidade na época e, por isso mesmo, não havia regulamentações, normas, padrões explicitados pelos órgãos públicos e de financiamento. Estavam em construção, à medida que os diversos atores – movimentos, arquitetos, órgãos públicos e Estado – interagiam e engendravam novas relações de poder na disputa por verbas e utilização de espaços nas cidades e, à medida em que novas necessidades e horizontes iam sendo delineados para regulamentar a habitação popular, fruto das novas configurações das relações sociais entre os atores. Todas essas condições foram importantes para que a USINA se consolidasse como parceira em empreendimentos voltados para a habitação popular. Era chegado o momento de formalizá-la para, também, facilitar a contratação do seu trabalho. Nas palavras de Cláudio, como esse processo complexo e rico em possibilidades se apresentava.

Hoje existem outras prioridades dos dois lados, da USINA e dos movimentos. Naquela época, há 20 anos, tinha um vazio muito grande, tinha muita coisa para a gente conquistar, ocupar, um monte de novidades chegando, era uma história nova. A gente foi ocupando todos esses vazios. Não tinha todas essas tecnologias. Hoje estão todas consagradas, estudadas. Não tinha norma, hoje tem. Não tinha termos de referência tão restritivos para fazer projetos, hoje tem... hoje as prioridades são outras. A gente tinha vontade de ocupar todos esses vazios, tanto tecnológicos como políticos. A gente era criança e ocupou esse espaço. Não tinha assessoria técnica, não tinha arquiteto que trabalhava na periferia, não

tinha essa personalidade jurídica que a gente tem hoje...hoje existem padrões. (Cláudio 28/9/2009)

2. O ARCABOUÇO FORMAL

A USINA foi fundada em 6/6/1990, como uma sociedade civil sem fins lucrativos, objetivando, segundo seus Estatutos, atuar em Arquitetura e Urbanismo, Engenharia e Tecnologia, “com a finalidade de melhorar a qualidade do ambiente habitado das distintas comunidades brasileiras”.

Propunham-se a prestar serviços profissionais e serviços de assessoria como arquitetos, urbanistas e engenheiros junto a “comunidades, segmentos organizados da sociedade (tais como sindicatos, associações, cooperativas etc.), entidades de caráter filantrópico, órgãos do poder público e entidades de direito público e privado (desde que seja sempre respeitando o conjunto de objetivos da sociedade) para a consecução de empreendimentos voltados à melhoria de condições do ambiente habitado”, conforme a Ata da Assembleia Fundadora.

Havia apenas uma categoria de associados, a de “efetivos”, composta pelos presentes no ato da assembleia fundadora e outros que fossem aprovados nas demais assembleias. Previam-se também as figuras do “colaborador”, com curso universitário de graduação completo e que poderia aspirar à posição de associado – embora em posição diferente da dos fundadores – e do “estudante”, podendo, ambos, ser remunerados.

A escolha da figura jurídica “sociedade civil sem fins lucrativos” também se deveu a outros dois motivos. Primeiro, a legislação para a montagem de cooperativas “tinha suas complicações na época”. De fato, Baravelli (2006) destaca o desestímulo que representou – e ainda representa – a legislação cooperativista brasileira, ao desenvolvimento de cooperativas populares autônomas e autogestionárias no país. A Lei 5764, que regulamenta o cooperativismo no Brasil, foi sancionada em 1971 pelo governo militar e vige até hoje. De forma geral, restringia a autonomia das cooperativas através da aplicação de vários controles da sua atividade econômica e da sua representação política, ao mesmo tempo em que, devido à ausência de vínculos entre cooperativa e cooperados, ensejava fraudes no pagamento de direitos trabalhistas e a montagem de cooperativas de terceirização de mão de obra⁴.

O segundo motivo foi a possibilidade de inscrição da USINA no Programa FUNAPS Comunitário, da Prefeitura da Cidade de São Paulo, na gestão Luíza Erundina (1989-1992), um programa de provisão de moradias por mutirão. Tinha como principal diretriz o fortalecimento da participação da comunidade organizada em torno da questão habitacional, estimulando a autogestão nos empreendimentos. Determinava, em linhas gerais, que as associações comunitárias seriam a forma de organização da população para enfrentar o problema da moradia e a elas se propôs a realização da construção,

4. As cooperativas habitacionais brasileiras foram concebidas como consumidoras de crédito financiado pelo Sistema Financeiro de Habitação e tinham sua autonomia cerceada à medida que o INOCOOP – Instituto de Orientação às Cooperativas Habitacionais – ligado ao BNH, aos agentes financeiros e às empreiteiras de construção civil, foi designado seu órgão gestor. Para escapar dessa diretriz política, os movimentos populares por moradia se constituíram como “associações comunitárias de construção”, sob o formato jurídico de sociedades sem fins lucrativos.

assumindo o gerenciamento do empreendimento, desde o projeto até a construção das casas, em regime de autogestão. As assessorias técnicas prestariam assistência jurídica, técnica, fiscal e administrativa às associações, deveriam se instituir como entidades sem fins lucrativos e sua remuneração seria de, no máximo, 4% do total do financiamento (RODRIGUES, 2006).

Em 2009 um novo Estatuto da USINA foi registrado, em conformidade às exigências do novo Código Civil Brasileiro e foram incluídos nos objetivos da USINA a expressão “*voltados aos princípios do cooperativismo e autogestão*”.

A consulta ao livro de Atas das Assembleias revelou algumas informações significativas e recorrentes sobre a vida da USINA: a necessidade de captação de recursos financeiros para viabilizar as atividades dos associados; as constantes mudanças de sede, principalmente em ocasiões de reajuste dos aluguéis; a diminuição do ritmo das obras, em função de atraso no repasse de verbas públicas; a necessidade de rediscussão da estrutura e do funcionamento da USINA (de 1996 em diante). Em vinte anos de existência, a USINA mudou sua sede social cinco vezes, motivada por questões financeiras, as quais, aliadas a outras questões, como p. ex., a sucessão da primeira geração para a segunda no empreendimento e a substituição do coordenador geral, marcaram as crises pelas quais passou.

3. A TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA USINA E O CONTEXTO SOCIAL E POLÍTICO

No intuito de procurar conhecer como se desenrolou a trajetória profissional do empreendimento, apresentamos os quadros 1, 2 e 3 a seguir. No primeiro, discriminam-se os entrevistados e sua permanência no cotidiano do empreendimento. Delineamos uma linha do tempo da USINA considerando datas de entrada e saída dos entrevistados, selecionados dentre os associados da primeira e da segunda geração. No primeiro caso, além da trajetória dos fundadores, incluímos as de alguns(mas) entrevistados(as)-chave, que desejaram conosco compartilhar memórias, fatos e avaliações de sua vivência. No que diz respeito à segunda geração, entrevistamos todos(as) os(as) associados(as) no segundo semestre de 2009 que consentiram dar depoimentos.

Do quadro 1 depreende-se, em primeiro lugar, a importância da presença dos três arquitetos fundadores, particularmente de Antonio, para que a USINA se mantivesse um empreendimento ativo. Ele permaneceu 14 anos, Cláudio, 12 e Afonso, 10 anos. A arquiteta Margarete é outra figura chave: ingressa na USINA em 1993 e dela se desliga em 2001, após 8 anos. A nova geração da USINA, por sua vez, tem seu esteio nos arquitetos Francisco e Marília que lá estão, respectivamente, há 12 e 10 anos e em Betina, que lá esteve por 8 anos e, apesar de afastada na época da pesquisa, mantinha-se no quadro de associados. Os três, particularmente, fizeram a transição da USINA dos fundadores para a segunda gera-

ção, durante 2001 e 2004, período crítico do empreendimento, como se verá adiante. Seguem-lhe em tempo de casa Silvia (há 6 anos na USINA), Nilson (4), Ricardo e Aluísio (5 cada um). Elisabete integrou a USINA há 3 anos, quando também ingressa o único cientista social associado, Alberto. Os arquitetos Márcia, Marcelo e Nereu são os mais novos, com até 2 anos de casa. Os associados são bastante jovens: 11 deles têm entre 29 e 35 anos. Metade tem filhos; dois, no máximo. Os ex-associados são mais velhos: os fundadores beiram os 50 anos, Júlio tem 42, Margarete 36, Auxiliadora 39. Com exceção de dois deles, todos os outros têm filhos, em diferentes idades.

Quadro 1 - USINA Linha do tempo 1990-2010*

Anos	Entrevistados**																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	#	15	16	17	18
1990																		
1991																		
1992																		
1993																		
1994																		
1995																		
1996																		
1997																		
1998																		
1999																		
2000																		
2001																		
2002																		
2003																		
2004																		
2005																		
2006																		
2007																		
2008																		
2009																		
2010																		

* traçada a partir da entrada e afastamento dos entrevistados das atividades cotidianas.

 Gestão da 1ª Geração  Gestão da 2ª Geração

** Nomes fictícios:

- | | | | | |
|--------------|----------------|-------------|---------------|-------------|
| 1. Antonio | 5. Auxiliadora | 9. Betina | 13. Aluísio | 17. Marcelo |
| 2. Afonso | 6. Júlio | 10. Silvia | 14. Elisabete | 18. Nereu |
| 3. Cláudio | 7. Francisco | 11. Nilson | 15. Alberto | |
| 4. Margarete | 8. Marília | 12. Ricardo | 16. Márcia | |

Obs: Antonio e Cláudio, permanecem no quadro de associados e são regularmente consultados, apesar de afastados do cotidiano.

As sucessivas mudanças na orientação da política habitacional através das administrações municipais repercutirão diretamente nas atividades da USINA, tanto no que diz respeito à quantidade de trabalho, ao tipo de serviço prestado pela assessoria, às possibilidades de financiamento dos empreendimentos e, em decorrência, no tempo de

duração das obras, como se pode perceber pelo quadro 2. As políticas habitacionais em âmbito estadual e federal também repercutirão nas atividades do empreendimento, ao sinalizar regiões geográficas para as quais há financiamentos para mutirões autogeridos, em determinados períodos (Quadro 3).

Observando o quadro 2, ressalte-se, em primeiro lugar, que, nos anos da gestão Luíza Erundina como prefeita (1989/92), as assessorias técnicas eram consideradas parceiras municipais na implementação da política habitacional para população de baixa renda, abrindo-lhes diversas oportunidades de trabalho. Nos primeiros anos de atividade da USINA, as atividades de consultoria já exercidas pelo trio de fundadores estarão presentes nos projetos executados para a Secretaria de Assuntos Fundiários do Estado do Rio de Janeiro (1990), para a Secretaria de Habitação Municipal de São Paulo (1991), para a Prefeitura de Diadema (1990), para a Associação Pró Moradia Popular Vila Albertina e Vila Rosa (1990). A essas atividades se acrescentarão seis prestações de serviços aqui classificadas como “projeto e obra” para diversas associações comunitárias de construção, que integrarão a UMM – União dos Movimentos por Moradia, localizadas na zona leste do município de São Paulo (FAZENDA DA JUTA, TALARA) e nos municípios de Osasco (TERRA É NOSSA) e Diadema (CAZUZA). Os empreendimentos paulistanos foram financiados pelo FUNAPS Comunitário, o de Diadema teve financiamento federal e os de Osasco se valeram de verbas estaduais (CDHU – Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano) e da cotização dos futuros moradores. O quadro 3 permite perceber que, entre 1990/92, as políticas habitacionais dos três níveis de governo favoreceriam os mutirões autogeridos. Os programas estaduais permitiram à USINA continuá-los em municípios da Grande São Paulo e em outras cidades do Estado até 1996, após terem sido descontinuados os programas da prefeitura (1993) e da União (1992).

A UMM será, portanto, a parceria privilegiada nos primeiros anos da USINA, época em que vai adquirir autonomia e se consolidar como um movimento social. A UMM nasce no contexto de redemocratização política da sociedade brasileira; foi fundada em 1988, com o objetivo de dialogar com os mais diversos movimentos espalhados pela cidade e articular apoios à luta por moradia, em suas mais distintas facetas. A Constituição de 1988 possibilitou a institucionalização da ação dos movimentos sociais, bem como a criação de diversos Conselhos e Fundos (Conselho Tutelar da Criança e do Adolescente, Conselhos de Habitação, etc.), ao trazer a alternativa de participação direta da população nas tomadas de decisão do Estado. Isso estimulou o surgimento de articulações nacionais para a elaboração de projetos de iniciativa popular e emendas constitucionais. Por exemplo, o Fundo Nacional de Moradia Popular – FNMP –, iniciativa da embrionária União dos Movimentos de Moradia de São Paulo, foi o primeiro Projeto

de Lei de Iniciativa Popular encaminhado ao Congresso Nacional pós 1988, resultado de ampla campanha entre os movimentos de moradia, que recolheu mais de 800 mil assinaturas em todo o país, entregues ao Congresso Nacional em 19 de novembro de 1991, na 4ª Caravana dos Movimentos de Moradia a Brasília. O FNMP continha uma proposta de política habitacional nacional debatida e concertada entre movimentos, representantes de empresários da construção civil, Companhias de Habitação – COHAB's, a Caixa Econômica Federal – CEF, e órgãos governamentais. Os movimentos sociais se consolidam, assim, como sujeitos políticos, que exercem, nessa condição, seus direitos de expressão e proposição (CAVALCANTI, 2006).

A UMM se estrutura como uma federação das associações de moradia, cooperativas habitacionais, agrupamentos ligados aos direitos dos favelados, dos encortiçados e dos moradores de rua, enfim dos sem-teto no Estado de São Paulo. Mas sua força se concentra na capital paulista onde nasceu e se consolidou e onde a maior parte dos seus filiados vive e atua; essa trajetória explica sua força política na cidade. O seu poder político provém, segundo Cavalcanti (op.cit), da sua potencial força eleitoral, diretamente relacionada ao Partido dos Trabalhadores. Como movimentos importantes e que marcaram o processo de luta por moradia popular a partir dos anos 1980, o autor destaca, entre outros: a Associação União da Juta, ligada ao Movimento dos Sem-Terra Leste 1 (ação que se diferencia dos movimentos por moradia), vinculada à UMM, agrega demandas dos bairros da Moóca, Brás, Belém até a periferia de São Mateus e Sapopemba, no quadrante sudeste da capital; a Federação das Associações de Moradores de São Paulo (Facesp), vinculada à Confederação Nacional de Moradores (CONAM), cujas entidades se aproximam das Sociedades Amigos de Bairro (SAB's), surgidas em 1940 e 1950; o Movimento dos Sem-Terra Leste 2, na região de São Miguel Paulista e Ermelino Matarazzo, ligada à UMM, mas que rompeu essa filiação em 1994 (assume os mutirões como bandeira principal); o Movimento Nacional de Luta por Moradia (MNLN), entidade nacional presente em dezesseis Estados, de pouca expressão em São Paulo. Quanto aos cortiços, nos anos 1980 mencionam-se alguns agrupamentos de moradores de cortiços assessorados pela UMM, como Pastoral da Moradia, Centro Gaspar Garcia, Associação dos Trabalhadores da Moóca, ADM, AD (NOBRE, 2006).

A habitação de interesse social ganha visibilidade no governo da prefeita Luiza Erundina, associada aos mutirões autogestionados. Ressalte-se, contudo, que na cidade de São Paulo, durante a gestão de Mário Covas como prefeito nomeado (1983-85), formulou-se, pela primeira vez, uma política de habitação social, voltada para famílias com renda inferior a cinco salários mínimos, e estabelecia condições institucionais, fundiárias e financeiras para atender o déficit habitacional e incluir moradores de assentamentos urbanos precários, favelas, cortiços e loteamentos periféricos. Rosseto (apud GODOY 2008, p. 208)

afirma que durante a gestão Covas foi possível implementar e testar diversos programas habitacionais e estruturar um plano de financiamento subsidiado, principalmente com a ajuda do FUNAPS, criado em 1979. Erundina criou a HABI – Superintendência de Habitação Popular, que foi um instrumento de formulação e implementação da política de habitação social do seu governo. A HABI integrava a Secretaria Municipal de Habitação e Desenvolvimento (SEHAB), onde o programa FUNAPS Comunitário, baseado em mutirões construtivos por autogestão, estava lotado. Um dos mutirões de destaque, iniciado durante essa gestão, foi a FAZENDA DA JUTA UNIÃO (1992/93), pelo qual a assessoria técnica USINA foi responsável (Quadro 2).

Essa política aberta ao diálogo com os movimentos sociais significava franquear os órgãos da administração municipal para interagirem com os mais diversos atores políticos e sociais. Tratava-se de experiência nova para os movimentos, para as assessorias e para os funcionários da prefeitura, não desprovida de tensões, conflitos de interesse de todos os lados, desentendimentos de ordem técnica, mas, sobretudo, de cunho político entre atores, até então, desacostumados ao diálogo. Houve estranhamentos das equipes técnicas e administrativas do poder público em relação ao modo de operação de um mutirão e suas especificidades. Embates no tocante à tecnologia e aos materiais não convencionais que os fundadores da USINA propunham utilizar em suas construções também ocorreram, não só com os órgãos públicos, como também com os movimentos e com os trabalhadores nas obras. Enfrentamentos esses, que se repetiam em nível dos governos estadual e federal, independentemente da orientação político-partidária do governante e da equipe técnica dos órgãos responsáveis por implementar a política de habitação popular.

Quadro 2 – USINA- atividade profissional segundo gestão municipal*

Gestão Municipal	Duração, nome do projeto e localidade	Parcerias/Movimentos	Financiamento	Serviços prestados	
1990/1992	1989/1994-95: TERRA É NOSSA. Osasco/SP	Associação Terra é Nossa	autofinanciamento	PROJETO E OBRA	
L.Erundina	1990. VILAS ALBERTINA e ROSA	Ass. Pró Moradia Popular Vila Albertina e Vila Rosa-UMM	autofinanciamento	PROJETO	
	1990-SEAF- Secretaria Assuntos Fundiários, Assentamentos Humanos- Estado do Rio de Janeiro	=	=	CONSULTORIA E PROJETO	
	1990- Depto Habitação Municipal. Diadema/SP	=	=	PROJETO	
	1990/1992-98: CAZUZA. Diadema/SP	Ass. Construção Comunitária de Diadema- UMM	Federal (CEF- Prohap comunitário)	PROJETO E OBRA	
	1991- Secretaria de Habitação Municipal. São Paulo/SP	=	=	PROJETO	
	1991/1997: FAZENDA DA JUTA S. Mateus/SP	Ass. Construção por mutirão 26 de julho-UMM	Municipal (FUNAPS Comunitário); Estadual (CDHU)	PROJETO E OBRA	
	1991/-(a):TALARA. São Paulo/SP	Ass. Pró Moradia da Zona Sul	Municipal (FUNAPS Comunitário)	PROJETO E OBRA	
	1992/1996-99: COPROMO. Osasco/SP	Ass por Moradia de Osasco-UMM	autofinanciamento; Estadual (CDHU)	PROJETO E OBRA	
1993/2000 Maluf/Pitta	1992/-(b): CASA BRANCA. Guaianazes/SP	Fórum dos Mutirões	Municipal (FUNAPS Comunitário)	PROJETO E OBRA	
	1993/1998: FAZENDA DA JUTA S. Mateus/SP	Associação União da Juta- UMM Leste 1	Estadual (CDHU)	PROJETO E OBRA	
	1993/1996: URBEL-Cia. Urbanizadora Prefeitura Belo Horizonte/MG	=	=	CONSULTORIA E PROJETO	
	1994/2000: FAZENDA DA JUTA. S. Mateus/SP	Ass Juta Nova Esperança-UMM Leste 1	Estadual (CDHU)	PROJETO E OBRA	
	1994/1995: Urbanização Favela Macaúba. Diadema/SP	Ass. Núcleo Habitacional Macaúba	Municipal (Programa FUMAPIS-Diadema)	PROJETO	
	1994: URBANIZAÇÃO FAVELA CARAPEBA. Diadema/SP	SOF- Sempre Viva Organização Feminista	Municipal (Diadema)	PROJETO	
	1995: URBEL-Cia. Urbanizadora Prefeitura Belo Horizonte/MG	=	=	PROJETO	
	1995: UNIMEP. Piracicaba/SP	=	=	PROJETO	
	1995: Prefeitura Municipal de Diadema/SP	=	=	PROJETO	
	1995: URBANIZAÇÃO FAVELA VILA POPULAR. Diadema/SP	=	=	PROJETO	
	1995: VILA PANTANAL. Prefeitura Municipal de Santos/SP	=	=	PROJETO	
	1995: URBEL-Cia. Urbanizadora Prefeitura Belo Horizonte/MG	=	=	PROJETO	
	1997: Governo Estado São Paulo- Programa Atuação Cortiços	=	=	CONSULTORIA	
	1998: Prefeitura Municipal. Belém/PA	=	=	CONSULTORIA	
	1999: Prefeitura Municipal. Santo André/SP	=	=	CONSULTORIA	
	1999: COOPTERRA. Osasco/SP	Coop. Mista de Produção e Trabalho Coopterra	autofinanciamento	PROJETO	
	1999: DIAGONAL URBANA São Paulo/SP	=	Estadual (CDHU)	CONSULTORIA	
	1998/-: IRENO ALVES DOS SANTOS.Rio Bonito/PR.	Coop. Construção Assentamento Ireno A. dos Santos- MST	autofinanciamento; Federal (INCRA)	PROJETO E OBRA	
	1999/2010: PAULO FREIRE. Guaianazes/SP	Ass. Construção Comunitária Paulo Freire-UMM	Municipal (Programa Mutirões Autogeridos COHAB)	PROJETO E OBRA	
	1999-2000: Prefeitura Municipal Caixias do Sul/RS	=	Prefeitura Municipal de Caixias do Sul	CONSULTORIA	
	2001/2004 M. Suplicy	2002: VILA SIMONE. Guaianazes/SP	União Popular/Clube de mães V. Simone	Municipal (COHAB-FMH)	PROJETO E CONSULTORIA
		2002: CIDADE TIRADENTES.São Paulo/SP	=	Municipal (SEHAB-FMH)/ ONG Cities Alliance	PROJETO
2003: FAVELA 2 DE MAIO. São Paulo/SP		=	Municipal (SEHAB- Programa Bairro Legal)	PROJETO	
2004: Quilombo dos Palmares		UMM	Municipal (SEHAB)	PROJETO E OBRA	
2004: Inova RURAL. Itapeva/SP		USINA/Habis- Escola de Engenharia USP São Carlos	Federal (Ministérios das Cidades/Desenvolv. Agrário)	CONSULTORIA E OBRA	
2005/2010 Serra/Kassab	2005: Escola de Agroecologia Estado de São Paulo. Itapeva/SP	MST	Federal (INCRA)/Associação Estadual de Cooperativas Agrícolas (AESCA)	PROJETO E OBRA	
	2006: Favela Jardim PANORAMA. São Paulo/SP	Ass. Moradores Jd. Panorama	CASULO	CONSULTORIA	
	2006/-: Assentamento DOM TOMÁS BALDUÍNO. Franco da Rocha/SP	MST	Federal (INCRA e CEF)	PROJETO E OBRA	
	2007/-(d): COMUNA URBANA DOM HELDER CAMARA. Jandira/SP	MST	Federal (Ministério da Cidade) /Municipal (Jandira)/Estadual (CDHU)	PROJETO E OBRA	
	2008: ZEIS- Zonas Especiais de Interesse Social. Suzano/SP	Prefeitura Municipal de Suzano	Particular	PROJETO	
	2008-2009: PHIS - Plano de Habitação de Interesse Social. Diadema/SP	Prefeitura Municipal de Diadema	Municipal (Diadema)/ Federal (Ministério das Cidades/CEF)	PROJETO	
	2009-2010: Centro de Formação Campo- Cidade. Jarinu/SP	MST	MST/Doação internacional	PROJETO E OBRA	
	2009: Jardim Salete. Taboão da Serra/SP	MTST	Municipal (Taboão da Serra)	PROJETO E OBRA	
	2010: Mutirões em Suzano	UMM (Cemos)	Municipal (Suzano)/ Federal (CEF/ Minha casa, minha vida- Entidades)	PROJETO E OBRA	

* Currículo informado pela assessoria. Principais projetos e atividades.

(a) Obras paralisadas na gestão Maluf. ONGAH se desvinculou do projeto. Atualmente há outra assessoria e a obra ainda não terminou.

(b) Obras paralisadas na gestão Maluf e retomadas na gestão seguinte.

(d) Em curso.

Quadro 3 - Gestões públicas e políticas habitacionais em São Paulo

Ano	Níveis de governo		Tipos de trabalho que a USINA faz												Tipos de trabalho que a USINA não faz					
	Município	Estado*	União*	Novos mutirões com autogestão	Conclusão de mutirões com autogestão	Obras em favelas com participação comunitária	Planos urbanos com participação popular	Habituação em área central com movimentos	Mutirões sem autogestão e/ou autoconstrução	Provisão habitacional por construtoras	Obras em favelas sem participação comunitária	Habituação em área central sem movimentos	M	E	U	M	E	U		
1990	Erundina	Quêrcia	U																	
1991			Collor																	
1992		Fleury	Itamar	X										X						
1993				X																
1994																				
1995	Maluf																			
1996		Covas	FHC																	
1997				X																
1998																				
1999	Pitta																			
2000																				
2001																				
2002		Alckmin	FHC																	
2003	Marta																			
2004		Alckmin	Lula																	
2005	Serra			X																
2006																				
2007	Kassab																			
2008		Serra	Lula																	
2009																				
2010																				

Fonte: USINA.

* No caso das políticas do Estado e da União, estão mencionadas as realizadas na região metropolitana de São Paulo.

** Há políticas federais que não se viabilizam em São Paulo por motivos financeiros, políticos ou institucionais.

X - Marcação de interrupção de programas

Nos oito anos das gestões Maluf/Pitta (1993/2000) há uma mudança na política de habitação social da cidade. Godoy (2008) e Cavalcanti (2006) destacam que a administração de Paulo Maluf, em comparação com sua antecessora, praticamente encerrou a política municipal de habitação popular, ao priorizar parcerias com grandes empreiteiras e ao retirar a participação popular da posição de interlocutor privilegiado na implementação daquela política. Godoy (op. cit., p. 266) avalia que:

Em todas as frentes, predominaram a paralisação e a deterioração, caso, por exemplo, de 124 empreendimentos. Foram suspensos os programas de cortiços, de assistência jurídica, o diálogo com os movimentos de moradia. Sem uma política de habitação, as consequências logo ficaram evidentes: o aumento no número de favelas, a situação cada vez mais precária dos moradores dos alojamentos provisórios e a deterioração das condições de vida de um número significativo de pessoas.

Nessa gestão foi aprovada nova lei sobre política municipal de habitação voltada à população de baixa renda, a Lei 11.632/1994, que instituiu o Fundo Municipal de Habitação, em substituição ao FUNAPS, e criava o Conselho do Fundo Municipal de Habitação, nos quais a participação dos movimentos foi limitada. Segundo Amaral (apud GODOY 2008), os movimentos e as assessorias técnicas sofreram um novo golpe em 1993, quando foram interrompidos os repasses dos recursos para as associações responsáveis pela gestão de mutirões. Concomitantemente, novos entraves burocráticos foram criados para impedir a retomada das obras, como por exemplo, a exigência de novas prestações de contas que já haviam sido aprovadas pela Prefeitura. Antonio se lembra de situações “kafkianas”, vividas inúmeras vezes pelos pioneiros da USINA junto a órgãos da prefeitura, mas também do Estado (CDHU), nesta gestão e também em outras “*mais progressistas*”, que lhes demandavam “*um envolvimento muito intenso, desgastante, uma energia enorme*”, “*o preço que tinham que pagar para fazer esse tipo de trabalho*”.

A gestão Maluf veio a definir outro modelo para a política habitacional popular, apesar de ter preservado em boa parte a estrutura administrativa da área. O Fundo Municipal de Habitação e o Programa de Mutirões Autogeridos passam a ser gerenciados pela COHAB/SP. O grosso da construção de habitações populares ocorreu no âmbito do Programa de reurbanização de favelas com verticalização – PROVER, conhecido como Projeto Cingapura. A administração de Celso Pitta deu continuidade a essa política habitacional, deslançando as fases 3 e 4 do Projeto Cingapura e, no final da gestão, segundo Antonio, “*brigou com Maluf, renegou os Cingapura e resolveu retomar os mutirões... isso foi em 1998*”. O quadro 3 sinaliza a retomada da liberação de verbas para conclusão dos mutirões estaduais (1997/1999) e municipais (1998/2000).

Como reflexo dessas circunstâncias adversas, a USINA realizou somente três intervenções no município de São Paulo – serviços de “projeto e obra” –, dois com financiamento estadual (FAZENDA DA JUTA UNIÃO/1993; FAZENDA DA JUTA N.ESPERANÇA/1994) e o terceiro, o PAULO FREIRE/Associação de Construção Comunitária PF, com financiamento do Programa Mutirões Autogeridos da COHAB/SP, em 1999. Todas essas associações integravam a UMM. O tipo de serviço prestado pela USINA nesses anos privilegia, em função das circunstâncias, consultorias e projetos fora da cidade de São Paulo, nos municípios de Belo Horizonte, Diadema, Piracicaba, Santos, Belém do Pará, Santo André, Osasco, Caxias do Sul.

Lembre-se, contudo, que as obras iniciadas no período 1990/92 ou continuaram a ser tocadas em ritmo lento, ou contaram com os serviços profissionais da USINA para administrar a sua paralisação:

- TERRA É NOSSA iniciado em 1989 é concluído em 1994-5;
- CAZUZA tem início em 1990 e termina entre 1992/98;
- FAZENDA DA JUTA: 1991-1997;
- TALARA: 1991– USINA se desvincula do projeto na gestão Maluf (sem menção de data);
- COPROMO: 1992-1996/99

Será também durante essas gestões municipais, em 1998, que a USINA vai fazer o primeiro trabalho para o MST – Movimento dos Sem-Terra, em Rio Bonito do Iguaçú, Paraná, no assentamento IRENO ALVES DOS SANTOS. Nesse empreendimento, a USINA atuou como consultoria, elaborou projeto e acompanhou obra, com financiamento federal (INCRA) e do próprio MST.

Não se pode deixar de remarcar, ainda que brevemente, o que se passou do lado dos movimentos de moradia, nesse período de 1993-2000, nas gestões Maluf/Pitta. Os movimentos vão redefinir seus objetivos e promover uma mudança geográfica nas suas demandas por habitação, das periferias para o centro da cidade. Segundo Nobre (2006), esse processo se consolida em meados dos anos 1990, devido a três fatores, a saber: o esgotamento das áreas disponíveis para a construção de novos conjuntos habitacionais, a falta de estrutura dos bairros periféricos e a percepção do processo de esvaziamento do centro da cidade, por parte dos movimentos. Outros fatores parecem, também, ter influenciado para que a UMM passasse a mirar os edifícios centrais desocupados nas suas ações, ao invés das periferias. Acreditamos que a alteração da política de habitação popular nas gestões Maluf/Pitta, abandonando os mutirões à sua própria sorte seja um deles e tenha tido forte impacto na decisão da União. Miagusko (2008) alerta para outro fator: a presença do Movimento dos Sem Terra – MST nas cidades. Durante a Marcha Nacional por Reforma Agrária, Emprego e Justiça, em 1997⁵, a proximidade entre movimentos sociais de moradia congregados na UMM e o

5. Foi promovida pelo MST para protestar contra a impunidade dos policiais que comandaram uma violenta ação de desobstrução de uma rodovia em Eldorado dos Carajás e resultou no assassinato de 19 trabalhadores rurais sem-terra, em 1996. A marcha percorreu em sessenta dias cerca de mil quilômetros a pé até Brasília, partindo de três estados e envolvendo 1300 sem-terra.

MST vai corroborar para o surgimento do Movimento dos Trabalhadores Sem Teto (MTST), num primeiro momento, como desdobramento do MST em seu investimento nas cidades passando, depois, a adquirir uma dinâmica independente⁶. O MTST se inspira no MST e adota a ocupação de edifícios e terrenos no centro como estratégia principal de ação política. A UMM, por sua vez, adotará novos estandartes, entre eles a luta pela reforma urbana e pela aprovação do Estatuto das Cidades e, a partir de 1997, incorpora a tática de ocupação de prédios ociosos, como estratégia de pressão política junto aos governos municipal e estadual, culminando com uma ação espetacular de ocupação em dezoito prédios numa só noite (1999). Esta ação, segundo Nobre (2006), envolveu cerca de doze mil pessoas e colocou a utilização dos prédios ociosos em áreas centrais na pauta política nacional. Neuhold (2008) lembra que, no debate sobre os usos preferenciais da área central da cidade, se integraram outros atores: de um lado, os movimentos de sem-teto e de moradores de cortiços, reivindicando políticas habitacionais no centro da cidade⁷ e, de outro, segmentos da classe média que desenvolveram várias propostas de intervenção do poder público, na tentativa de “requalificar” aquela região⁸. Todas essas situações convergiram para a configuração do centro da cidade como nova área de embate social e político, envolvendo movimentos sociais diversos e outros segmentos da sociedade. As periferias seriam relegadas ao segundo plano na atenção do poder público e da sociedade de forma geral.

A política habitacional na gestão Marta Suplicy (2001-2004), eleita pelo Partido dos Trabalhadores, continuou a se estruturar em três frentes, representadas pela Superintendência de Habitação Popular – HABI que ficou com a gestão do PROVER (antigo Cingapura), a urbanização e a regularização fundiária e urbanística de favelas (componentes do Bairro Legal), o componente de reassentamento do PROCAV e o componente de trabalho social dos empreendimentos financiados pelo Fundo Municipal de Habitação – FMH. O RESOLO ficou responsável pela urbanização e regularização de loteamentos irregulares. Já a COHAB ficou com a gestão do FMH, principalmente do programa de mutirões e outros programas, como o Programa de Arrendamento Residencial – PAR, em parceria com a Caixa Econômica Federal, e o programa de requalificação dos conjuntos habitacionais (CARDOSO apud GODOY, 2008, p. 306). De um modo geral, a gestão Marta Suplicy se caracterizou por um cenário político desafiador e conflituoso, visto que o governo municipal não tinha o apoio da administração do Estado, dirigido pelo PSDB.

No período 2001/4, a USINA volta a realizar atividades financiadas pelo Município de São Paulo, seja por via do Programa Bairro Legal, voltado para a regularização fundiária e urbanística de favelas – ao qual a USINA se engajou com uma urbanização de favela, em 2003⁹–, seja via Fundo Municipal de Habitação (Programa Mutirões Autogeridos da

6. Segundo Miagusko (op. cit, p. 182), em 1996, “o MST modificaria sua análise e concluiria que a crescente urbanização deslocaria a disputa política da luta pela reforma agrária para as cidades. Em função disso, o MST alteraria seu lema: “Reforma Agrária: uma luta de todos”

7. A Unificação das Lutas de Cortiços – ULC, primeiro movimento popular organizado da cidade de São Paulo em torno da questão dos cortiços é fundada em 1991. O Fórum Centro Vivo é mais recente (2000) e reúne movimentos sociais, vendedores ambulantes, ONGs, entidades estudantis, de direitos humanos e de cultura e arte, entre outros.

8. Associação Viva o Centro (1991).

9. Confronte no quadro 2, a obra URBANIZAÇÃO FAVELA 2 de MAIO.

COHAB/SP). O quadro 3 sinaliza a retomada dos mutirões em 2003/4, justamente na vigência do Programa Mutirões Autogeridos, que foi descontinuado em 2005. O mesmo quadro mostra ainda que, desde a gestão Pitta (1998) até hoje, têm sido liberadas verbas para concluir mutirões e projetos de urbanização de favelas iniciados na gestão Erundina.

Dos quatro trabalhos iniciados no período, em apenas um a USINA presta serviços de “projeto e obra”, para empreendimento situado no município paulista de Itapeva, em parceria com o Laboratório de Habitação da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Essa obra teve financiamento federal, proveniente dos Ministérios das Cidades e do Desenvolvimento Agrário e acontece no ano de 2004, quando Antonio passa a desempenhar suas funções de docente naquela escola em tempo integral e se afasta do cotidiano da USINA. Deve-se notar, também, que em um dos mutirões, o PAULO FREIRE, a USINA iniciou projeto em 1999, na gestão Pitta; a obra propriamente dita começou um pouco depois, entre 2000/1 já na gestão Marta Suplicy e continuou durante a gestão Serra/Kassab. No final de 2010, onze anos depois, a obra foi finalmente inaugurada; durante todo esse tempo continuou na pauta de obras “a assessorar” da USINA.

Na gestão Marta Suplicy, o foco das demandas dos movimentos se deslocará, como comentamos, para o centro da cidade. De forma ampla, os programas desenvolvidos pela gestão Marta seguiam os objetivos definidos para a Política Habitacional e de Desenvolvimento Urbano. Assim, o objetivo de promover habitação no centro da cidade, tinha como pilar o Programa Morar no Centro, que se subdividia em outros programas como o PAR Programa de Arrendamento Residencial, ou locação social, Perímetros de Reabilitação Integrada do Habitat (PRIH) e Programa de Cortiços (GODOY, 2008). Um dos empreendimentos importantes dessa gestão foi a revitalização da Favela do Gato, de cujo projeto participou Afonso, o primeiro dos três fundadores que se desliga da USINA, após dez anos, em função do aperto financeiro. Afonso vai trabalhar na COHAB de São Paulo, chamado por amigos que o conheciam e ao trabalho da USINA, desde a gestão Erundina.

Em 2001 o Estatuto das Cidades é instituído como lei federal e, em consonância, criam-se ZEIS – Zonas Especiais de Interesse Social na cidade, áreas de assentamentos habitacionais de população de baixa renda, podendo ou não conter favelas¹⁰. As ZEIS são

instrumentos de regularização fundiária previstos no Estatuto das Cidades. Elas fazem parte de uma série de instrumentos que têm como objetivo a entrada no mercado legal de áreas clandestinas ou ocupadas irregularmente, além da garantia da permanência dos moradores de baixa renda nos locais em que se encontram. (D’ANDREA, 2008, p. 47)

10. Segundo a assessoria, essa política federal pôde ser viabilizada no âmbito estadual até 2004 (quadro 3).

D'Andrea (op. cit) salienta que a maioria dos dispositivos do Estatuto das Cidades necessita regulamentação municipal e o Plano Diretor, obrigatório para municípios com mais de vinte mil habitantes, passa a ser peça fundamental nesse processo. O Plano Diretor da cidade de São Paulo foi aprovado em fins de 2001, em plena gestão Marta Suplicy.

Representantes da UMM serão integrados à administração municipal, o que, segundo Cavalcanti (2006), teria alterado profundamente a sua tradicional identidade como movimento social democrático, crítico da política de habitação popular e aguerrido na luta pelas demandas habitacionais do segmento mais pobre da população. Na análise daquele autor, a participação da União em órgãos do poder público foi portadora de uma contradição entre a sua história política, comprometida com aspirações democráticas e sua atuação social a partir de então, que considera nebulosa, pois o movimento teria se transformado em mero intermediador do poder público. Em outras palavras, a institucionalização da UMM e de outros movimentos sociais vai alterar sua identidade e sua relação com outros sujeitos políticos, podendo contribuir para a descaracterização do sentido das suas lutas. Afora a UMM, o MSTC – Movimento dos Sem-Teto do Centro atuará em prol de moradia no centro da cidade para uma variedade de pessoas classificadas como sem-teto, utilizando, como também já comentamos, a ocupação como tática de pressão junto ao poder público e de visibilidade das suas demandas.

O último período – 2005-2009 – corresponde às gestões municipais Serra e Kassab e à manutenção dos programas habitacionais da gestão anterior. Segundo Godoy (2008), nessas gestões, os investimentos em habitação aumentaram, em grande medida, pela melhora da situação financeira da PMSP, menos endividada do que quando Marta Suplicy assumiu. Como foco principal dos projetos habitacionais da gestão, aquela autora destaca uma aparente melhoria do quadro geral da infraestrutura das favelas. Ressalta também que, em 2005, através do Fundo Municipal de Habitação, a prefeitura destinou verbas para retomar as obras de 24 mutirões paralisados desde 1989¹¹ e, no ano seguinte, destina verbas para a construção de 27 novas obras¹².

Durante os anos dessa gestão, dá-se a transição do comando da USINA, da primeira para a segunda geração e, com ela, se consolidará nova orientação na eleição de parcerias entre os movimentos por moradia. Em vez da UMM, a USINA privilegiará como parceiro o MST, que estará presente em quatro, dos sete projetos novos:

- Projeto e obra ESCOLA DE AGROECOLOGIA ESTADO DE SÃO PAULO, em Itapeva, ano de 2005, com financiamento do INCRA e da AESCA;
- Projeto e obra do DOM TOMÁS BALDUÍNO, em Franco da Rocha, ano de 2006, com financiamento federal (CEF – Caixa Econômica Federal e INCRA). Em 2010 a obra não estava terminada e a USINA a mantinha na sua carteira “a assessorar”;

11. Conforme comentado anteriormente, isto está assinalado no quadro 3.

12. Em 2005 o então prefeito José Serra sancionou a Lei 13.770 que obriga os imóveis construídos pela Secretaria Municipal de Habitação em sistema de mutirão a terem o registro no nome da mulher.

- Projeto e obra COMUNA URBANA DOM HELDER CÂMARA, em Jandira, ano 2007, com financiamentos federal (Ministério das Cidades) e da prefeitura de Jandira. Em 2010 a obra continuava em andamento;
- Projeto do CENTRO DE FORMAÇÃO CAMPO-CIDADE, em Jarinú, ano 2009, com financiamento do próprio MST e doação internacional. Obra em andamento.

Nas demais três atividades arroladas – projeto e/ou consultoria – se evidencia a presença de financiamento federal (Ministério das Cidades/CEF) e dos municípios que demandaram os serviços da USINA (Diadema e Suzano). Confronte-se essa carteira de trabalhos com o quadro 3 e se perceberá que apenas a esfera federal provisionou financiamentos para novos mutirões autogeridos (2009/10) e para “planos urbanos com participação popular” (2007/10). Nesse contexto, a USINA iniciou e/ou manteve obras em diversos municípios da Grande São Paulo com predominância de verbas federais, em parceria com o MST. Em 2010 inicia mutirões no município de Suzano com verbas municipais e do programa federal Minha casa, minha vida, segmento Entidades. Nesta obra, a UMM volta a ser parceira da USINA depois de onze anos. O último mutirão em parceria com aquele movimento de moradia foi o PAULO FREIRE, na cidade de São Paulo, bairro de Guaianazes, iniciado em 1999, com término em 2010.

Perguntado sobre as razões da maior aproximação da USINA com o MST e o MTST, o atual coordenador argumentou que o motivo da aproximação “foi programático”, isto é, se deveu a um alinhamento político e ideológico com aquele movimento, pois “eu achava os movimentos de moradia incompletos por não pensarem o problema do trabalho e da educação, como o MST fazia”. Argumenta, ainda, que essas parcerias se explicam em função “das gestões municipais, estaduais e federais e quais delas tiveram programas para mutirões autogeridos e quais fecharam as torneiras. Se v. analisar, cerca de 80% dos nossos projetos são com administrações do PT (em São Paulo, Diadema, Suzano, Taboão, governo federal)”.

Para finalizar, vale ressaltar que, se a destinação de verbas públicas para a construção de habitações populares pelo sistema de mutirão, atendendo famílias com até 3 salários mínimos, está definitivamente inserida nas políticas habitacionais dos municípios, dos estados e da União, no caso do Município de São Paulo, aqueles recursos representam montantes pouco expressivos. Conforme levantamento realizado por Godoy (2008), entre 2003 e 2008, não ultrapassou 0,4% o percentual da dotação orçamentária municipal destinada ao Fundo Municipal de Habitação, que além dos mutirões autogeridos também gerencia outros programas: em 2003 foi 0,23%, em 2004 0,37%, em 2005 0,28%, em 2006 0,19%, em 2007 0,24%, e em 2008, 0,21%. Sua análise se baseou nos balanços gerais e nos Orçamentos da Prefeitura de São Paulo, calculando o percentual do

orçamento executado para cada órgão municipal, em relação ao total do orçamento municipal. Até 2002, eram agregados todos os gastos previstos para a Habitação no órgão SEHAB; a partir de 2003, o FMH – Fundo Municipal de Habitação foi desagregado da SEHAB e considerado um órgão à parte, podendo ser calculado o percentual do orçamento destinado aos programas que atende, ali inclusos os de mutirões autogeridos. Portanto, os percentuais citados retratam a fatia do orçamento municipal destinada aos programas de habitação atendidos pelo FMH.

Aquela autora pressupõe que na gestão Luíza Erundina essas proporções tenham sido significativamente maiores, embora a desagregação das verbas destinadas ao FMH da proporção do orçamento municipal destinada à SEHAB só esteja disponível a partir de 2003. A produção de unidades habitacionais é outro indicador que reforça a maior atenção à questão da habitação popular por parte das gestões Luíza Erundina e Marta Suplicy, comparativamente às outras. Segundo a autora, nos quatro anos da gestão Erundina foram concluídas 27 977 unidades habitacionais, 5 739 nos oito das gestões Maluf/Pitta, número que volta a subir entre 2001 e 2004 atingindo 12 075 na gestão Marta, voltando a cair para 5 297 nas gestões Serra/Kassab, entre 2005 e 2008.

Na opinião de Antonio, o fato de, atualmente, existirem verbas do FGTS para rendas familiares abaixo de três salários mínimos é um grande avanço. Mas analisando as políticas de habitação popular de vários governos, entende que o atendimento àquele segmento continua sendo marginal e o que prevalece são os acordos com as empresas de construção civil.

Finalizando este tópico, pode-se afirmar que as sucessivas mudanças implementadas pelas administrações municipais da cidade de São Paulo na política de habitação popular, desde o começo dos anos 1990 até hoje, repercutiram nos rumos profissionais que a USINA trilhou. O mesmo se pode afirmar quanto às políticas estaduais e federais de habitação popular. Em outras palavras, o maior ou menor envolvimento dos(as) governantes eleitos(as) com a concepção de participação popular nas políticas voltadas para a habitação social, aumentaram ou diminuíram o campo de atuação profissional dos arquitetos, engenheiros e técnicos sociais das assessorias técnicas envolvidas com mutirões por autogestão. Em decorrência, puderam ser acompanhadas as estratégias utilizadas pelos profissionais da USINA para sobreviver às adversidades apresentadas pelo contexto político e econômico. Por exemplo, terminado o governo Luíza Erundina e a conjuntura favorável às assessorias técnicas na cidade, as consultorias e projetos se multiplicam em outras localidades do Estado de São Paulo e do país.

No entanto, outras variáveis tiveram seu peso no percurso da USINA. Uma delas diz respeito às transformações ocorridas nos movimentos sociais por moradia, com o aparecimento de novos atores, a dispersão em grupos e subgrupos, a diversificação de interesses, objetivos

e formas de luta, a sua tendência à institucionalização e as contradições que esse processo engendrou. Outra variável interveniente adveio da própria dinâmica da USINA enquanto grupo profissional. As transformações na sua organização interna, a entrada de jovens que sucederam a primeira geração e suas novas opções para a atuação da USINA apontam para horizontes ligeiramente diferentes, quando comparados aos da primeira geração. Por exemplo, os jovens optaram por trabalhar exclusivamente com movimentos de moradia, estreitando as possibilidades para outras atuações profissionais, como consultorias e projetos para órgãos públicos. Ainda no âmbito da dinâmica interna da USINA, pôde-se perceber que a sua longevidade deveu-se, em boa medida, à longa permanência dos fundadores na coordenação das atividades, em especial Antônio, bem como ao trio de jovens arquitetos que concretizou a sucessão da gestão da primeira para a segunda geração, Francisco, Marília e Betina. Com destaque para Francisco e Marília que ainda coordenavam a USINA na época desta pesquisa.

4. A PRIMEIRA GERAÇÃO

A USINA é um grupamento de arquitetos e engenheiros militantes profissional e politicamente, que tem como objetivo trabalhar com habitação popular para as camadas mais pobres da população, utilizando-se de mutirões de construção em sistema de autogestão. Na cidade de São Paulo, as primeiras formas de mutirão datam da metade dos anos 1980, mas, segundo Botelho (2007), a gestão Luíza Erundina foi considerada a “época de ouro” das assessorias técnicas, que se multiplicaram, tiveram muito trabalho, constituindo um verdadeiro segmento de trabalho para arquitetos e engenheiros. O autor explica que o mutirão por autogestão como forma de provisão habitacional, teria como característica principal a relação que se estabelece entre o poder público, que provê algumas poucas linhas de financiamento especiais para os mutirões; a demanda por moradia constituída coletivamente por famílias reunidas em associações comunitárias normalmente vinculadas a um movimento de moradia; e o terceiro setor, ou seja, as assessorias técnicas constituídas como associações civis sem fins lucrativos. No mutirão autogerido existe um ente coletivo – uma associação e/ou um movimento de moradia – que tem acesso a um financiamento público que trabalhará coletivamente na construção de todas as casas, as quais serão sorteadas para as famílias, ao final da obra. Normalmente, a participação dos “mutirantes” – uma parcela dos futuros moradores que se propõe a contribuir com seu trabalho para a obra coletiva, de forma não remunerada – está restrita aos finais de semana e se ocupa das tarefas construtivas menos especializadas e menos complexas. Durante a semana, o trabalho é realizado pelas empreiteiras convencionais, contratadas pelo movimento de moradia. Nesse sentido, o mutirão difere da autoconstrução que, como informou um entrevistado, é uma empreitada individual, destinada ao uso próprio,

que emprega recursos de uma família para a construção da casa e/ou para compra do terreno. Segundo informa Botelho (op.cit), cerca de 80% da produção de moradias não passa pelos sistemas de financiamento de recursos provenientes do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS e do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo – SBPE, dado revelador da alta carga da autoconstrução no país.

Do final da gestão municipal Erundina até hoje, porém, houve diversas alterações implementadas nas políticas de habitação popular. Muitas assessorias fecharam as portas, outras se transformaram em empresas competitivas, outras ainda escolheram atuar em outro nicho da habitação popular, ao invés do mutirão, como por exemplo, a reurbanização de favelas, a construção de habitação popular em escala maior, para famílias com renda superior a três salários-mínimos etc. Muito poucas assessorias sobreviveram e continuaram pautando sua atuação pelas propostas originais, como é o caso da USINA, que até hoje trabalha com mutirões, junto aos movimentos de moradia.

Essas informações preliminares permitirão ao leitor uma compreensão mais adequada sobre a formação, a organização e as transformações vividas pelos associados e ex-associados da USINA, o empreendimento que é analisado neste estudo.

4.1. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: UM ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA NÃO CONVENCIONAL

Os primeiros tempos da USINA foram intensos para os fundadores, pois trabalhavam sozinhos, ainda sem estudantes que os ajudassem. A regra era trabalhar durante a semana no escritório, em que dedicavam a maior parte do tempo à negociação com o poder público, além dos projetos. Trabalhavam em dedicação exclusiva. Como afirma Antonio, *“era uma coisa que comprometia muito nossas vidas pessoais, no final das contas a gente namorava o canteiro de obras”*. E, na sua avaliação, sua vida de casado, com um filho, foi ficando insustentável também por causa desse esquema de trabalho, o que conduziu à separação do casal. Também Cláudio, hoje, entende que o perfil de dedicação exclusiva lhes causava diversos problemas, de ordem familiar e também profissional. Lembra que, entre 2000/2, decidiu não mais trabalhar nos finais de semana, porque estava muito cansado e, também, porque percebeu que tinha perdido a chance de acompanhar o crescimento do filho de onze anos. Comparando aqueles tempos com a realidade atual da USINA, em que a regra é vinte horas de trabalho semanal, conclui:

O perfil de dedicação exclusiva mudou bastante, acho saudável, arejar é muito bom. Ter outra atividade, correr o risco... Eu e o Antonio, a gente brincava muito, dizia que isso aqui não podia virar a pastoral do arquiteto, onde as pessoas vinham aliviar suas culpas... Não é voluntariado e nem pode ser. Acho bom não ser exclusivo, principalmente para a mo-

çada, tem que estudar, fazer mestrado, doutorado, trabalhar aqui, fazer projetinho da edícula da tia etc. (28/9/2009)

Como se organizava o trabalho do trio de arquitetos naqueles primórdios da USINA? Seguindo a tradição do trabalho em arquitetura, *“como uma corporaçãozinha, os mais velhos chamam os estagiários, que depois se ajuntam aos mais velhos, ainda que em outra posição...”*, como lembram Antonio e Afonso.

Quando a demanda aumentou, cada um dos arquitetos gerenciava uma obra e sua equipe, e os problemas eram discutidos entre eles, quando havia necessidade, porque *“os projetos já estavam concebidos (junto), feitos no papel”*. Isto é, a concepção e o detalhamento de cada projeto eram realizados pelos três fundadores, e essa sistemática dava a base do entendimento pessoal e técnico entre eles que, então, iam para os respectivos canteiros de obra. Cláudio se lembra de períodos em que havia grandes equipes trabalhando na USINA e destaca como se organizava e dividia o trabalho na época: todos participavam de atividades no canteiro de obras, ninguém ficava só no escritório e cada projeto tinha um coordenador, responsável pelas decisões na obra e pela intermediação com órgãos públicos; ele mesmo, Afonso, ou Antonio detinham essa função em todas as obras.

Os jovens precisavam ser preparados para substituir Antonio, Cláudio ou Afonso nas assembleias das associações e na supervisão dos canteiros dos mutirões de finais de semana. Normalmente, eles eram acompanhados até a obra por um dos três, na primeira vez. A partir daí, os jovens tinham que *“aprender a se virar”*.

4.2. DIVISÃO DO TRABALHO, RESPONSABILIDADES E TOMADA DE DECISÕES: DINÂMICAS E CONFLITOS

A divisão do trabalho entre os três fundadores procurava respeitar as preferências ou habilidades de cada um dos arquitetos, embora suas falas permitam supor que cada um deles transitava bem na área preferencial do outro. O *“braçal”*, o *“chato”* era dividido entre todos.

Se a divisão de trabalho, das responsabilidades de coordenação e a forma de remuneração parecia resolvida para os fundadores, alguns dos jovens estagiários e estudantes de arquitetura que ingressaram para ajudá-los não tinham a mesma opinião. A estratégia de formação, como se viu acima, colocava aos jovens grandes responsabilidades relativas à gestão dos mutirões e também de ordem técnica, pois tinham que tomar inúmeras decisões importantes para o andamento do mutirão, muitas vezes sem a presença física dos coordenadores. Margarete relata como eram a divisão e o ritmo de trabalho durante o período em que foi estudante, entre 1993 a 1998, época do auge do trabalho da USINA.

Normalmente tinha um técnico residente, formado ou que tivesse alguma experiência. Eu, p.ex., assumia muitas

atribuições de um técnico, ainda que não fosse formada... As obras desse período já foram obras maiores ou enroladas, tipo urbanização de favelas, em que v. tem que decidir se faz uma fundação aqui ou ali, na hora. Tinha normalmente um técnico social – assistente social ou sociólogo – porque tinha um trabalho de acompanhamento... O que acontecia? A gente tocava mais de um trabalho... Os mutirões da prefeitura tinham uma dinâmica de final de semana, os do Estado, mais durante a semana... eu visitava as grandes obras umas três vezes por semana e o resto do tempo era no escritório. Aí era tudo, desde pagar contas da USINA, ligar para o CDHU, fazer ofícios, desenhar, preparar material para obra, fazer projetos, escrever texto do MST... Nas obras eu delegava o que dava...: eu ia para a obra na 2ª e 3ª feiras, a gente programava toda a obra, fazia a medição do serviço, acertava tudo, para poder ficar 4ª e 5ª fora e aí fazer coisas internas (no escritório)... Na 6ª feira eu voltava para a obra para fazer programação de final de semana e sábado e domingo em obra... Era 100% do tempo... eu entrei como estagiária com 20 horas semanais e chegou num período que eu tinha que pedir licença para ir para a FAU. (continuar o curso) (6/11/2009)

Assumir responsabilidades dessa ordem sem participar da gestão e nem ter suas reivindicações e ideias levadas em conta pelos coordenadores foi, com o tempo, gerando descontentamento entre os estagiários e os colaboradores. Essa situação de conflito crescente nas equipes ensejou discussões sobre a necessidade de mudanças na gestão, na forma de remuneração e na divisão do trabalho e das responsabilidades entre todos. Isso, já em 1993, *“quando os mutirões da prefeitura, de onde vinha o grosso do dinheiro da USINA estavam parados pelo Maluf”*, como lembra Margarete. O aumento do trabalho e a decorrente contratação de estagiários e recém formados criou uma nova dinâmica para as relações de trabalho e de hierarquia no grupo, pois aqueles jovens começaram a participar mais da gestão da USINA e, concomitantemente, a questionar a divisão de trabalho e das responsabilidades, a remuneração etc.

Às discussões dos problemas de gestão e remuneração acrescentava-se o questionamento dos jovens quanto às parcerias que a USINA estabelecia com os movimentos de moradia. Dito de outra forma, os jovens passaram a questionar as orientações políticas do empreendimento, estabelecidas por Antonio, Afonso e Cláudio. Quais eram as razões para optar pela parceira com um movimento e não por outro? E por que não incluir entre os parceiros os movimentos com que os estagiários também trabalhavam? Se eles faziam tudo, “seguravam o rojão”, por que não participavam também das decisões políticas do

empreendimento? Na avaliação de Margarete, ela e outros colegas da sua época – Auxiliadora, Júlio, V., F., JA. – foram os primeiros a colocar em discussão os problemas de gestão, de remuneração e de autoridade e também das opções políticas da USINA, imprimindo resistências ao modo de operação estabelecido pelos fundadores, que centralizavam as decisões sobre projetos, parcerias e decidiam as quotas de remuneração conforme o *status* profissional de cada um dos colaboradores e associados. Nesse sentido, ela considera que o grupo do qual ela fez parte, poderia ser designado a segunda geração da USINA, pois trabalhou muito tempo próximos do trio de arquitetos fundadores e, “*de alguma maneira, iniciaram, fizeram a transição do que era a USINA*”, para sua configuração atual, um coletivo autogestionário, democrático e transparente, diverso da formação inicial.

No que tange ao vínculo de trabalho, a praxe era – e ainda é – a informalidade, sem qualquer tipo de registro ou contrato formal. Essa situação era confusa e incômoda para os fundadores, embora eles não vislumbrassem outra saída para poder contar com auxiliares no trabalho que se avolumava.

4.3. REMUNERAÇÃO: OS LIMITES DO NEGÓCIO

À época da criação da USINA, os fundadores procuravam, e conseguiam, manter remuneração aproximada àquela que recebiam no LabHab da UNICAMP, em função do volume de trabalho. Por “tocarem o trabalho” por longos períodos antes de iniciar uma obra, os fundadores entendiam que sua remuneração deveria ser diferenciada, conforme explica Afonso, tomando como exemplo duas das primeiras obras da USINA, TERRA É NOSSA (1989/1995) e COPROMO (1992/1999), ambas em Osasco.

Por que eu, o Cláudio e o Antonio tínhamos uma remuneração mais perene? Porque ... o COPROMO, p.ex., não pode ser entendido “aqui começamos o projeto e aqui terminamos e aqui começou a obra”. Não é isso. O projeto do COPROMO começou lá atrás, na época do TERRA É NOSSA. (A associação) se mobilizou, contataram mais gente e formaram o COPROMO e teve todo um processo de acompanhamento da própria formação do COPROMO... que a gente fez no sentido de ajudar esse grupo a se estruturar... às vezes demos assessoria para um assunto de estatuto, fomos a assembleias falar de um projeto... isso, às vezes demora seis meses, um ano, às vezes dois, antes do projeto começar. Então, nesse período a gente também tinha que ter alguma remuneração...

Quando começaram a admitir estudantes, ao invés de lhes pagarem o valor de mercado (R\$ 4,00/hora), ofereciam R\$ 6,50/hora, consideran-

do as especificidades do trabalho¹³ – reuniões à noite, trabalho em finais de semana, usar o próprio veículo etc.

Margarete explicita um aspecto da dinâmica financeira da USINA da época, a alocação de verbas por projeto, o que implicava haver associados que recebiam regularmente e outros que não, dependendo da situação financeira do projeto em que estavam alocados. Mais uma faceta organizacional habitual entre arquitetos e outros profissionais à época – organização do trabalho “por projetos” –, mas potencialmente geradora de conflitos nas equipes quando ocorre grande defasagem financeira entre os projetos. Essa arquiteta se refere ainda ao tamanho reduzido da equipe USINA em relação ao volume de trabalho. O ritmo de trabalho certamente era alucinante para todos e o estresse deveria ser a regra, mesmo sendo todos jovens e comprometidos.

A questão da remuneração – seu atraso ou sua ausência – pode ser considerado o maior problema que a USINA enfrentou nesses vinte anos de existência. E é entendida pelo próprio coletivo como um gargalo crucial, aparentemente insolúvel, pois fundado nas especificidades do trabalho de arquitetura que o agrupamento de arquitetos se propôs realizar. Por isso mesmo o coletivo não se percebe como resultante das recentes transformações que atingiram o mundo do trabalho e que têm gerado situações de trabalho informais, precárias e, em muitos casos, engendrando soluções paliativas para populações em estado de extrema pobreza.

A remuneração tem sido portadora de conflitos; na época da primeira geração, esses conflitos se baseavam, também, nas diferenças de remuneração entre os trabalhos de estagiários, colaboradores e coordenadores. Uma das primeiras crises financeiras sérias da USINA ocorreu ao final da gestão Erundina e começo da do Maluf, entre 1993 e 1995, devido à interrupção do repasse de verbas para os mutirões. Trabalhos paralisados, sem entrada de dinheiro, “a dedicação de cada um na USINA teve que, naturalmente, reduzir um pouco” como afirma Júlio, que junto com Auxiliadora e outros colaboradores saíram em 1995. Sobretudo porque entrava pouco dinheiro e, concomitantemente, sua distribuição começou a ser questionada pelos colaboradores que propunham, já naquela época, uma distribuição igual entre todos. Um embrião de ideal de autogestão, começando pela repartição dos ganhos em tempo de crise, portanto. Para os colaboradores, a ausência de remuneração era mais aguda, pois não tinham outra complementação, como era o caso dos coordenadores, como afirma Júlio, engenheiro afastado da USINA há vários anos. Ele acredita que o “projeto da USINA é viável e promissor”, mas se caracteriza por “viver em crise permanente, que vai mudando de feição com o tempo”.

Entretanto, como lidar com a questão do valor diferenciado do trabalho de cada um nas equipes da USINA? Como contornar o problema crônico de falta de caixa, falta de reserva ou capital de giro? Que soluções foram adotadas e como avaliá-las? Antonio expõe suas reflexões a respeito dessas questões.

13. Francisco relembra que, em 1999, quando entrou na USINA, o valor da hora continuava o mesmo dos últimos 5 anos: R\$6,50.

Mudamos da Simão Álvares para a Vila Beatriz (1998), alteramos a forma de remuneração... Estabelecemos um fundo único, todo o dinheiro entrava ali, as pessoas tinham planilhas e eram remuneradas proporcionalmente às horas trabalhadas e declaradas por semana. Isso vigiu por um bom tempo, mas começou a ter uma defasagem: como eu estabeleço o preço conforme as habilidades de cada um?... era muito difícil de compatibilizar tudo isso... Quando os mais novos entraram teve muito conflito sobre isso, se deveria ter fundo comum, remunerar diferenciado ou não... fazer de conta que as diferenças não existem... como se autogestão fosse desconsiderar o valor subjetivo do trabalho... a gente está colocando isso num cantinho e fazendo de conta que não existe... Se v. me perguntar “o que v. sugere?”, não sei, já tentamos de tudo, remuneração por hora, por fundo único, proporcional... e se me perguntar qual o melhor deles... nenhum. (15/9/2009)

Uma das implicações que influenciam diretamente o nível de ganhos do grupo de arquitetos, ontem e hoje, diz respeito ao produto de sua assessoria, a saber, principalmente habitação popular construída em regime de mutirão e, em menor medida, urbanização de favelas, planos urbanísticos e habitacionais etc. O rebaixamento do valor monetário do produto que constroem é um dado de realidade a ser assumido, quando se decide trabalhar com habitação popular em sistema de mutirão por autogestão. E, segundo Antonio, se configura numa das determinantes da própria sobrevivência do empreendimento coletivo USINA e dos seus associados, individualmente.

5. A SEGUNDA GERAÇÃO E O PROCESSO DE TRANSIÇÃO

A pesquisa da FINEP- Financiadora de Estudos e Projetos sobre mutirões, desenvolvida por alguns arquitetos da USINA em conjunto com acadêmicos entre fins de 1998 até 2001/2002, é considerada um marco na vida do empreendimento¹⁴. Despertou reflexões e controvérsias sobre a utilização do mutirão e suscitou a consolidação de posturas discordantes entre os associados, potencializando situações de conflito que já estavam esboçadas anteriormente entre os fundadores e os jovens arquitetos e estagiários, enfim “*implodindo a relação entre várias pessoas*”. Mas, principalmente, a pesquisa FINEP confrontou a USINA e sua organização interna com outra lógica de funcionamento, a lógica que rege um projeto de pesquisa financiado com verba pública, que teve infraestrutura e equipe contratadas especificamente para ele, que obedecia a um cronograma pré-determinado de atividades de pesquisa e de liberação de produtos. Na opinião de Margarete, de Francisco e de Antonio, a pes-

14. Lopes e Rizek (2006) discutem os procedimentos metodológicos, os referenciais teóricos, as reflexões e algumas conclusões suscitadas pela pesquisa citada – “Políticas habitacionais de moradia por mutirão e processos autogestionários: balanço crítico de experiências em São Paulo, Belo Horizonte e Fortaleza”.

quisa FINEP foi um marco divisório na USINA, ajudou a dismantelar a equipe e acelerou a crise de passagem da coordenação do empreendimento para a segunda geração. Na época, Antonio e Cláudio ainda eram coordenadores e, efetivamente, sinalizavam a direção seguida pelo empreendimento, mas estavam afastados do dia a dia porque tinham outras atividades profissionais, dedicavam-se ao ensino. Concomitantemente, a USINA sofria pela falta de prioridade aos mutirões por parte da gestão municipal de Marta Suplicy, o que culminou com a falta de pagamento aos mutirões que estavam tocando, ou nas palavras de vários associados e ex-associados, no *“calote do governo Marta”*. Todos esses ingredientes estiveram presentes no período 2002 a 2004, fase crítica da USINA, em que se dá a transição da primeira para a segunda geração.

Foi nesse contexto que os fundadores passaram o comando para os mais jovens, permitindo-lhes gerir administrativa e financeiramente o negócio. O grupo saiu da Vila Madalena e foi para o centro da cidade, nas palavras de Francisco *“em cima de um cabeleireiro... mudamos eu, a Marília, a Betina, a Sílvia, a J., o CB., a LC... dissemos agora vamos assumir isso aqui e pôr ordem na casa”*.

5.1. O “CHOQUE MAOÍSTA” E A REESTRUTURAÇÃO: APROFUNDANDO A AUTOGESTÃO

Os jovens arquitetos assumiram a administração e introduziram uma série de modificações na organização do trabalho técnico e na administração das finanças, em direção a um maior grau de autogestão, desde 2004. De um lado, foram implementadas antigas demandas de colaboradores e associados, como a equalização dos ganhos entre todos, associados e coordenadores, ao estabelecer um único valor/hora que foi recalculado, explicitando custos de transporte, alimentação, infraestrutura, chegando-se ao valor de uma *“hora USINA”*. Esse valor é computado na negociação dos projetos, mas não necessariamente se concretiza; o mais comum é conseguirem um valor menor. Como definiu Sílvia, *“a gente tem as planilhas utópicas, as ideais”* que informam quanto se deveria cobrar por um trabalho, mas *“sempre é assim, o financiamento que o movimento acessou limita a assessoria técnica em tanto”*, completa Marília. A tomada de decisões, fulcro constante de conflitos, passou por um processo de democratização, assumindo-se que tudo seria discutido e acertado coletivamente. A gestão financeira dos projetos passou a ser feita através de um fundo único, em que todas as verbas, de todos os projetos entram. Desse fundo, após pagamentos de manutenção da infraestrutura, saem remunerações devidas a cada um, em função do número de horas trabalhadas declaradas numa planilha individual de controle de horas, autopreenchível. Ressalte-se que o pagamento é sempre proporcional ao montante de recursos que entraram no fundo¹⁵. A orientação técnica dos *“mais velhos”*, os fundadores, é amenizada; a atual geração procura solucionar sozinha todo tipo de problema, embora não

15. Por exemplo, se entraram 70% dos recursos previstos, paga-se 70% do total de horas trabalhadas e declaradas por cada um.

prescinda das orientações de Antonio e Cláudio, principalmente, quando necessárias. Nesse sentido, a influência desses dois fundadores ainda prevalece, em grau menos intenso do que no passado, quando os jovens eram muito mais dependentes das suas diretrizes.

De outro lado, instituíram-se regras de funcionamento mais claras. Por exemplo, ficou acertado um teto máximo de 20 horas semanais de dedicação (ou 100 horas mensais), procurando eliminar conflitos na equipe em torno do número de horas efetivamente trabalhadas por cada um, fato comum durante a gestão da primeira geração. O pressuposto atual, dessa forma, é que não exista dedicação exclusiva ao empreendimento e que cada um tenha outras inserções profissionais concomitantes. Eliminaram-se dos estatutos a figura “colaborador” ou estagiário, permanecendo apenas “associados”. Na atual USINA, entende-se que estagiários, faxineiras e secretárias são funções “subalternas”, que precisariam ser contratadas fora do quadro de associados. Admitir pessoal para essas funções contrariaria um dos princípios cooperativistas – a não existência de contratados – e a USINA da 2ª geração se propôs uma aproximação daqueles princípios.

Outras alterações parecem mirar a maior participação e responsabilização de todos na gestão do empreendimento. A representação pública da USINA perante os movimentos, os órgãos públicos, a academia e outros, por exemplo, antes era feita exclusivamente pelos fundadores e agora passa a ser rodiziada entre todos, desde os recém-chegados até os coordenadores, na medida do possível. Apesar dessa constante tentativa de “*dissociá-lo como único representante da USINA*”, o empreendimento continua sendo identificado com o coordenador geral. As duplas ou os trios de arquitetos que são designados para cada obra assumem a responsabilidade por ela e a gerenciam. No passado, as equipes já se responsabilizavam pela obra, mas não pelo gerenciamento, realizado diretamente pelos fundadores, com algumas exceções.

A função formadora da USINA – nos sentidos profissional e político – foi reforçada: as reuniões gerais, antes mensais, passaram a ser semanais e são extremamente valorizadas por todos. Nesse ambiente, discutem-se abertamente problemas de gestão, financeiros, técnicos, políticos, colocam-se problemas enfrentados nas obras para a discussão coletiva, resolvem-se conflitos etc.

Na USINA de hoje, alguns aspectos presentes na gestão da 1ª geração se mantiveram iguais: a terceirização de serviços especializados, particularmente os de engenharia e a autoria coletiva dos projetos. No tocante à produção de textos e artigos sobre a USINA, contudo, decidiu-se que, preferencialmente, deveriam ser escritos em grupo, mas quando individuais seriam discutidos no coletivo antes da publicação. Até o ano de 2000 não havia esse controle sobre autoria de textos e análises sobre o empreendimento; diversos associados publicaram artigos com autoria individual identificada até aquela data.

Mas uma modificação de orientação política pôde ser identificada no tocante à clientela preferencial do negócio. Na primeira geração, até fins da década de 1990, a clientela da USINA eram os movimentos populares de moradia, com prevalência dos vinculados à UMM – União dos Movimentos de Moradia. Além disso, a USINA prestava serviços para prefeituras e órgãos públicos de instância estadual e federal (“gestões progressistas”, leia-se do PT). Individualmente, os fundadores prestavam consultoria a prefeituras e órgãos públicos, principalmente nas épocas de crise da USINA. Atualmente, a USINA atende movimentos populares por moradia (organizados por MST Paraná e Grande São Paulo, MTST, ULC – União de luta dos cortiços, GEMOS de Suzano e, novamente, a UMM-Leste 1), fazem projetos para programas públicos que tenham recursos destinados a moradia de interesse social e que contemplem a gestão desses recursos pelos movimentos. Nesse sentido, houve, aparentemente, uma maior focalização do negócio.

Mas o que o os(as) arquitetos(as) da USINA entendem por “autogestão”? Nas palavras de Francisco, alguns aspectos da autogestão que tentam implantar, ou o “choque maoísta na USINA”, deslançado pela segunda geração:

Regra número um, fundo único, tudo o que entrar é para pagar todo mundo... Montamos um fundo comum, um sistema de contabilização de horas por autopreenchimento... regra número dois, a história da remuneração única, mesmo valor hora para todo mundo... Regra três, os coordenadores passaram todos a fazer funções administrativas, o financeiro faz um rodízio de 6 em 6 meses, mesmo que tenha um financeiro (formalmente designado em ata)... Aqui também temos a diluição da questão autoral em vários níveis. Não temos o nome de ninguém nos projetos... porque são equipes que estão projetando, nas equipes não dá para dizer esse traço é criação de um, aqui eu reconheço a genialidade de outro... Além disso, na questão da diluição autoral, os projetos da USINA são compartilhados com os movimentos... em assembleias, reuniões etc., então o projeto nunca nasce da prancheta do arquiteto exclusivamente... Outra coisa fundamental no nosso escritório e que é uma das características da autogestão é não fazer projeto particular, nem privado, só projetos com recursos públicos, de preferência geridos por movimentos sociais... Outro elemento importante no nosso processo de autogestão... é a nossa realidade interna no cotidiano, não tem trabalho subalterno (estagiário, desenhista)... (o trabalho da faxineira) foi a única coisa que a gente não conseguiu ser autossuficiente, no restante, toda a parte administrativa, financeira, burocracia... é feito por todo mundo e tem funcionado...”. (5/11/2009)

Outros arquitetos expressaram seu entendimento sobre a autogestão, e a característica mais citada, a que mais impressiona os entrevistados, seria a quase ausência de marcações hierárquicas baseadas em antiguidade, conhecimento e experiência profissional, titulações acadêmicas, diferenças salariais no coletivo. Uma “*não hierarquia escandalosa*”, na expressão de Ricardo; “*ser considerados como iguais, ainda que existam diferenças... essa igualdade de atuação é raríssima...*”, nas palavras de Elisabete; “*acho que ser tudo horizontal também é uma coisa especial*”, segundo Betina; Marília considera que “*a gente tem uma formação mais horizontal... quando há uma espécie de hierarquia é por questão de experiência, de trabalho acumulado, enfim, por outros motivos, que não é ‘porque eu sou o dono!’*”. Como consequência da inexistência de chefes hierárquicos, o trabalho técnico não é supervisionado ou fiscalizado, cada um tem que se responsabilizar pelo controle do próprio trabalho e da própria remuneração. Outra característica de gestão frequentemente mencionada é o ambiente democrático e coletivo de discussão de ideias e projetos, das finanças, dos compromissos políticos, da administração, dos conflitos. A troca de experiências e de informações de toda ordem, os debates teóricos e técnicos configuram uma possibilidade de formação muito valorizada, pois na opinião de todos os entrevistados, ela inexistente em outros espaços profissionais no campo da arquitetura.

Outro diferencial que se sobressai na atual gestão da USINA – e que também estava presente na 1ª geração – é a possibilidade dada aos jovens arquitetos de participarem de todas as etapas do trabalho técnico, e de suas interfaces administrativas, financeira e política. Em outros termos, eles podem provar a polivalência e a multifuncionalidade no trabalho ao invés da especialização; podem escapar de uma divisão do trabalho estrita e experimentar todas as atividades envolvidas no processo construtivo; podem sair do escritório e ir também ao canteiro de obras; podem escapar de uma submissão ditada pela hierarquia e ousar criar e empreender coletivamente; podem escapar da disciplina e dos tempos impostos na cadeia de produção de um escritório convencional de arquitetura e experimentar a autonomia, o controle do próprio trabalho e do tempo de trabalho. Nos escritórios convencionais, segundo Elisabete, “*a condição dos jovens arquitetos é ser praticamente um desenhista, 90% dos jovens arquitetos formados não conseguem exercer integralmente a sua profissão, não conseguem participar da concepção do projeto, negociar, fazer determinação de materiais mínimos...*”.

Ricardo também considera a não especialização do trabalho técnico na USINA um dos seus pontos fortes, embora perceba que o trabalho, dessa forma, pode ser “*um pouco improdutivo, porque não se especializa*”. E trabalhos de maior monta envolvendo recursos financeiros de porte e equipes maiores, com prazos mais rígidos, tendem a requerer especialização, com os problemas e vantagens que dela decorrem. Marcelo ressalta uma dimensão do trabalho que a USINA permite realizar, a saber, o

relacionamento técnico-administrativo e político com órgãos públicos, com os movimentos e as famílias.

Frente a todas essas possibilidades, o que o arquiteto que trabalha na USINA ganha? “*Repertório*”, segundo Cláudio. Isto é, aprender a lidar com diversos públicos, ter experiências diversificadas e complexas. O resultado, segundo Silvia, só poderá ser um “*profissional diferenciado*” para trabalhar em habitação popular de interesse social, na modalidade mutirões em autogestão, sendo contratados por movimentos sociais “... porque nossa obra não é uma obra convencional, ela propõe diferentes formas de relação, de organização. A gente não é profissional ortodoxo dentro de uma obra, a obra é toda diferente”. Um profissional para quem “é muito difícil separar projeto de obra... a gente tem uma experiência em obras que, em geral, os arquitetos não têm... as questões técnico-construtivas já estavam previstas na hora de projetar”(Marília). A qualidade do projeto é outro ponto focado pelo coletivo, seguindo “uma lógica diferente de um escritório comercial... de uma COHAB, a gente é diferente dos dois extremos... muitas vezes na obra a gente está mudando o projeto, ainda” (Silvia). À qualidade do projeto está atrelada o número de horas técnicas a ele dedicado e sua correspondente tradução em valores financeiros. Se o tempo dedicado ao projeto extrapola a previsão, ele não é economicamente viável. Na USINA essa equação – qualidade do projeto versus remuneração prevista – parece favorecer comumente o primeiro termo, em detrimento do segundo: “a gente vai ter que fazer o projeto nessas horas (previstas) porque senão, vai extrapolar... vamos receber menos por hora. Mas normalmente a gente não faz isso porque a gente sabe que a qualidade do projeto (será menor)” (Marília). Trabalhar na USINA significa, também, entender que uma dedicação exclusiva ao empreendimento não é possível, não é viável financeiramente, sob risco de ter de alterar a estrutura e perder de vista o foco de atuação.

O profissional que deseja trabalhar na USINA, segundo essa arquiteta, deverá compreender que terá que “lidar com contradições... porque envolve questões emocionais e psicológicas fortes...”; para trabalhar ali é necessário desejar ser, ao mesmo tempo, “militante, arquiteto e ter uma vertente acadêmica” que valorize o estudo contínuo, a pesquisa; são instâncias geradoras de contradições, presentes concomitantemente no trabalho da USINA, onde se conseguiria ativá-las “de um jeito super complicado, é difícil, muito difícil... no fim, a gente está dentro da USINA, num caldo de tensão muito forte”.

Como tem-se dado, porém, a iniciativa de introduzir a autogestão nos mutirões? A autogestão nos mutirões parece ter limites que esbarram na especialização profissional, nos prazos das obras e nas diretrizes dos próprios movimentos. Mesmo levando em conta que um mutirão é diferente do outro, o que impossibilita estabelecer um procedimento padrão aplicável a todos, a arquiteta Marília¹⁶ menciona três dimensões da autogestão que, de maneira geral, a equipe tenta implementar: o rodí-

16. Entrevista por telefone, em 30/9/2010.

zido de tarefas entre equipes do mutirão, a discussão constante das metas e a transparências das contas. O rodízio de tarefas entre equipes de mutirantes é aplicado regularmente, mas as funções de apontador, almoxarife, auxiliar de secretaria e comprador exigem alguma especialização e devem ser desempenhadas sempre, e não apenas nos finais de semana. Por isso, costumam ser remuneradas. Quando o movimento não dispõe de pessoas que possam desempenhá-las nesse regime de trabalho, esses profissionais são contratados. Outra função-chave na obra, que as assessorias se resguardam o direito de indicar é o mestre de obras que sempre será um profissional remunerado. Indicar o mestre implica ter controle sobre a obra. Implica também no embate entre a autoridade técnica da assessoria frente à politização dos movimentos, que querem decidir integralmente sobre a escolha dos trabalhadores de uma dada construção. Em algumas reuniões gerais, assuntos relacionados a mestres de obras foram colocados; nas palavras de Francisco, o mestre *“não é uma figura política, é uma escolha técnica”*, significando que o movimento não deveria escolher o mestre seguindo critérios políticos, mas de formação e qualificação técnica. Um rodízio de tarefas mais profundo esbarra, portanto, nesse tipo de limitação, da ordem da qualificação profissional.

A USINA costuma discutir constantemente as metas estabelecidas para a obra com os movimentos e as famílias, mas os limites, neste caso, são dados pelos prazos do cronograma de obras estipulados pelos órgãos financiadores. A discussão de metas se dá, tanto no “miúdo” como em caso de decisões de maior envergadura. O primeiro caso refere-se ao trabalho da semana, o qual é discutido em reunião semanal entre o arquiteto, o mestre e os chefes das equipes do mutirão para estabelecer as metas semanais de trabalho, a distribuição de tarefas e seu rodízio entre as equipes. As decisões mais importantes, por exemplo, o uso de estrutura metálica no PAULO FREIRE, como lembra Marília, são discutidas em assembleias com o movimento e as famílias, tiram-se dúvidas, discutem-se vantagens e desvantagens. Nessas assembleias também costumam discutir o desenho do projeto com as famílias, até certo ponto, pois a divisão do trabalho entre assessoria e movimento implica que a responsabilidade pela orientação técnica da obra e pelo projeto é da equipe de arquitetos. No que tange à transparência nas contas, princípio central da autogestão, a mesma arquiteta informou que são realizadas assembleias mensais para prestação de contas, em que é lido item por item da planilha de custos e as famílias podem fazer perguntas, discutir abertamente os gastos realizados. Mas, neste caso, o grau de transparência e detalhamento das contas que chega às famílias costuma variar conforme o movimento. Segundo Marília, haveria menos autogestão quando o mutirão é em parceria com o MST da Grande São Paulo, pois a prestação de contas é discutida no âmbito da coordenação do movimento e apenas informada às famílias. Em mutirões em parceria com a UMM, ao contrário, a transparência sobre os gastos tenderia a ser maior, uma vez que

a discussão da prestação de contas costuma chegar às famílias, que também podem sugerir pautas de discussão de seu interesse à coordenação.

6. DIFICULDADES DA AUTOGESTÃO, OS “GARGALOS” E AS PERSPECTIVAS DE FUTURO

Um ambiente de trabalho associado que incorpora princípios da autogestão apresenta dificuldades e desafios cotidianos, de várias ordens. Talvez a questão mais pungente na USINA seja o grau de envolvimento diferenciado de cada associado com a premissa da democracia e da participação igualitária no negócio, incluindo aqui a divisão do trabalho técnico e político, bem como das tarefas rotineiras de apoio administrativo e das incumbências financeiras do empreendimento etc. Enfim, trata-se de funcionar organicamente como um coletivo, deixando de lado a perspectiva individualista e competitiva que o mercado de trabalho tradicional requer em relações de trabalho com vínculo empregatício ou atuando como profissionais autônomos. Como se refere Silvia sobre a imagem externa da USINA, *“Ah! É um lugar.. horizontal, todo mundo ganhando igual”, dá a entender que todo mundo tem responsabilidade, todo mundo assume as coisas do mesmo jeito, o que não é verdade mesmo*”. Quer dizer, ali coexistem, desde a 1ª geração, diferentes projetos individuais, diferentes situações familiares e pessoais, que dão a medida do envolvimento de cada um com a proposta coletiva. Com uma carga de trabalho técnico e administrativo muito intensa, os associados muito poucos, a sobrecarga de trabalho permaneceria, mesmo se todos partilhassem todas as atividades equitativamente. Mas, como o ideal e o discurso se distanciam da realidade, o peso maior de determinadas tarefas – sobretudo administrativas e financeiras – acaba ficando para alguns, leia-se o coordenador geral e as arquitetas.

Outra questão geradora de conflitos ficou evidente no coletivo e diz respeito a um constrangimento dos(as) arquitetos(as) jovens em cobrar dos movimentos os repasses de verbas pelo trabalho realizado. As observações realizadas permitiram perceber que a dificuldade de cobrar pelo trabalho profissional já realizado era recorrente entre os associados e em quase todas as reuniões, Francisco, Marília e Márcia cobravam uma postura mais firme junto aos movimentos. Vários projetos realizados, parcial ou totalmente, não tinham sido pagos, sua posição voltava à pauta semanalmente, acompanhada de sugestões dos veteranos acerca de procedimentos que poderiam agilizar o processo

Outra diferença entre o ideal autogestionário e a realidade se situa em nível do processo decisório que deveria emergir integralmente do coletivo. É inegável, contudo, que mesmo um empreendimento coletivo não pode prescindir de algum grau de liderança de algum de seus membros, de certo grau de empreendedorismo ou protagonismo positivo para que o negócio possa ter continuidade. Na USINA, esse papel foi desempenhado por Antonio e, atualmente, o é por Francisco. O

empreendedorismo de Francisco, nas palavras de Gaiger (2008), um “empreendedorismo brando”, é necessário, pois até onde as observações permitiram perceber, ele é um dos poucos que perscrutam o futuro à busca de novas possibilidades. Pensa e olha à frente, portanto. Grande parte dos projetos da USINA, na época da pesquisa, tinha sido “agenciada” por Francisco, que reconhece seu papel empreendedor. Ele chega mesmo a se definir, jocosamente, como “caixeiro-viajante”, que aproveita todas as oportunidades e contatos que tem em outros espaços – conhecimentos familiares e pessoais, profissionais e acadêmicos – para “puxar a sardinha” para os projetos da USINA. Esse papel tem sido exercido pelo bem do empreendimento, pela sua continuidade futura, mas a sensação que algumas de suas declarações passaram foi de certo cansaço dessa performance “solo”.

Os gargalos da USINA se alinham a questões políticas, financeiras e às parcerias e, segundo Antonio, são estruturais. No seu entender, a questão política, ou melhor, assegurar a liberdade política da USINA sempre representou um desafio. Nesse quesito, avalia que foram bem-sucedidos ao conseguirem articular, internamente, as convicções do coletivo, mesmo considerando a defecção de vozes discordantes de alguns associados, durante a vida do empreendimento.

O segundo e, certamente, mais grave gargalo é o financeiro. Primeiro porque trabalham com um produto rebaixado em termos de valor – a casa popular – e são remunerados por um pequeno percentual do valor do financiamento conseguido pelo movimento que os contratou, o que conduz ao rebaixamento do valor da hora técnica. Se isso não bastasse, o andamento de uma obra com mutirão é menos rápido do que seria com uma empreiteira, o que compromete os prazos de liberação do financiamento e o pagamento das assessorias. O resultado é que o montante de trabalho técnico realizado se acumula cada vez mais, enquanto a remuneração, de per si muito baixa, é liberada a conta-gotas. Todos os entrevistados foram unânimes em apontar a irregularidade nos pagamentos como uma das principais dificuldades que enfrentam no seu trabalho na USINA. Ela impede uma maior dedicação ao empreendimento – uma vez que é necessário ganhar dinheiro em outro trabalho fora dali –, o que, por sua vez, compromete o aprofundamento das relações interpessoais no coletivo, que demandam mais tempo e envolvimento pessoal.

Antonio aponta um terceiro gargalo do empreendimento e esse tem a ver com contradições presentes nos movimentos de moradia. Ele se refere a posicionamentos políticos não muito claros por parte das coordenações dos movimentos, atualmente. Para Afonso, algumas das lideranças da época em que fundaram a USINA tinham maior clareza política sobre os caminhos a trilhar, fato que tornava os movimentos confiáveis como parceiros. Identifica nos movimentos daquela época – assim como nos atuais – vínculos de algumas figuras líderes com partidos políticos e vereadores, particularmente do PT; contudo, essa identificação político partidária não inibia certa autodeterminação

do próprio movimento, que “*tinha uma possibilidade de andar com as próprias pernas...na direção que achava que devia*”. Essa aparente maior autonomia, entretanto, não descartava conflitos entre as lideranças e o corpo do movimento. Ambos tinham que encontrar espaços de conciliação para suas propostas e intenções. Afonso concorda com Antonio quando aponta que, antigamente, havia um projeto político mais definido e claro por trás da luta pela moradia.

Quanto ao futuro do empreendimento, todos acreditam que ele continuará. Ex-associados e associados reiteram essa certeza. A partir de fins de 2010, algumas modificações se definiam no horizonte da USINA. A primeira delas diz respeito ao coordenador geral que ingressou em carreira docente em universidade pública, em dedicação exclusiva. Questionado como ficaria sua posição na USINA, foi enfático afirmando que não deixaria o quadro de associados e caso não pudesse manter esse vínculo, em função da dedicação exclusiva exigida no novo cargo, “*faria trabalho voluntário*”. Marília, uma figura de relevo no empreendimento pela antiguidade e pela experiência seria a sucessora natural de Francisco na coordenação. No início de 2011, Francisco continuava como coordenador do empreendimento, atividade acumulada com a docência. Marília vivenciava sua primeira gravidez e procurava se poupar um pouco. Outra modificação diz respeito à Silvia, que estava em licença maternidade. Apesar de ter ingressado num programa de mestrado em sequência da licença maternidade, reassumiu o financeiro com a saída de Márcia do coletivo. Ricardo, arquiteto associado há quatro anos, se afastou da USINA para assumir um cargo no Ministério da Cultura, em Brasília. Novos jovens arquitetos se agregaram nos últimos meses. A roda parece continuar a girar e novas dinâmicas poderão ser implementadas no futuro próximo.

17. Estudo de 1996, partindo dos dados da RAIS, informava que as arquitetas empregadas se diferenciavam dos arquitetos em dois aspectos: eram mais jovens e ganhavam menos do que eles (67% delas e 72% deles ganhavam mais de 10 salários mínimos). As demais variáveis analisadas indicavam situações similares de relações de trabalho entre os dois sexos: a maioria tinha contratos CLT por tempo indeterminado e parcela não desprezível era servidor público; homens e mulheres trabalhavam preferencialmente em período integral e, aproximadamente, 2/3 dos arquitetos e arquitetas permaneciam no emprego atual por mais de cinco anos (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2000). Outro estudo apontava, contudo, que o tipo de vínculo mais comum entre os arquitetos cadastrados no CREA/SP era o de autônomo regular; no caso das mulheres, apenas 28% se declararam assalariadas registradas, sendo que 43% eram autônomas regulares, 13% empresárias e 10% *freelancers* (BALLARIO, 1997;1998 apud BRUSCHINI e LOMBARDI, op. cit, p. 91).

7. ARQUITETOS E ARQUITETAS: “CONFLITOS DE GERAÇÕES, DE SABERES E DE GÊNERO”

Será nos primeiros anos da década de 1990 que a presença feminina passa a ser mais expressiva na USINA, em consonância ao crescimento das matrículas femininas nos cursos de arquitetura e da decorrente entrada das arquitetas no mercado de trabalho. De fato, a arquitetura é uma profissão feminizada há cerca de vinte anos. Em 1995, a RAIS – Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego informava que 51,9% dos empregos formais para arquitetos no Brasil eram femininos; em 2004 essa proporção atinge 54% e, em 2007, 55% (FCC, 1998; Série Histórica; O lugar das mulheres no mercado de trabalho: qualidade do trabalho). Até onde temos conhecimento, há pouca informação sobre como as arquitetas se inserem no campo do conhecimento e do trabalho da arquitetura, quanto elas ganham, que atividades desempenham, como são vistas pelos pares e clientes e como se percebem como profissionais nessas atividades¹⁷.

Quais papéis seriam atribuídos às arquitetas num coletivo profissional tão singular como o da USINA na primeira e na segunda gerações? Levantamos a hipótese de que, de um lado, a maioria das arquitetas entrevistadas – da primeira e da segunda geração – esteve pouco sensibilizada para as questões das relações de gênero na profissão de modo geral e na USINA, em particular. Por outro lado, o ambiente de trabalho da USINA não favorece aquela sensibilização porque, a meu ver, alia características de imaginários e de ambientes de trabalho de simbologia tradicionalmente masculina, como os campos da política, da técnica e da arte. A opção política se expressa através do engajamento à causa da transformação social, em direção a uma sociedade mais justa e igualitária. A ela se alia uma perspectiva política militante dos(as) profissionais, ao colocar o conhecimento técnico construtivo à disposição das camadas menos favorecidas da população. O âmbito da técnica, da tecnologia, da ciência e das profissões e campos de conhecimento que as incorporam – aqui inclusa a arquitetura – são, ou mais resistentes à inserção feminina como algumas engenharias e/ou as incorporam marginalmente, em espaços profissionais menos valorizados. A arquitetura, além disso, também integra o campo da cultura e da arte, em que o gênio criador está associado ao masculino e não ao feminino.

A autoridade que emana da opção coletiva de exercer uma arquitetura politicamente militante seria suficientemente forte e envolvente para amortecer, debilitar outros níveis de conscientização e questionamentos possíveis, como, por exemplo, as configurações das relações de gênero no cotidiano de trabalho. Além do mais, como bem coloca Sílvia, *“entre os colegas é muito mais velado. No meio acadêmico é feio ser machista”*.

Na ausência de maior sensibilização à questão das relações de gênero ou expressando certo incômodo em abordar a temática, a maioria dos(as) arquitetos(as) entrevistados(as) afirmou não haver diferenças entre homens e mulheres naquele ambiente de trabalho, atribuindo eventuais diferenças às características de personalidade de cada um(a). Em alguns casos, esta investigação serviu de estímulo para refletir sobre a questão. Partindo das pistas extraídas dos relatos, procuramos compreender como se dá a divisão sexual do trabalho técnico, como se joga com a autoridade nesse coletivo.

Auxiliadora, por exemplo, faz questão de ressaltar que o comando e a coordenação das obras na época da primeira geração da USINA eram masculinos, competência do trio de fundadores. Apesar de ter sido contratada para desenhar com o *software* CAD, *“ela pediu para ir para a obra, o que foi bem aceito, pois na época era o auge da USINA, tinha muito trabalho e faltava gente”*. Lembra-se que *“na FAZENDA DA JUTA UNIÃO trabalhavam ela, Júlio (seu companheiro) e Antonio, mas nos finais de semana o Antonio não ia, ficava por conta deles dois”*. Na sua opinião *“o trabalho nas obras era muito pesado”*, as obras eram muito longe, demandavam longas viagens de ônibus e nelas tinha-se

que ficar das 8 horas da manhã até o final da tarde. Auxiliadora ficou quase dois anos em obras, mas em função disso, pediu para sair. Ressalta que sua relação – e a de Júlio, estagiário de engenharia e seu contemporâneo na USINA – com Antonio nunca foi “*de igual para igual*”. Da parte deles havia admiração pelo professor e da parte deste, um “*tratamento mais paternal*” em relação à Auxiliadora e ao Julio. Nessa relação, não lhes cabia questionar as ordens do professor. De qualquer forma, a USINA também foi e é um coletivo diversificado em termos de matizes nas posições políticas, objetivos, envolvimento e posicionamentos pessoais no trabalho, como explica Júlio:

...o grau de envolvimento de cada um era muito variável... uns eram mais focados na atuação como arquitetos, em obra, sem muita interação com os movimentos... outros consideravam a obra como um acessório desses projetos de sociedade que estavam sendo construídos... existiam projetos diferenciados”... (7/1/2010)

Margarete integrava o grupo dos envolvidos com os movimentos e com a obra; ingressou como estagiária em 1993. Corajosa e contestadora, ela expressava suas opiniões. Mulher, jovem e sem uma figura masculina próxima que a legitimasse, por exemplo, um namorado, gostava de trabalhar no canteiro junto com os peões e os mutirantes, ousava afrontar a autoridade dos fundadores sugerindo-lhes outras formas de gestão, desejava participar das decisões importantes e ser legitimamente reconhecida como uma associada da USINA. Esta estagiária e, depois, associada fugia dos padrões esperados para uma mulher nesse ambiente de trabalho, falando e agindo de igual para igual com os homens, sendo estes mais velhos, seus professores e profissionais reconhecidos; por tudo isso, foi uma figura polêmica, homem e mulher ao mesmo tempo, desafiadora e atraente aos olhos dos fundadores, como mulher. Na expressão de um dos fundadores, “*a gente brincava que enquanto ela esteve na USINA só tinha homem*”. Isto é, Margarete agia como um homem, sua feminilidade estando submetida às demandas profissionais. Como acontece com tantas outras profissionais que se inserem em ambientes de trabalho predominantemente masculinos.

Outra arquiteta, Betina, que entrou na USINA em 2002 e permaneceu até 2009, pôde participar da primeira gestão – com Antonio já um pouco afastado do dia a dia, mas no exercício da coordenação geral – e da segunda gestão. O respeito ao professor continuava presente, mas diferentemente de Auxiliadora, Júlio e Margarete, Betina pondera que na primeira gestão, Antonio “*mantinha uma posição mais conciliadora, mais aberta... tinha uma posição mais generosa de ouvir os outros... deixar o grupo prevalecer*”. O inverso de Francisco, coordenador da USINA desde 2004, cujo pensamento “*acaba tendo uma predominância maior no grupo*”. Betina refere-se ainda a situações recentes, em que pa-

rece ter havido constrangimento de algumas arquitetas em colocar suas opiniões nas reuniões de trabalho semanal, de tal forma que pudessem fazer frente ao poder de argumentação de Francisco, da mesma faixa etária e colega desde a FAU, mas reconhecido pelo coletivo com as qualidades de intelectual e “pensador”.

Marcelo, arquiteto que se integrou à equipe em 2009 – há dez meses na época da entrevista, portanto –, estava presente antes e depois do afastamento das “*quatro mulheres*” (Betina, Sílvia, J. e Marília). Elas estavam sempre presentes e, com Francisco, eram consideradas referências importantes para os recém chegados. Comparando a dinâmica do coletivo nos dois momentos, ele relembra momentos que classifica como de “maior liberdade”, isto é, ancoradas na antiguidade e no conhecimento do trabalho as opiniões das arquitetas, não raro, funcionavam como contrapeso à predominância de Francisco.

Pode-se afirmar que existiam trabalhos para arquitetos e trabalhos para arquitetas na época da primeira geração? E da segunda? Margarete percebe a divisão sexual do trabalho dentro do corpo de colaboradores e associados na primeira geração. Ressalta que na época em que entrou – 1993 – ela era uma das primeiras estudantes de arquitetura a se agregar ao coletivo, ainda muito jovem, com 19 anos. A juventude aliada ao fato de ser estudante e mulher também lhe trouxe alguma dificuldade junto ao pessoal da própria obra, aí inclusos os mutirantes, os peões e o mestre. Como ela bem define, havia “*um conflito de gerações, de saberes e de gênero*”.

Primeiro, era um coletivo muito masculino, uma época era só eu, depois entrou a MJ, melhorou um pouquinho... Quando eu entrei eram os meninos (o trio de fundadores) que acompanhavam a obra, aí chega uma menina de 19 anos, nem formada era, foi um problema. Você tem que dar muita cotovelada, v. tem que dizer: olha, eu não sou uma menina, sou uma profissional... Na FAZENDA DA JUTA N.ESPERANÇA eu passei o dia na obra marcando e resolvendo problemas, tinham quebrado umas estacas, passei o dia todo no sol marcando coisas... Sabe quando v. sai às 6 horas da tarde, de pó da cabeça aos pés, exausta... Chega o outro dia às 8 de manhã, todos os três (fundadores) na obra e o mestre desfazendo ou fazendo outra coisa. Eu falei, como é? Vocês estão malucos?... Depois eu falei: ou vocês me respeitam dentro da obra ou vocês tocam a obra, certo? É uma falta de respeito absurda com qualquer profissional. V. passa doze horas dentro de uma obra resolvendo problemas e vocês vêm aqui e marcam outra ociosa? Por que não falaram antes, olha, talvez aqui seja melhor. Era isso o tempo todo. São muito bons arquitetos e conheciam obras... acho que tinha um conflito de gerações, de saberes e de gênero. (6/11/2009)

Além disso, Margarete exercia a função de “residente em obra”, quer dizer, encarregada de acompanhar o dia a dia, o miúdo, o rotineiro, e muitas vezes invisível, responsável por resolver inúmeros problemas de toda ordem, a fim de que a obra mantivesse o ritmo. Ela explica o que é ser residente em obra:

É esse trabalho do cotidiano, acompanhar o dia a dia, saber o andamento da obra, onde está o problema, saber o que tem e o que não tem que fazer, porque obra tem uma rotina. Toda segunda feira tem que determinar o trabalho daquela semana e quem vai fazer, delegar para o empreiteiro quais são as frentes (de trabalho) dele. Isso é chato, é tenso. P.ex. na FAZENDA DA JUTA N. ESPERANÇA, porque era uma obra muito grande, teve uma época em que a gente tinha cem operários, todos homens e eu. A gente determinava tarefas por semanas. Para mim, a obra precisa andar, para o empregado é o trabalho dele, se ele faz o trabalho ele recebe no final de semana. Se ele não faz, ele não come, imagina como é na segunda-feira. A gente tinha um esquema... só começa a alvenaria de outro apartamento se v. terminou aquele que tinha. Na segunda feira era assim: se estava faltando só uma afiada, só aquela parede, quem fazia isso? Eu, o técnico residente. (6/11/2009)

O mundo de obra é muito masculino e preconceituoso, além do trabalho ser fisicamente muito cansativo. A sistemática de trabalho com mutirões em finais de semana implica a contratação de uma empreiteira que toca a obra durante a semana. Nas obras da USINA coexistem dois canteiros de obra: um tradicional, durante a semana, e outro alternativo ou mais próximo da autogestão, nos finais de semana, quando parte dos futuros moradores se distribuem em equipes de trabalho, assumindo o papel de “mutirantes”. Há uma divisão inicial de trabalho que atribui ao empreiteiro as tarefas mais difíceis da construção. Como informou Marília,

Há tarefas que só a empreiteira faz, como alvenaria, passar a fiação das instalações elétricas, os encanamentos. No final de semana são as tarefas mais simples, que não exigem tanta especialização e por isso dá para rodiziar as tarefas... os mutirantes ajudam o processo distribuindo os blocos para cada apartamento ou instalando as caixinhas elétricas, mas serão os trabalhadores da construção civil (contratados) que levantarão as paredes e passarão a fiação.

Dessa sistemática dual resulta que os(as) arquitetos(as) fazem a gestão de canteiros diferentes em termos de organização de trabalho. Durante a semana os trabalhadores atuam dentro da estrutura convencional da construção civil, cuja hierarquia rígida não costuma ser atropelada. A au-

toridade maior é a do mestre, que transmite ordens e se comunica apenas com o encarregado. Este, por sua vez, se dirige apenas ao pedreiro que, na sequência, se comunica com o servente. O mestre costuma ser contratado diretamente pela USINA, pois deve ter características de comunicação, saber conversar, fora do convencional. Os demais trabalhadores do canteiro de durante a semana são contratados de uma empreiteira. O canteiro do mutirão dos finais de semana é organizado por aproximação dos pressupostos da autogestão. Isso significa que, em maior ou menor grau – dependendo do mutirão –, a USINA procura desmanchar a hierarquia que predomina na construção civil, o que implica na comunicação direta dos(as) arquitetos(as) com os mutirantes e chefes de equipe. Aproximar o mutirão da autogestão significa, também, implantar um rodízio de tarefas para que todos tenham a oportunidade de conhecer e desempenhar todos os serviços, bem como promover reuniões no início ou no final do mutirão semanal para troca de experiências, resolução de problemas de relacionamento, pendências da obra. Sobretudo, significa não exercer um controle rígido sobre o ritmo do trabalho do mutirão, embora exista um cronograma a ser cumprido.

No canteiro do mutirão, segundo relatos das arquitetas, é menos difícil exercer a autoridade técnica e ser respeitada por isso, embora mesmo ali, nessa organização alternativa, a opinião de um arquiteto valha mais do que a de uma arquiteta. Mesmo sendo um mutirão, as marcações sociais não são apagadas. Ocorre, porém, que as mesmas arquitetas são responsáveis pela supervisão do canteiro convencional durante a semana, situação “mais complicada” porque elas constantemente transgridem a hierarquia e dão ordens diretamente ao pedreiro ou ao servente. Nessas ocasiões são frequentes os conflitos entre o encarregado, os peões e os arquitetos – principalmente com as arquitetas, pois no seu caso os conflitos são potencializados pelo fato de serem mulheres, mais qualificadas e jovens. As arquitetas e os arquitetos, portanto, devem acrescentar às tarefas técnicas e de gestão um autocontrole especial para gerenciar um canteiro tradicional e outro alternativo, procurando conectá-los em prol do andamento de toda a obra. Uma preocupação adicional que demanda atenção especial, sobretudo das arquitetas, pois deve-se ressaltar que foi delas, e não dos arquitetos, que esta pesquisadora ouviu relatos de conflitos explícitos com os peões contratados, situações em que sua autoridade e capacidade técnica foram contestadas abertamente. No caso dos arquitetos, pode-se afirmar que mesmo desrespeitando a hierarquia, sua opinião técnica e suas ordens foram mais bem recebidas pelos trabalhadores, pelo simples fato de serem homens. O depoimento de Margarete é esclarecedor sobre as relações sociais que se expressam no canteiro de obras.

O mundo de obra é muito masculino... é muito duro, um trabalho fisicamente muito cansativo. Eu nunca ouvi cantada dentro da obra, mas é um mundo muito preconceituoso. P.ex., eu nunca fui para a obra de saia. Nunca.

Sempre de calça. Tem uma postura mínima que v. precisa ter, também para manter as pessoas um pouco longe. Em compensação eu saía para beber com os meninos operários no final da tarde... Acho que as obras de mutirão tem uma cara um pouco diferente. Na construção civil tradicional, primeiro que a hierarquia é muito marcada. O engenheiro nunca vai falar com o pedreiro ou o servente... era justo o oposto do que a gente fazia. Então eu acho que tem uma diferença da estrutura hierárquica de funcionamento da construção civil convencional... (onde) os lugares são mais marcados. Agora, não é nenhum mundo das maravilhas... o reino da felicidade seria que engenheiros, pedreiros e serventes são todos iguais. Você não some com as distinções por vontade. V. pode até sumir, mas os outros não somem e tem uma hora em que v. é cobrado por isso. (Margarete, 6/11/2009)

Betina também ressalta o estranhamento contínuo que existe entre mulheres e a construção civil: *“a gente lida melhor agora, mas no começo, principalmente, tinha muita dificuldade. Mulher nova lidando com mestre de obra, pedreiro.... isso se repete em todo trabalho novo (que a gente começa)”*. Uma mulher e grávida, além do mais, torna-se quase que interdita em ambientes de obras, como conta Silvia, jovem arquiteta de 27 anos, associada da USINA, grávida de nove meses na data da entrevista, esperando o primeiro filho, em fins de 2009:

Eu já estava com uma barriga (de sexto mês) e me tiraram meio à força (da obra) porque eu queria ficar... Mas começou a ficar perigoso porque tinha ribanceira, laje sendo feita, um dia cai numa ferragem, cai numa ribanceira também. Então o pessoal começou a falar que era muito perigoso e era melhor eu vir para o escritório, fazer planilha, orçamento, desenho, muita coisa que estava atrasada por conta de todo mundo querer ir para a obra, que é mais divertido. Fiquei com essa parte até a semana passada e agora estou esperando a hora (do nascimento).

E entre os arquitetos e arquitetas da USINA, há trabalhos que são eminentemente desenvolvidos pelas mulheres e não pelos homens? Usualmente, são escaladas equipes (duplas e até quintetos) de arquitetos para acompanharem cada obra, e se estabelece uma divisão de trabalho interna à dupla e um revezamento do trabalho nos mutirões de final de semana. Quando as obras são maiores chega-se a escalar três arquitetos para acompanhá-la; em momentos cruciais ou perante problemas específicos de ordem técnica, de gestão ou em momentos de impasse no relacionamento com os movimentos é comum a presença do coordenador geral, atualmente Francisco.

“Mulher na obra é mais braba que homem?” Silvia e Betina acham que sim. Esta última profissional ameniza os conflitos oriundos das relações de gênero sob o contexto da obra, das exigências do próprio trabalho...

Porque a gente tende a ficar mais embrutecida em obra porque v. assume um papel... é essa coisa de todo mundo estar duvidando e te questionando, te testando por uma questão. Aí sim, você é mulher! E talvez a idade, agora um pouco menos para mim, mas as meninas que começam a enfrentar a obra, com certeza estão passando a mesma coisa que a gente passou lá atrás. Por ter o tempo todo esses testes e tudo o mais v. acaba... Porque se é um homem que fala “faz assim porque é melhor”, o questionamento não é tão grande quanto se formos nós (mulheres). Então, às vezes v. tem que ser mais bruto mesmo, mas ríspido, mais firme. (Betina, 27/10/2009)

Silvia, 27 anos, formada na FAU em 2005 percebe que a designação “braba” – aplicada a arquitetas e mulheres mutirantes – é pejorativa, pois se refere a uma tendência feminina de organizar, controlar. Elas têm maior noção de economia, planejamento do que os homens, que ela considera mais imediatistas, talvez porque na construção civil tradicional impere desperdício de material em obras com mais dinheiro, além de não terem uma visão mais global da obra. Nos mutirões *“as mulheres participam mais e acabam assumindo maior número de posições de controle do que os homens. Em todas as obras nossas isso acontece”*. Silvia trabalhava no mutirão COMUNA URBANA DOM HELDER CÂMARA, em Jandira, em parceria com o MST. Ela traz informações preciosas sobre como a autoridade técnica na obra está associada ao masculino e, portanto, é aceita sem dificuldades pelos mutirantes, peões e pelo mestre, ao passo que as arquitetas têm que ser mais incisivas para que sua opinião prevaleça na obra. O que, mesmo assim, não se dá sem relutância das equipes. Esta jovem arquiteta observa também que as mulheres, independentemente de sua qualificação são estranhas na obra. Isto é, as mutirantes também sofrem discriminação e preconceito nesses espaços, apesar de serem sempre a maioria nos mutirões. Se sua função é na obra propriamente dita, são desqualificadas porque não conhecem o trabalho; se são coordenadoras de equipes ou núcleos, dependendo da função, também coordenam homens, e nessa posição também não são bem vistas.

É difícil para eles (os mestres), porque além do mais as mulheres são mais brabas que os homens nas obras. Muito mais. A gente é mais “crica”, quer que o projeto seja seguido à risca, os homens dão “um jeitinho”. As mulheres são bem mais brabas e menos respeitadas. Então isso gera uma certa crise na obra, é problemático. Primeiro, porque os trabalhadores não estão acostumados a lidar com mulheres nas

obras, mesmo com qualificação maior ou menor. A obra é totalmente masculina... Muitas vezes rola uma coisa que a gente tem que ser braba e é muito gozado vendo a mesma ordem sendo dada por um homem, da mesma equipe da USINA... De vez em quando eles são até mais suaves que a gente. Os meninos são muito mais respeitados. Acho que a gente tem que ser mais braba para ser escutada. É uma constante. Eles desconfiam muito, acham que v. não está totalmente certa. Se v. falar a mesma coisa que um homem, eles desconfiam de você e não do homem. (7/8/2009)

Elisabete também confirma a percepção dos movimentos sobre as arquitetas serem mais incisivas no trato. No seu mutirão (Jandira), ela é considerada a *“carrasca... no dia que ela vem faz a gente carregar bloco o dia inteiro, não deixa a gente nem descansar”*. A comunidade, por outro lado, aprecia essa sua característica quando é preciso negociar com o empreiteiro. Dizem *“Dá para ser você? É melhor você do que os meninos (Alúcio e Ricardo)... porque a gente peita mais o empreiteiro... Em negociações de sentar para conversar (com empreiteiro), na verdade, por incrível que pareça, eles nunca fizeram isso, é sempre eu”*.

Silvia percebe que a questão das relações de gênero e a questão da idade são particularmente portadoras de conflito nas obras. A diferenciação da qualificação profissional, isto é, se uma mulher é arquiteta ou engenheira passaria despercebida, sendo geralmente confundida: *“eles não fazem essa diferença... eles chamam a gente de engenheira, doutora, eles não sabem muito bem a diferença”*. O saber profissional das(os) arquitetas(os) se concretiza no projeto e na organização das etapas de construção, nas especificações técnicas, na determinação das quantidades de materiais necessários, entre outros. Os conflitos de gênero e idade costumam ficar mais evidentes nas práticas, em que as jovens arquitetas se confrontam com os saberes tácitos dos pedreiros, em torno do “saber fazer”, principalmente durante a semana quando os trabalhadores são contratados. Os contornos mais fluidos da hierarquia nos mutirões de final de semana acabam sendo internalizados pelos(as) arquitetos(as), e quando aplicados no canteiro convencional, que funciona durante a semana, confundem as ordens de qualificação, de geração e de gênero tradicionalmente aceitas na sociedade. E isso complica mais as coisas, como continua relatando Silvia.

... em algumas coisas práticas do canteiro, o mestre e os pedreiros têm muito mais saber que a gente.. o “como fazer” está muito mais nas mãos deles que nas nossas... p.ex. como se assenta um bloco gastando mais ou menos massa... Outro dia teve uma briga, um estranhamento na obra com uma garota da equipe. Era um pedreiro novo que estava entrando naquela semana, meio grosseirão. O projeto é difícil, todo

recortado, as paredes são bem difíceis de serem feitas... ele não sabia assentar direito aquele tipo de bloco, estava assentando errado, torto e ela disse: “Olha, v. vai ter que refazer, porque desse jeito a parede vai cair”. Ele deu uma resmungada, virou para ela e disse: “V. não sabe assentar tijolo, não está na sua mão a colher de pedreiro, então v. não sabe o que está falando e eu vou continuar fazendo do meu jeito”. Falou algo desse tipo: “A doutora devia fazer outra coisa na vida”... Ela ficou em choque, ficou bem braba e disse: “Eu não sei colocar o tijolo, mas sei que está errado”. Isso rola muito... no fim, quando v. tem uma obra em que existe claramente a hierarquia de um engenheiro de 50 anos, com uma posição hierárquica diferente da nossa, os caras respeitam de outra forma... cada função da obra tem um saber muito próprio e a nossa tentativa (nos mutirão) é que todo mundo aproveite junto esse saber coletivo. As relações hierárquicas são bem diferenciadas mesmo... num olhar de uma pessoa que trabalhou a vida inteira numa construção civil ortodoxa, é muito mais difícil.

Mesmo sendo mais velha, mais conhecida do movimento, do mutirão e dos peões contratados, a discriminação contra as integrantes da equipe parece persistir, conforme relata Ricardo, arquiteto da USINA desde 2006.

As integrantes mulheres da USINA (arquitetas)... as opiniões delas em canteiros de obra ou mesmo em uma reunião política são levadas em conta em menor grau do que a opinião política de um homem. Olha, eu nunca vi uma exceção flagrante a isso. A lista de compra de material de construção de uma mulher – não a do supermercado – eu acho que é checada mais vezes. Se tiver algum erro... é atribuído (a ela) com mais rapidez. O mestre de obras que a gente tinha não levava em conta uma instrução muito clara e precisa, tecnicamente muito correta de uma composição de concreto vinda de uma mulher. Isso é meio estranho, né?... é machista o ambiente da construção civil. Mas eu acho que até em movimento organizado, é aí que v. tem líderes mulheres expressivas... a condição delas como líderes mulheres é mais difícil do que a um líder homem. Aí estamos lidando com uma coisa que não é um embate produtivo, é cultural. Claramente. (24/11/2009)

Como se dá a relação entre mulheres mutirantes, coordenadoras de núcleos e as arquitetas? Nessa relação há uma diferença geracional e de qualificação, pois as arquitetas são bem mais jovens e preparadas que es-

sas mulheres. Mas Silvia sente que “há mais respeito entre as mulheres do que entre os homens e a gente”, talvez porque elas não sabem fazer o trabalho na construção civil, “não são do ramo”.

No tocante às tarefas internas da USINA, parece também haver uma divisão de trabalho que atribui as “coisas mais chatas” – leia-se a parte administrativa e financeira – para as arquitetas. Estas, em contrapartida também costumam “assumir mais” as tarefas que têm que ser feitas, saindo na frente dos homens, que seriam mais “preguiçosos”.

Márcia também percebe diferenças na distribuição das tarefas internas e referenda que “a parte de organização fica mesmo mais com as mulheres”. Esse fato traduziria uma reprodução do machismo na nossa sociedade, em que para eles, “a estrutura está sempre pronta, e eles podem fazer o que têm que fazer. As mulheres sempre têm que cuidar de toda essa retaguarda para só depois fazerem o que têm para fazer”. Na percepção daquela arquiteta, que está há apenas 10 meses na USINA, essa retaguarda burocrática envolve duas dimensões. A primeira, diz respeito à aceitação de novos projetos. Normalmente, as ideias que Francisco costuma trazer ao grupo, demandam muito trabalho concreto, por exemplo, leitura atenta de editais, preparação de documentos, certidões, elaboração de cartas-convite, preenchimento de formulários, participação de reuniões, apresentações, contatos telefônicos e pessoais etc.¹⁸. As observações das reuniões gerais mostraram que as associadas se mostravam mais atentas que os associados aos procedimentos necessários, além de ponderarem sobre a viabilidade de assumir novos projetos, considerando a realidade dos recursos humanos e financeiros da USINA no momento. Em suas palavras, também “sobra muito trabalho concreto atrás das ideias”. Marília, por exemplo, em uma reunião geral do primeiro semestre de 2009, alertava sobre a diminuição da equipe no segundo semestre, por motivos de afastamento de três associadas e um associado.

Outra dimensão da retaguarda burocrática assumida pelas associadas trata das tarefas miúdas e invisíveis do dia-a-dia: “essa coisa de bastidores, da burocracia (banco, financeiro, organização, fazer atas, ir ao cartório etc.), aqui dentro fica mais para as mulheres... A Marília é campeã de lavar copos...”. Elisabete confirma essa impressão no tocante a alguns itens da organização interna da USINA: “... as mulheres lembram de ... organizar e arquivar... dar a devida importância a alguns itens burocráticos... não é só saber onde fica a pastinha (que contém um certo documento), mas entender que é preciso guardar a cópia de uma ART (Atestado de responsabilidade técnica), que a gente vai precisar no futuro”.

Portanto, não parece ser coincidência o fato de a função de coordenadora financeira – normalmente recheada de “coisas chatas”, necessitando senso de organização, paciência e atenção – tem sido ocupada por mulheres na USINA da segunda geração. Ainda que todos afirmem que todos os associados ou colaboradores do empreendimento realizam todas as funções quando é necessário, sem distinção de sexo ou de tempo de casa,

18. Francisco argumenta que ele também se incumbe dessas tarefas, assim como Antonio, Afonso e Cláudio faziam na gestão da primeira geração. Registro aqui a diversidade de opiniões coletadas nesta investigação.

assumiram essas tarefas, pela ordem, Marília, Betina, Sílvia e, atualmente, Márcia. Em tempo: as arquitetas são vistas como mais realistas que os homens por alguns arquitetos, outra qualidade desejável para uma boa gestão financeira. Assim se expressou Nereu, que trabalhava na USINA há cerca de nove meses na época da entrevista:

As mulheres são bem mais pé no chão, bem responsáveis... sempre que é para botar a mão no freio, falar “olha, cuidado”, são as mulheres. A Sílvia, a Betina e a Marília elas falam “Calma! A gente vai ter verba para fazer? Como é que está a questão financeira?” É ótimo assim. As mulheres são assim não só na USINA. Para mim, é uma complementação ótima. (9/10/2009)

Marília assumiu a coordenação financeira justamente na transição do comando da primeira para a segunda geração, em um momento de grande crise financeira, no final da gestão Marta Suplicy, entre 2003 e 2004. Ela ficou nessa função até 2007. Junto com ela Francisco assumiu a coordenação geral. Sílvia assume a coordenação financeira em 2007 e permanece até 2009, quando se afasta para dar à luz. Ela tinha trabalhado com Marília no financeiro antes, mas, em 2007, “pegou as contas já no azul”, e seu objetivo “foi tentar entender qual era o nosso problema, porque a gente não dava certo (financeiramente)”. Sílvia montou uma planilha detalhada de controle dos gastos de cada projeto, vistos longitudinalmente. Propôs-se a responder algumas questões: os projetos são autossustentáveis? O valor da hora técnica é correto? A cobrança do trabalho técnico tem sido feita nos momentos certos? Qual a taxa de administração e qual a relação com a folha de pagamento? O escritório é diferente dos outros ou não? Em que difere?

Marília e Sílvia lembram que antigamente havia diferença de remuneração por hora, variando os valores desde os estagiários, aos mais experientes, até os coordenadores. Além disso, não havia hora-transporte nem hora-administrativa. A mudança geral foi transformada em prática e em planilha de custos, passo que contou com a decisiva contribuição, primeiro de Marília, depois de Sílvia.

Nilson, sociólogo que trabalhou na USINA como técnico social, na área da educação popular, entre fins de 2005 e começo de 2009, reconhece o grande esforço feito por Sílvia no financeiro, trabalho que, segundo ele, nenhum homem faria:

Eu acho que conscientemente não há uma divisão sexual do trabalho, mas ela existe. Nenhum homem pegaria o financeiro que a Sílvia pegou, entendeu? Isso era evidente que era um problema de gênero, um problema que os homens não conseguiam superar. O homem encosta muito... eu também sou homem... Mulher resolve mais. Não que os homens não resolvam... mas tem uma coisa da organização do mun-

do que a mulher está mais atenta... ela tem uma preocupação maior da gestão das coisas, de fazer com que as coisas aconteçam... os homens são mais a coisa pública... (18/11/2009)

Quando Silvia se afasta, Márcia, recém chegada na USINA, assume o financeiro e dá continuidade à cobrança coletiva para elaboração regular das planilhas individuais de horas trabalhadas. Ela percebe que o grande problema do empreendimento é financeiro, a ausência de um fundo de reserva que compromete o pagamento das pessoas e, em decorrência, um maior envolvimento de todos nos projetos, uma troca de informações mais consistente entre as pessoas, *“uma maior dedicação à organização”*.

Elisabete relata outra faceta da divisão sexual do trabalho internamente à atual formação da USINA: seja *“por maior facilidade das mulheres”*, seja pela relutância de alguns associados homens, o diálogo com as instituições e, principalmente, com o poder público, com a Caixa Econômica têm sido feito principalmente por Francisco e pelas mulheres. Mas a mediação com os movimentos teria se tornado uma vertente feminina de atuação, segundo ela porque *“sempre é uma mulher... que consegue ter a visão do todo, de todo o processo”*:

Negociação, quando a gente pleiteia algo e vamos negociar, p.ex., a obra não poderá continuar assim, temos que mudar algumas regras do financiamento, outras práticas... é algo muito difícil de fazer... isso não é uma questão de gênero, mas de habilidade... praticamente isso está concentrado na mão do Francisco, as negociações mais pesadas, principalmente. O de mediação (com movimentos, negociando pedidos de várias ordens que dizem respeito ao projeto, à obra e ao seu andamento), ele quase não faz; realmente nós mulheres, eu, a Betina, a Sílvia viramos quase especialistas nisso... (19/10/2009)

Qual é, contudo, a natureza do trabalho de “mediação” executado preferencialmente pelas arquitetas? As observações realizadas permitiram entender que a mediação com os movimentos pode ser necessária em função de questões técnicas ou políticas. Um exemplo da necessidade de mediação técnica discutido em uma reunião geral: o movimento parceiro em uma obra decidiu por um novo modelo de pilar de sustentação, à revelia da assessoria, e depois de um modelo anterior ter sido discutido e aprovado em assembleia. Atrás da questão técnica, outras estiveram em pauta nesse episódio, a saber, a quebra de regras de funcionamento acertadas entre movimento e assessoria e a desconsideração da autoridade técnica e profissional da assessoria técnica, que indicou o tipo de pilar original. Não se tratou de uma situação de simples resolução, pois permaneceu na pauta de discussão de sucessivas reuniões gerais. Deve-se ressaltar que, neste caso, a dupla de arquitetos (um homem e uma

mulher) lidou com a situação conjuntamente, com o suporte da discussão coletiva que acontecia na reunião geral, como de costume. Outros exemplo de situações que necessitam trabalho de mediação, neste caso, entre assessoria e órgãos financiadores, são adendos ao projeto original que os movimentos podem solicitar, após o início das obras. Numa reunião geral, Francisco relatava a situação de um dos mutirões, cujas obras foram iniciadas em 2007 – o mutirão de Jandira –, em que a liderança o contatou porque desejava acrescentar ao projeto inicial, a construção de quadra de esporte, espaço cultural e espaço de geração de renda para costureiras. Essas alterações geram aditamentos ao projeto original e trabalho técnico extraordinário, que não foi orçado originalmente¹⁹.

Ricardo comenta a divisão do trabalho no mutirão do qual participa junto com Elisabete e Aluísio e referenda a atribuição de certas tarefas, as burocráticas, para Elisabete. Na percepção de Ricardo, há uma divisão igualitária entre os três no tocante às escalas de visitas semanais à obra e de participação dos mutirões de fins de semana. A divisão das tarefas no mutirão, por outro lado, teria levado em conta as aptidões naturais de cada um: Elisabete seria a mais “vocacionada” para lidar com a burocracia da Caixa Econômica, as relações comerciais com fornecedores, não menos exaustivas, ficam com ele e Aluísio. Na opinião de Francisco, entretanto, a distribuição de trabalho entre arquitetos e arquiteta no mutirão COMUNA URBANA DOM HELDER CÂMARA, de Jandira, é peculiar, em razão das características pessoais de Ricardo e Aluísio. De fato, segundo ele, essa questão residiria mais no âmbito individual do que no cultural, e para justificar seu argumento percorre algumas equipes e mutirões da USINA no seu depoimento. Nesse sentido, a divisão de tarefas em Jandira – em que o trabalho burocrático seria desenvolvido apenas por Elisabete – não poderia ser entendida como um indicativo de uma divisão sexual do trabalho técnico na USINA. Deve-se ressaltar que além das tarefas burocráticas, Elisabete exerce diversas funções técnicas, como compras e acompanhamento da obra. Somente dessa forma Ricardo e Aluísio podem ficar isentos da burocracia. Existiria uma carga maior de trabalho sendo desenvolvida pela arquiteta, aparentemente. Mais adiante, contudo, Francisco vai admitir que há tarefas diferentes atribuídas aos homens e às mulheres na arquitetura, o que estaria na base de certos comportamentos de alguns arquitetos que passaram pela USINA. As arquitetas, por sua vez, tenderiam a se colocar em posições laterais ou subalternas, quando a criação está em jogo, na confecção do projeto. Ponto e contraponto, portanto. Elisabete confirma as colocações de Francisco sobre a preferência dos homens pelo projeto. E acrescenta que o perfil de Francisco – que atua em várias frentes de trabalho – se diferencia daquele da maioria dos colegas da USINA.

O trabalho na USINA se caracteriza por ser extremamente envolvente, demandando muita dedicação, energia, envolvimento profissional e pessoal. Todos – homens e mulheres – mencionaram o fato de que a vida

19. O aditamento em um mutirão difere do de uma empreiteira, para a qual já existe um modelo testado e aceito. No mutirão, firma-se um convênio com o órgão financiador, partindo de um valor-habitação. O aditamento envolve todas as alterações feitas e cada mudança deve ser fotografada e acompanhada de comprovantes dos gastos feitos ou a fazer. Como a fiscalização do Ministério Público e do Tribunal de Contas tem-se intensificado, aquelas exigências têm sido seguidas à risca pelas burocracias dos órgãos financiadores.

pessoal, conjugal e familiar fica em segundo plano, pois, durante todo o tempo disponível, eles e elas estão trabalhando para a USINA e em outra atividade que lhes garanta a sobrevivência. Nesse contexto, o trabalho ocupa toda a vida e exaure as energias. Não é de estranhar, portanto, a grande rotatividade de colaboradores e associados durante toda a vida do empreendimento. Aqueles(as) associados(as) que permaneceram por mais tempo são unânimes em apontar o descompasso entre a atenção dada às esferas profissionais e doméstica e os prejuízos que dele advieram sob diversas formas. Para alguns, resultou em separações como foi o caso de Antonio, já mencionado. Para outros, materializou-se em frustração por não ter acompanhado o crescimento dos filhos, como no caso de Cláudio. No caso das arquitetas, a estratégia tem sido ou postergar a maternidade, decisão portadora de certa angústia para as mais velhas, ou procurar conciliar o cuidado com as crianças e os trabalhos, o que também não tem acontecido sem dificuldades operacionais e angústia por parte das mães. Inevitavelmente, a presença de uma criança muda a perspectiva de vida dos associados e, com ela, a disponibilidade para o trabalho. Betina, por exemplo, se preocupa porque deseja ter filhos, tem 33 anos e estava sobrecarregada, trabalhando na USINA e na prefeitura de uma cidade da Grande São Paulo. Além disso, é recém-casada e não estava lhe sobrando tempo para a vida conjugal. Essas razões pesaram no seu recente afastamento da USINA, em 2009. E a escolha do trabalho a abandonar também levou em conta o pagamento regular que recebe na prefeitura.

Havia períodos em que eu quase não via meu marido e isso criava dificuldades no relacionamento, porque eu chegava cansada e mal humorada. Estava muito difícil, eu sou recém-casada... nos finais de semana ia para a obra para tocar o mutirão, chegava acabada. A gente não saía, não se relacionava com amigos... Comecei a pesar tudo isso... acho que também não tenho muito mais tempo para ter filhos... foi me pesando.

Silvia estava para dar à luz na época da entrevista e pretendia voltar para a obra depois do parto e da licença maternidade, ao menos teoricamente. Em meados de 2010, quando a sua bebê estava com cerca de 6 meses, entretanto, Silvia retorna ao cotidiano da USINA, mas não às obras. Oficialmente, pede um novo afastamento para fazer seu mestrado. O desejo ou a necessidade de cuidar do bebê, certamente devem ter contado na sua decisão. Marília estava afastada do cotidiano da USINA para terminar sua dissertação de mestrado; tem 31 anos, não tem filhos, mas gostaria de ser mãe. Ela diz: *"... vou começar a tentar o ano que vem... eu adiei... vou terminar minha dissertação..."*. Elisabete tem a mesma idade e nada mencionou sobre ficar grávida, ter filhos. Do depoimento desta arquiteta pude depreender que a estabilização da sua vida financeira

parecia estar em primeiro lugar. No momento da entrevista ela estava sobrecarregada de trabalho, na USINA e em um escritório convencional que lhe pagava regularmente. Mas para completar o necessário para a sobrevivência contava com a ajuda efetiva de seu companheiro. Márcia, por sua vez, tinha uma filha de três anos, trabalhava apenas na USINA e a flexibilidade de horários de que dispunha ajudava a atender as demandas da criança. Seu marido era metalúrgico e estudante de geografia e sustentava a casa, praticamente, sozinho. Essa arquiteta conseguiu uma vaga em uma boa creche de São Paulo, em que a filha fica o dia inteiro. Noites e fins de semana são períodos de dedicação à criança; raramente pode contar com o auxílio do marido.

As noites são dela... depois que eu busco ela na escola, umas 6 da tarde, eu só posso retomar o trabalho depois que ela dorme... (é uma creche muito boa), ela está super bem cuidada, eu fico tranquila... Nos finais de semana... se o marido precisa estudar eu saio de casa com ela. Eu já levei para a reunião de coordenação (do mutirão) PAULO FREIRE... Complica no final de semana, mas como a menor parte do nosso trabalho lá tem sido feita em final de semana, está dando para levar. Um final de semana ou outro meu marido fica com ela... (27/10/2009)

Apesar do esquema bem montado, Márcia se ressentia da agressividade da menina quando ela tem que trabalhar a semana toda e também o final de semana. Ressente-se da falta de tempo para acompanhar o crescimento dela. Condições que ela não considera ideais para ter um segundo filho. Essas angústias ela compartilha com todas as trabalhadoras que são ou desejam ser mães e, mais recentemente, também com alguns trabalhadores que são pais.

Dentre os arquitetos da segunda geração que foram entrevistados, Nereu e Marcelo tinham se integrado à USINA em 2009, eram bastante jovens e não tinham filhos. Apenas Francisco, Ricardo e Aluísio tinham filhos pequenos e suas companheiras não integravam o coletivo da USINA. Não houve da parte deles qualquer menção sobre eventuais problemas familiares ou conjugais, em função da sobrecarga de tarefas ou de um maior tempo dedicado ao trabalho em detrimento da família. Em uma das reuniões de trabalho, porém, Ricardo levou seu filho, aparentemente porque não tinha com quem deixá-lo naquela manhã.

Finalizando, retomo a expressão de Margarete ao se referir à sua vivência na USINA da primeira geração como “um conflito de gerações, de saberes e de gênero”. Mais agudo na sua época, mas não ausente na segunda geração da USINA, o conflito de gênero tem como ponto central o posicionamento das mulheres em ambientes de trabalho e de atuação eminentemente masculinos, aqui entendidos as obras de construção civil e o coletivo de arquitetos da USINA. As atividades dos(as)

arquitetos(as) estabelecem interfaces com a técnica, a política e a arte, culturas profissionais de forte simbologia masculina. Ao aliar profissão e militância política o trabalho dos(as) arquitetos(as) da USINA é extremamente envolvente, exigindo grande comprometimento pessoal, isto é, dedicação quase que exclusiva aos trabalhos nas obras, às reuniões com os movimentos. Pouco sobra para a vida pessoal e familiar de todos eles. Não estranha, portanto, a grande rotatividade de quadros no empreendimento e a juventude de todos da segunda geração.

Às mulheres, na maioria das vezes, como bem disse Márcia, cabe, além do trabalho técnico, também preparar a “retaguarda” de apoio do grupo no escritório, ou da dupla de arquitetos na obra. Isso tem significado tomar conta da organização do dia a dia das obras e do escritório, dedicar-se ao financeiro e lidar mais diretamente com as angústias da falta de recursos, “atender o cliente”, isto é, os movimentos, em suas demandas contínuas durante a obra. A vertente relacional no exercício da profissão se destaca, entre as arquitetas deste empreendimento, da mesma forma que acontecia entre as engenheiras em estudo realizado há cerca de cinco anos atrás (LOMBARDI, 2005). Da mesma forma aconteceu com o “trabalho chato”, miúdo, picado, contínuo e invisível, de organização, de contatos, de registros, preferencialmente desenvolvido por elas, porque a maioria dos homens não o assumia de imediato e elas se antecipavam em aceitá-lo. Sua voz nas questões decisórias do coletivo, entretanto, precisou ser “construída” no bloco feminino mais antigo de casa para ser ouvida; quando consolidada foi respeitada e permitiu uma dinâmica mais livre das reuniões de trabalho. Nas obras e nas assembleias, o embate de gênero esteve sempre presente para as arquitetas, seja junto aos mutirantes nos finais de semana, seja junto aos peões contratados durante a semana, seja junto aos mestres de obras, seja junto às lideranças dos movimentos. Invariavelmente, suas opiniões técnicas e políticas parecem ter sido menos valorizadas e ouvidas do que as dos arquitetos, e seus erros foram apontados com mais rapidez. A vigilância masculina sobre o desempenho profissional feminino se traduziu na necessidade de provar constantemente o conhecimento técnico e na adoção de uma maior firmeza para transmitir ordens, formas de agir e falar, interpretadas pejorativamente como “brabeza” das mulheres.

Aos conflitos de gênero se acrescentem os dos saberes, portanto. Nas obras e perante os colegas do coletivo, sobretudo na época da primeira geração. A tenra idade das(os) arquitetas(os) contribui para a desvalorização do seu conhecimento por parte dos trabalhadores e dos mestres. Mas o saber de um jovem arquiteto é sempre mais respeitado do que o de uma jovem arquiteta, sobretudo quando seu comportamento forjado no ambiente participativo e mais democrático da USINA e dos mutirões de final de semana, “atropela” a hierarquia do canteiro convencional instalado durante a semana. Nesses casos, a possibilidade de conflitos de gênero se potencializa, sendo frequente a contestação explícita de sua au-

toridade técnica – e sua associação a estereótipos pejorativos de gênero – por parte dos pedreiros e serventes contratados. Então, se uma jovem de formação universitária em obra é potencialmente portadora de conflitos, isso se potencializa quando a hierarquia é questionada por meio do contato direto entre arquitetas e pedreiros e serventes. Perdem-se as referências, as marcações de classe social e de qualificação.

Mas não é esse mesmo o objetivo que se persegue em empreendimentos de trabalho associado que adotam o processo de autogestão? Ocorre que, do ponto de vista das relações de gênero, às dificuldades de quebra de paradigmas no trabalho e na gestão do negócio se acrescentam as dificuldades que as mulheres de modo geral têm ao se inserir em culturas profissionais masculinas. Mesmo que, como no caso das arquitetas, elas sejam hoje a maioria numérica dos profissionais, a simbologia da arquitetura associada ao masculino permanece e essa concepção impregna os corações e as mentes dos profissionais de ambos os sexos. Inevitável, portanto, que exista divisão sexual do trabalho, mesmo num coletivo altamente intelectualizado e crítico como o da USINA. Constatação incômoda em um coletivo que se propõe ser politicamente correto e ético; talvez por isso mesmo poucos e poucas demonstraram ter consciência dos mecanismos de gênero em ação, que atribuem tarefas diferentes aos arquitetos e às arquitetas e as valorizam diferentemente. Se outros estavam conscientes desse processo preferiram se omitir.

III. Conclusões

A USINA nasceu na cidade de São Paulo, em 1990, e seus associados e suas associadas tiveram e têm a marca da militância profissional e política. Eles e elas creem que é possível construir uma sociedade em que prevaleçam relações mais democráticas, participativas e igualitárias entre todos e disponibilizam seus saberes técnicos e de gestão nessa direção, assessorando a construção de moradias para as camadas mais pobres da população. Seguindo a definição de Dal Ri (2004), a USINA pode ser definida como uma organização de trabalho associado (OTA) que se formou com base em uma ideologia de transformação social, a qual, simbolicamente, fortalece o coletivo e contribui para sua sobrevivência. A USINA caminhou para a adoção da autogestão interna no decorrer de sua vida, pois, embora a formação inicial estivesse próxima do modo de funcionamento de um escritório de arquitetura, já o era em moldes não convencionais.

A USINA é um agrupamento de arquitetos, engenheiros e cientistas sociais que prestam serviços de assessoria técnica para movimentos de moradia, em obras que se utilizam de mutirões em sistema de autogestão. Atualmente existem algumas linhas de financiamento público destinadas a entidades ou movimentos sociais para a construção de moradias em sistema de mutirão autogerido. Nesse sistema, normalmente, há participação dos “mutirantes”, uma parcela dos futuros moradores que se propõem a contribuir com seu trabalho para a obra coletiva, de forma não remunerada e restrita aos finais de semana, desenvolvendo tarefas mais simples. Durante a semana, o trabalho é realizado pelas empreiteiras convencionais, contratadas pelo movimento de moradia. Nesse sentido, o mutirão difere da autoconstrução que, como informou um entrevistado, é uma empreitada individual, destinada a uso próprio, que emprega recursos de uma família para a construção da casa e/ou para a compra do terreno. A USINA, como todas as outras assessorias técnicas, é remunerada entre 4 e 10% do valor do financiamento obtido, em parcelas mensais. Costumeiramente, em mutirões, o órgão financiador estipula um determinado número de liberações de verbas, em geral uma por mês, atreladas ao cumprimento de etapas pré-estabelecidas da obra. O atraso no cumprimento dessas etapas da construção é comum, o que compromete a liberação regular de verbas e, na sequência, o pagamento regular do trabalho das assessorias.

Desde os primórdios, a USINA foi um empreendimento econômico, em que os associados visam obter sua própria sobrevivência através do trabalho profissional. Trabalham com ideais autogestionários que procuram implementar nos mutirões e na própria organização interna,

mas eles mantêm no horizonte a perspectiva do negócio coletivo, do qual sempre esperaram obter remuneração adequada para seu trabalho profissional. Na USINA a identidade central é a profissional. A identidade coletiva de arquitetos(as) prevalece e traz coesão ao grupo, e é seu “norte”. É recorrentemente invocada quando circunstâncias objetivas externas lhes colocam desafios ou propõem situações potencialmente desafiadoras à afirmação daquela identidade. Por exemplo, a autoridade técnica é recolocada em pauta em casos em que o movimento ou a associação de moradores decide alterar um elemento da obra ou do projeto, à revelia das orientações da assessoria já aprovadas em assembleias; os limites da atuação profissional são invocados quando lhes demandam assessoramento em assuntos que extrapolam suas expertises técnicas; a reafirmação do valor do trabalho profissional de arquitetura é enfatizada quando a coordenação insiste junto aos associados para que sejam cobrados repasses de verbas, em tempo hábil, dos clientes (movimentos e associações de moradores). Foi frequente ouvi-los dizer nas reuniões gerais, “nós não somos Estado”, “nós não somos movimento social”, “nós não somos associação de moradores”, “nós somos arquitetos”.

Em seus vinte anos de vida, a USINA estabeleceu relações com sujeitos sociais, políticos e profissionais diferenciados e esteve sujeita a variações no volume e no tipo dos serviços prestados, em função de oscilações econômicas e de mudanças nas políticas públicas de habitação popular nos âmbitos municipal, estadual e federal. Não poderia ser diferente, pois, como uma unidade econômica produtora de serviços técnicos, a USINA encerra a contradição apontada por Dal Ri (op.cit), ser, ao mesmo tempo, uma alternativa ao capitalismo e prestar serviços que competem no mercado com empresas capitalistas.

Manter-se no mercado sem comprometer os valores ideológicos é o dilema ou paradoxo histórico das organizações de trabalho associado, inseridas no sistema capitalista, principalmente, para as com raiz ideológica preponderante. Esse dilema tem sido permanentemente colocado à USINA, que o enfrenta colocando em prática algumas estratégias gerenciais, tanto na gestão da primeira geração (1990-2004) como na da segunda (2004-2010). Na gestão da primeira geração, o trio de arquitetos fundadores procurava diversificar as possibilidades de trabalho profissional, para além dos movimentos sociais. Na época, o principal parceiro era a UMM – União dos movimentos de moradia, realizando consultorias para órgãos públicos considerados progressistas ou trabalhando como docentes. Essa perspectiva lhes permitiu sobreviver em momentos de crise, ocasionadas por oscilações econômicas e, sobretudo, pelas mudanças de orientação nas políticas públicas municipais de habitação. Na gestão da segunda geração, as atividades foram mais focadas no trabalho com movimentos de moradia e, dentre eles, com o MST – Movimento dos sem terra, considerado mais coerente politicamente, mais combativo e revolucionário. Estreitado o campo de ação, a atual gestão

delimitou o teto de vinte horas semanais de dedicação ao empreendimento, praticamente obrigando que todos tenham outras atividades profissionais concomitantes, que lhes garantam a subsistência, ou consigam a cobertura de bolsas de estudo de mestrado e/ou doutorado. Todos os entrevistados repetiram que gostariam de trabalhar só na USINA, se pudessem ser regularmente remunerados, o que, atualmente, é uma utopia.

Contar com auxiliares ou estagiários foi outro aspecto que variou entre as duas gestões e essa questão ultrapassa o âmbito administrativo, porque tem influência direta nas possibilidades de expansão do negócio. Nos primeiros anos da primeira gestão, quando era prefeita Luíza Erundina, a USINA “tocava” diversos mutirões simultaneamente. Os fundadores contratavam estudantes estagiários para acompanhá-los e dividir com eles o trabalho nas várias obras, que supervisionavam pessoalmente. Somente assim puderam trabalhar “com escala”. Na atual gestão, foi abolida a figura do estudante-estagiário e do colaborador, inclusive dos estatutos, aparentemente, por duas razões: apenas um graduado pode ser responsável por uma obra, segundo determinações do órgão de classe (CREA – Conselho regional de engenharia, agronomia e arquitetura) e, dentro da perspectiva de democracia e autogestão internas implantadas atualmente, não mantém funções que consideram subalternas, como a de estagiário. Todos os doze associados são, ao menos, graduados. Entre eles, há um cientista social; todos os outros são arquitetos. Com uma equipe assim reduzida, em tese, trabalhando em período parcial, sem auxiliares, as possibilidades de expansão do negócio ficam limitadas. De fato, uma das grandes preocupações do atual coletivo é “andar no limite das próprias pernas”.

A contradição de representar uma alternativa ao sistema capitalista e nele estar inserido, ficou evidente em dois episódios: a Pesquisa FINEP na primeira geração e o projeto CDHU, na segunda. Ambos confrontaram a USINA com outras lógicas de trabalho, de organização do trabalho e de gestão e expuseram cruamente as limitações da atuação profissional do coletivo. No caso da pesquisa FINEP, uma equipe especial foi contratada, ficou sediada no escritório da USINA; tinha divisão do trabalho, hierarquia, remuneração e expectativas diversas dos associados. Transformou-se num “corpo estranho” dentro da USINA e causou inúmeros problemas, tanto entre associados e contratados da pesquisa, como entre os associados. A pesquisa FINEP acabou sendo considerada um elemento altamente destabilizador, que contribuiu para “implodir a relação entre várias pessoas”, ajudando a dismantelar a equipe, já pressionada por uma conjuntura de crise. O projeto CDHU – Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado de São Paulo ainda está no âmbito das intenções e possibilidades de trabalho da atual gestão, não se concretizou e, talvez, não se concretize. Exigiria a contratação de uma equipe especial para executá-lo, uma coordenação, divisão de trabalho e outros elementos que estiveram presentes no caso da pesquisa FINEP. Os atuais

coordenadores relutam em aceitá-lo, pois acreditam que os mesmos elementos desestabilizadores da experiência anterior estariam presentes e seriam portadores dos mesmos riscos para a sobrevivência do coletivo.

Entre alterar o *modus operandi*, a filosofia de trabalho e os princípios ideológicos e obter os tão necessários recursos financeiros por meio de projetos que funcionam com outra lógica, a de mercado, a USINA tem escolhido a primeira opção. O coletivo se mostra consciente das limitações que essa opção lhes impõe, as aceita e as valoriza. Compreendem que a sobrevivência da experiência USINA implica em militância política e profissional, aliada a uma forte vertente de educação continuada, concretizada nas reuniões de trabalho. Cornforth (1995) apud Lima (2008) é um dos autores que assinalam que os associados têm papel ativo no destino dos empreendimentos, fazem escolhas sobre a estrutura, a gerência, o grau de democracia interna. Não nega, porém, que fatores como crescimento do negócio, criação de papéis especializados e pressão por eficiência podem questionar os graus de democracia implementados. Diante desses desafios, nova rodada de posicionamentos, normalmente, se põe em marcha, como nas situações que acabamos de descrever.

Em conformidade com Dal Ri (op.cit), as formas de recrutamento das organizações de trabalho associado seguem uma lógica diferente da do mercado. Costumam ser endógenas, por indicações dos associados. Vimos esse mecanismo em funcionamento na USINA que, durante sua vida, tem recrutado colegas de faculdade (FAU/USP – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, principalmente, e também da faculdade de arquitetura da UNICAMP), alunos e ex-alunos dos arquitetos fundadores, arquitetos vinculados a partidos políticos de esquerda, a movimentos de moradia e, também, que trabalharam ou trabalham em outras assessorias técnicas. Mas o que importa realmente é que os candidatos tenham a mesma perspectiva sobre o trabalho técnico e político executado na USINA. Essa estratégia estimula a cooperação entre os arquitetos e tem fomentando a construção de uma comunidade mais coesa, fortalecida ante a persistência das contradições nas relações de trabalho.

Diferentemente do que aponta a autora citada quando se refere às OTAs que pesquisou, porém, sempre houve alta rotatividade de pessoal na USINA. Um dos principais motivos dessa peculiaridade reside na questão da remuneração, baixa para os padrões do mercado e irregular. O envolvimento pessoal, político e profissional intenso requerido para nela trabalhar é outro motivo importante da rotatividade. O esgotamento físico, em razão do excesso de trabalho nas obras e no escritório, o desgaste psicológico derivado do próprio trabalho e a existência de obrigações familiares e de filhos, têm pesado na decisão de deixar o coletivo, tanto por parte dos homens como das mulheres. Aqueles e aquelas que têm obrigações familiares, os que não encontram outra fonte de renda compatível e os mais velhos tendem a se desligar da USINA. Só nela per-

manecem se tiverem ligações muito fortes com sua proposta, como é o caso de dois dos arquitetos fundadores, hoje na faixa dos 50 anos. Contudo, mesmo permanecendo como associados e referências técnicas da atual geração, eles se mantêm afastados do cotidiano da USINA.

O trabalho técnico satisfatório foi um dos motivos principais indicados por todos os entrevistados para se integrarem à USINA e nela permanecerem. Destacaram a possibilidade de participar de todas as etapas do trabalho arquitetônico, desde a fase de criação e concepção – o projeto – até a execução, nos canteiros de obra. Nas palavras de um associado, a USINA lhes propicia desenvolver “um fazer profissional que desenvolve as várias faculdades humanas” porque o trabalho não é alienado. Isto é, não é fragmentado, repetitivo, sem sentido porque desligado da concepção, sem possibilidade de intervenção ou de participação técnica, como acontece nos escritórios convencionais, em que grande parte dos jovens arquitetos é absorvida. As etapas do trabalho técnico e suas implicações políticas e sociais são discutidas e decididas nas reuniões semanais de trabalho e formação, o mais “horizontalmente”, “democraticamente” possível. Ou seja, não há uma hierarquia rígida da qual emanam orientações e decisões que todos devem acatar. Como afirmou uma arquiteta, se a autoridade existe, ela provém, em princípio, da experiência e do poder de argumentação, não de uma posição hierárquica ou da posse dos bens de produção. Enfim, o controle do trabalho técnico costuma ser levado à risca pelas equipes da USINA, embora não se possa descartar certo grau de interferência política, administrativa e relacional nesse quesito.

As relações de trabalho, portanto, tendem a ser mais democráticas e participativas. Ainda no âmbito das relações de trabalho, é forçoso ressaltar a dimensão de precariedade de que o trabalho na USINA se reveste. Rodgers apud Leite (2009) identifica como dimensões da precariedade o grau de instabilidade no trabalho, o grau de controle dos trabalhadores sobre as condições de trabalho e seu ritmo, a proteção dispensada por uma legislação ou por contratos coletivos e os rendimentos. Se seguirmos estritamente essas dimensões, poderemos concluir que o trabalho dos arquitetos se dá na precariedade, pois estão presentes a instabilidade, a dificuldade de controlar as condições, o ritmo de trabalho e os rendimentos e a inexistência de proteção dispensada pela legislação previdenciária e trabalhista ou por contratos coletivos. No entanto, o trabalho desse grupo tem suas especificidades e entendê-las ajudará a matizar e melhor qualificar essa precariedade.

Quanto à instabilidade, se ela é inexistente em termos de vínculo de trabalho – pois o arquiteto será associado, em princípio, durante toda a existência do empreendimento –, por outro lado, a instabilidade é intrínseca à opção de trabalhar com mutirões em autogestão, junto com movimentos de moradia. Fica-se ao sabor das mudanças de orientação político-partidária das sucessivas administrações municipais, estaduais e

federais, que se refletem nas políticas públicas de habitação popular priorizadas nas diversas gestões. Mesmo na existência de políticas públicas que apresentem programas de financiamento para mutirões autogeridos por movimentos sociais, depende-se do ritmo de liberação das verbas e dos trâmites administrativos das máquinas burocráticas. Além disso, a instabilidade da atividade profissional e dos rendimentos dos arquitetos depende, também, da dinâmica dos movimentos sociais parceiros e do gerenciamento das obras pelas associações de moradores, uma vez que as verbas são liberadas conforme o progresso da obra.

As condições e o ritmo do trabalho dos arquitetos da USINA são bastante peculiares. Em primeiro lugar, a concepção dos projetos das habitações é uma produção profissional coletiva, seja porque são discutidos com os colegas nas reuniões gerais, seja porque são apresentados nas assembleias das associações comunitárias de construção e nelas são alterados e referendados. Em outras palavras, um projeto é uma peça construída em processo, não sai acabada da prancheta do arquiteto. E essa sistemática interfere nas condições em que o trabalho é executado e no seu ritmo. Outra especificidade: as jornadas de trabalho dos arquitetos da USINA são flexíveis. Incluem, além do trabalho no escritório, a participação em reuniões com as associações – geralmente à noite ou em finais de semana –, além da supervisão do trabalho da empreiteira durante um ou dois dias úteis da semana e do trabalho do mutirão, aos sábados e domingos. Considere-se ainda que as condições e o ritmo de trabalho dos arquitetos da USINA estão atrelados ao tipo de serviço contratado (consultoria, projeto, obra) e ao andamento de uma obra. Se a obra está em andamento, é necessário organizar e supervisionar dois canteiros, um convencional, durante a semana, e outro alternativo em que procuram implementar princípios de autogestão, nos fins de semana. Se a obra está parada, é necessária também uma “administração”, como visitas ao canteiro – menos constantes do que quando a obra está em andamento –, reuniões com as associações, eventuais reparos nas partes construídas, contatos com órgãos públicos e de financiamento.

Finalmente, o controle sobre os rendimentos do trabalho técnico que eles executam é bastante relativo, dependendo da existência ou não de programas de habitação por mutirão e da contratação de projetos que neles se insiram, do valor do financiamento e dos ritmos de liberação de verbas e de repasses dos movimentos. Há outro fator que interfere no controle sobre a entrada de dinheiro: parte dos arquitetos tem dificuldades de cobrar dos movimentos o trabalho profissional realizado pelo coletivo. Esse comportamento “constrangido” com a cobrança retardada ainda mais a entrada de recursos no caixa. Finalmente, os associados que participaram de projetos recebem valores referentes às horas trabalhadas, adicionados de um valor para transporte e alimentação, sem nenhum tipo de recolhimento para a seguridade social ou para fins de aposentadoria futura.

Dessa forma, pode-se afirmar que, com exceção do controle sobre o trabalho técnico, as condições de exercício do trabalho, o ritmo, os rendimentos e a cobertura de alguns direitos previdenciários e trabalhistas dos arquitetos da USINA divergem do padrão “não precário” aceito pela literatura. Complementarmente, se há indícios concretos de trabalho precário na USINA, a permanência dos associados nessas condições, por vários anos, acaba engendrando um processo de precarização (Leite, 2009; Thébaud-Mony e Druck, 2007). Isto é, a incorporação da instabilidade e da insegurança quanto à existência de trabalho futuro e de remuneração, no coração mesmo do negócio e na vida de cada um dos associados. Cabe, então, a questão: por que alguns associados se submeteram a essa situação de precarização por longos períodos de tempo? Sem dúvida, a convicção política de que é necessário construir uma nova sociedade, menos desigual e mais democrática, foi a base político-ideológica de sustentação. A ela se adicionou a crença, ou a utopia, de que essa transformação social poderia começar a acontecer a partir da construção do local de moradia, reaprendendo um fazer coletivo e democrático, que se espalharia para as demais áreas da vida. Do lado do saber profissional, por sua vez, sempre houve o desejo de provar a possibilidade de executar obras de qualidade e com preço menor, experimentar soluções tecnológicas construtivas poupadoras de mão de obra e de dinheiro, que atendessem às diferentes necessidades da população de renda mais baixa. Mas o preço individual e coletivo dessas opções foi e é alto. A sobrevivência da USINA como um empreendimento esteve em risco algumas vezes. Individualmente, muito tempo da vida pessoal e familiar dos arquitetos foi dedicado ao empreendimento, muitas vezes, desestabilizando os laços familiares. Um intenso envolvimento pessoal com os movimentos de moradia parceiros e com o trabalho consome grande estoque de energia mental, emocional e física. As expectativas de nível de consumo pessoal e familiar tenderam a ser rebaixadas em função do baixo e instável ganho, em alguns casos.

Do outro lado, a sensação do trabalho útil, bem feito, reconhecido socialmente e entre os pares do segmento de habitação popular, certamente contou positivamente para a maior permanência dos associados. Outro fator importante: o coletivo de profissionais da USINA representa, inequivocamente, um apoio e uma referência para cada um, individualmente. Há contínua troca de informações sobre aspectos técnicos dos projetos, sobre formas de conduta profissional com os movimentos, com os mutirantes, os mestres de obra, as diversas instâncias dos órgãos de financiamento e da administração pública etc. Suas “reuniões gerais”, realizadas mensalmente durante a gestão da primeira geração e uma vez por semana, atualmente, podem ser definidas como espaços de formação profissional, no sentido amplo do termo, englobando técnica e gestão, política, relacionamento profissional e pessoal. Outra faceta positiva: os arquitetos da USINA têm a chance de ter o controle do trabalho técnico,

concebem projetos e gerenciam sua execução, alternam trabalho em escritório e no campo, ou melhor, no canteiro de obras. Não são executores de tarefas sem sentido.

Sem dúvida, a permanência na USINA, em condições de trabalho desfavoráveis e com ganhos baixos e instáveis, parece ter sido compensada pelos aspectos positivos do coletivo e do trabalho profissional realizado. Nesse sentido, aqui avançamos a ideia de que, no caso desse coletivo profissional o balanço entre aspectos positivos e negativos tem ensejado uma aceitação da precariedade no trabalho, por um tempo determinado. É verdade, também, que o ciclo de vida parece ter influência no tempo de permanência dos arquitetos como associados, isto é, parece ser mais fácil estar disponível para o trabalho que lá se faz quando se é jovem, solteiro e sem filhos. A utopia parece ter que ceder terreno à realidade da vida, que exige ganhos regulares para sustentar uma família, mas também pressupõe horários de trabalho menos extensos, finais de semana livres, um ritmo de trabalho menos estafante. Em outras palavras, a precariedade no trabalho, vivenciada pelos arquitetos da USINA, poderia ser denominada “precariedade consentida”. Permitida, aceita e valorizada, repleta de sentido social e político, durante certo tempo da vida, que variou de alguns meses até mais de uma década, no caso de um dos fundadores. Para todos os entrevistados – associados e ex-associados da USINA – aquela precariedade foi vivenciada por mais de um ano e poderia se falar em um “processo de precarização consentida”, portanto.

Ressalte-se, mais uma vez, que os(as) associados(as) da USINA fizeram e fazem uma opção consciente ao ali trabalhar, concretizando uma opção de militância profissional e política. Assumem, no limite das possibilidades de cada um, a precariedade das condições do exercício do trabalho mencionada anteriormente, a instabilidade e a defasagem da remuneração como sendo parte integrante das suas atividades, ao menos enquanto não se modificarem os cenários social, político e cultural no país. Nesse sentido, não se percebem como uma organização nascida das modificações que aconteceram no mundo do trabalho nos últimos vinte anos, que se caracterizam pela precariedade e pela informalidade nas relações de trabalho. Não se sentem, igualmente, alinhados à vertente da economia social ou solidária.

Essa percepção clara e consciente dos(as) associados(as) da USINA, entretanto, não elimina ou desmerece a constatação da existência da precariedade das condições de exercício do seu trabalho e a informalidade dos vínculos de trabalho ali praticados.

Lima (2007) ressalta que autonomia e democratização no trabalho caracterizam a autogestão e, seguindo essa perspectiva, a autogestão sempre esteve presente na USINA. No início do empreendimento, os três fundadores procuravam aplicá-la nas obras, nos mutirões e junto às associações de moradores e aos movimentos parceiros. Essa tentativa prossegue atualmente, em que pesem os diversos fatores intervenientes

que lhe colocam limites objetivos. Primeiro, cabe ao movimento de moradia contratante da assessoria decidir qual a profundidade do processo de autogestão que deseja imprimir à obra. Francisco afirma que se trata de uma questão econômica: quanto maior for o nível de autogestão, maior a economia de recursos, o que se reverte em maior número de metros quadrados construídos em cada moradia, isto é, em casas ou apartamentos maiores. Segundo, existem limites às três dimensões da autogestão que, de maneira geral, a equipe tenta implementar: o rodízio de tarefas entre equipes do mutirão, a discussão constante das metas e a transparências das contas. O rodízio de tarefas entre equipes de mutirantes é aplicado regularmente, mas encontra limites de qualificação profissional. Existem algumas funções-chave na obra que, quando o movimento não dispõe de pessoas que possam desempenhá-las em tempo integral, devem ser contratadas. A USINA costuma discutir constantemente as metas estabelecidas para a obra com os movimentos e as famílias, mas os limites, neste caso, são dados pelos prazos do cronograma de obras estipulados pelos órgãos financiadores. No que tange à transparência nas contas, princípio central da autogestão, são realizadas assembleias mensais de prestação de contas, com as famílias. Neste caso, o grau de transparência e detalhamento das contas que chega às famílias costuma variar conforme o movimento. Segundo Marília, haveria menos autogestão quando o mutirão é em parceria com o MST e o MTST, pois a prestação de contas é discutida no âmbito da coordenação do movimento e apenas informada às famílias. Em mutirões em parceria com a UMM, ao contrário, a transparência sobre os gastos tenderia a ser maior, uma vez que a discussão da prestação de contas costuma chegar às famílias, além dessas poderem sugerir pautas de discussão de seu interesse, à coordenação.

A autogestão interna sempre existiu na USINA, em diferentes graus. Na primeira geração, sempre houve espaço para discussão, mas as decisões principais do empreendimento – seleção de projetos, escolha de parceiros, controle financeiro e supervisão técnica – estavam centralizadas nos fundadores. O processo autogestionário interno se aprofundou desde 2004, quando os jovens arquitetos assumiram a administração, em sucessão aos fundadores.

A nova geração da USINA introduziu uma série de modificações na organização do trabalho técnico e na administração das finanças. Algumas consolidaram antigas demandas de colaboradores e associados das duas gerações. Primeiro, buscou-se a equalização dos ganhos entre todos, associados e coordenadores, ao estabelecer um único valor/hora que foi recalculado, explicitando custos de transporte, alimentação, infraestrutura, chegando-se ao valor de uma “hora USINA”. Esse é o valor oficial na negociação dos projetos, que normalmente não se concretiza. Segundo, a tomada de decisões, fulcro constante de conflitos na primeira geração, passou por um processo de democratização, assumindo-se que tudo seria discutido e acertado coletivamente. Terceiro, a gestão finan-

ceira dos projetos passou a ser feita através de um fundo único, em que todas as verbas, de todos os projetos entram. Desse fundo, após pagamentos de manutenção da infraestrutura, saem remunerações devidas a cada um, em função do número de horas trabalhadas declaradas numa planilha individual de controle de horas, autopreenchível. Quarto, a orientação técnica dos “mais velhos”, os fundadores, é amenizada; a atual geração procura solucionar sozinha todo tipo de problema, embora não prescindia das orientações de Antonio e Cláudio, quando necessárias. Nesse sentido, a influência desses dois fundadores ainda prevalece, em grau menos intenso do que no passado, quando os jovens eram muito mais dependentes das suas diretrizes.

Outro conjunto de modificações foi sendo elaborado pela segunda geração. De início, decidiram se aproximar dos princípios cooperativistas e, nesse sentido, excluíram dos estatutos e do dia a dia, algumas funções consideradas subordinadas (estagiários, faxineira, secretária). Em princípio, o coletivo deveria se encarregar delas de forma democrática, fazendo um rodízio dessas funções entre todos. Decidiram também instituir regras de funcionamento mais claras. Por exemplo, acertando um teto de vinte horas semanais de dedicação à USINA, visando eliminar conflitos na equipe em torno do número individual de horas efetivamente trabalhadas, fato comum durante a gestão da primeira geração. O pressuposto atual, dessa forma, é que não exista dedicação exclusiva ao empreendimento e que cada um tenha outras inserções profissionais concomitantes. Outras alterações parecem mirar a maior participação e responsabilização de todos na gestão do empreendimento. A representação pública da USINA perante os movimentos, os órgãos públicos, a academia e outros, por exemplo, antes era feita exclusivamente pelos fundadores e, agora, passou a ser rodiziada entre todos, desde os recém-chegados até os coordenadores, na medida do possível. Apesar dessa constante tentativa de “*dissociá-lo como único representante da USINA*”, o empreendimento continua sendo identificado com o coordenador geral. As duplas ou os trios de arquitetos que são designados para cada obra assumem a responsabilidade por ela e a gerenciam. No passado, as equipes já se responsabilizavam pela obra, mas não pelo gerenciamento, realizado diretamente pelos fundadores. A função formadora da USINA foi reforçada: as reuniões gerais passaram a ser semanais e são extremamente valorizadas por todos. Nesse ambiente discutem-se abertamente problemas de gestão, financeiros, técnicos, políticos, colocam-se problemas enfrentados nas obras para a discussão coletiva, resolvem-se conflitos etc. Não resta dúvida que o grau de democracia autogestionária é alto nesse empreendimento, particularmente a partir de 2004. Servindo-nos de afirmação de Dal Ri e Vieitez (2001, p. 124), a USINA é “*uma empresa em que os quadros são os próprios trabalhadores*”.

Alguns aspectos presentes na gestão da primeira geração se mantiveram iguais, por exemplo, a terceirização de serviços especializados,

particularmente os de engenharia, pois faltam associados que possam desempenhá-los. No tocante à produção de textos e artigos sobre a USINA, contudo, decidiu-se que, quando individuais, seriam discutidos no coletivo antes da publicação. Até o ano de 2000 não havia esse controle coletivo sobre autoria individual; diversos associados publicaram artigos com autoria individual identificada, até aquela data. Uma modificação de orientação política pôde ser identificada no tocante à clientela preferencial do negócio. Na primeira geração, a clientela da USINA eram os movimentos populares de moradia, mas também se prestavam serviços para prefeituras e órgãos públicos estaduais e federais. Atualmente, a USINA atende apenas movimentos populares por moradia, com prevalência do MTST e também do MST. Só fazem projetos para programas públicos que tenham recursos destinados a moradia de interesse social e que contemplem a gestão desses recursos pelos movimentos sociais. Houve, aparentemente, uma maior focalização do negócio.

Um ambiente de trabalho associado que procura incorporar princípios da autogestão, porém apresenta dificuldades e desafios cotidianos, de várias ordens. Talvez a questão mais pungente na USINA seja o grau de envolvimento individual diferenciado com a premissa da democracia e da participação igualitária no negócio. Aquela premissa traz o pressuposto da responsabilidade individual na partilha igual de direitos, mas também de deveres. Estes passam pela divisão do trabalho técnico e político, pela igualmente partilhada execução das tarefas rotineiras de apoio administrativo e das incumbências financeiras do empreendimento, por assumir cargas de trabalho segundo as necessidades do coletivo e não segundo os desejos individuais. Mas, como o ideal e o discurso se distanciam da realidade, o peso maior de determinadas tarefas – sobretudo administrativas e financeiras – acaba ficando para alguns, algumas, na verdade. A autogestão não é um processo fácil, uma vez que se trata de reaprender a participar democraticamente e, na prática, pois a escola tradicional não prepara para isso. Além do mais, os associados não são vendedores de força de trabalho, mas suas concepções sobre o posicionamento no mercado de trabalho, tendem a se pautar pelas situações de empregado ou de autônomo. Não conhecem outra forma de se relacionar entre si, com o trabalho e com a empresa. Nesse sentido, a participação no processo democrático de decisões, concretizado nas assembleias das organizações de trabalho associado, é considerada a via por excelência de educação no e para o trabalho associado. Novaes (2009) afirma, mesmo, que a autogestão é “a magnífica escola”.

Outra diferença entre o ideal autogestionário e a realidade se situa em nível do processo decisório que deveria emergir, em tese, integralmente do coletivo. É inegável, contudo, que uma organização de trabalho associado, assim como as demais empresas capitalistas, não pode prescindir de algum grau de liderança. Na USINA, esse papel foi desempenhado, principalmente, por Antonio e, atualmente, o é por Francisco. Ficou evi-

dente o papel empreendedor desempenhado por esse arquiteto nas reuniões gerais de trabalho, seja indicando editais de interesse, abertos ou por abrir, para inscrever a USINA, seja localizando, participando de ou propiciando encontros coletivos com pessoas-chave que, potencialmente, poderiam abrir portas para novos trabalhos em espaços acadêmicos, profissionais, dos movimentos, da política. Nas observações realizadas, em geral, dele partiam sugestões para a resolução de questões técnicas das obras ou dos projetos, bem como um constante alerta para que todos se posicionassem como profissionais que desempenham um trabalho que tem valor econômico. Enfim, expressava, nas suas observações, uma visão de futuro, e o empreendedorismo de Francisco – nas palavras de Gaiger (2008), um empreendedorismo brando –, é necessário à continuidade do negócio. Ele reconhece seu papel empreendedor, mas preferiria que outros contribuíssem, solidariamente, nessa tarefa constante de prospecção de novos trabalhos.

Finalmente, a categoria analítica “relações sociais de sexo” orientou a observação e a análise das relações entre os gêneros na USINA. Aquela categoria identifica uma tensão que atravessa todo o campo social, tensão entre o grupo de homens e o grupo de mulheres, que se revela permanente quando se trata do trabalho e da sua divisão. Nesse sentido, as relações sociais de sexo e a divisão sexual do trabalho são indissociáveis. Seguindo essa ótica, a análise desenvolvida centrou-se na identificação da divisão sexual do trabalho técnico entre arquitetos e arquitetas. O trabalho desenvolvido pelos(as) arquitetos(as) estabelece interfaces com a técnica, a política e a arte, culturas profissionais de forte simbologia masculina. Ao aliar profissão e militância política, o trabalho torna-se extremamente envolvente e exige dedicação quase que exclusiva. Às mulheres, na maioria das vezes, como bem disse Márcia, cabe, além do trabalho técnico, também preparar a “retaguarda” de apoio do grupo no escritório, ou da dupla de arquitetos na obra. Isso tem significado tomar conta da organização do dia a dia das obras e do escritório, dedicar-se ao financeiro e lidar mais diretamente com as angústias da falta de recursos. Significa também “atender o cliente”, isto é, os movimentos, em suas demandas contínuas, durante a obra. A vertente relacional no exercício da profissão se destaca entre as arquitetas deste empreendimento, da mesma forma que acontecia entre as engenheiras em estudo realizado há cerca de cinco anos atrás (Lombardi, 2005). Da mesma forma, aconteceu com o “trabalho chato”, miúdo, picado, invisível de organização, de contatos, de registros, preferencialmente desenvolvido por elas, seja porque a maioria dos homens não o assumia de imediato, seja porque elas se antecipavam em aceitá-lo.

Sua voz nas questões decisórias do coletivo, entretanto, precisou ser “construída” no bloco feminino mais antigo de casa para ser ouvida. Quando consolidada, foi respeitada e permitiu uma dinâmica mais aberta nas reuniões de trabalho. Nas obras e nas assembleias, o embate de gênero esteve sempre presente para as arquitetas, seja junto aos mutirantes nos finais de semana,

seja junto aos peões contratados durante a semana, seja junto aos mestres de obras, seja junto às lideranças dos movimentos. Invariavelmente suas opiniões técnicas e políticas parecem ter sido menos valorizadas e ouvidas do que as dos arquitetos, e seus erros foram apontados com mais rapidez. A vigilância masculina sobre o desempenho profissional feminino se traduziu na necessidade de provar, constantemente, o conhecimento técnico. Resultou, também, na adoção de uma maior firmeza para transmitir ordens, formas de agir e falar que são interpretadas pejorativamente, como uma certa “brabeza” das mulheres.

Aos conflitos de gênero se acrescentem os dos saberes, portanto. Nas obras e perante os colegas do coletivo, sobretudo na época da primeira geração da USINA. A tenra idade das(os) arquitetas(os) contribui para a desvalorização do seu conhecimento por parte dos trabalhadores contratados e dos mestres. Mas o saber de um jovem arquiteto é sempre mais respeitado do que o de uma jovem arquiteta, sobretudo quando seu comportamento forjado no ambiente participativo e mais democrático da USINA e dos mutirões de final de semana “atropela” a hierarquia do canteiro convencional instalado durante a semana. Nesses casos, a possibilidade de conflitos de gênero se potencializa, sendo frequente a contestação explícita de sua autoridade técnica – e sua associação a estereótipos pejorativos de gênero – por parte dos pedreiros e serventes contratados. Então, se uma jovem de formação universitária em obra é potencialmente portadora de conflitos, isso se potencializa quando a hierarquia é questionada por meio do contato direto entre arquitetas, pedreiros e serventes, sem passar pelo mestre. Perdem-se as referências, as marcações de classe social e de qualificação.

Mas não é esse mesmo o objetivo que se persegue em empreendimentos de trabalho associado que adotam o processo de autogestão? Ocorre que, do ponto de vista das relações de gênero, às dificuldades de quebra de paradigmas no trabalho e na gestão do negócio, introduzidas pelo processo de autogestão, se acrescentam as dificuldades que as mulheres, de modo geral, têm ao se inserir em culturas profissionais masculinas e em ambientes de trabalho tradicionalmente masculinos. Mesmo que, hoje, as mulheres sejam a maioria numérica entre os arquitetos, a simbologia do artista permanece associada ao masculino. Essa concepção ainda impregna os corações e as mentes dos profissionais de ambos os sexos, que a interiorizam e, por ela, orientam suas ações, sua postura num coletivo profissional, muitas vezes, de forma inconsciente. Além disso, os terrenos do domínio da técnica e da política também continuam associados a valores masculinos, haja vista a pouca permeabilidade à presença feminina em profissões técnicas, tecnológicas e nos espaços públicos da política, particularmente aquele da política partidária. Inevitável, portanto, que se encontre divisão sexual do trabalho num empreendimento em que todas essas dimensões culturais interagem e se conflitam, mesmo sendo a USINA um coletivo altamente intelectualizado, ético e crítico e que deseja ser politicamente correto, também no quesito relações de gênero.

IV. Referências Bibliográficas

- ARANTES, Pedro Fiori. *Arquitetura Nova: Sérgio Ferro, Flávio Império e Rodrigo Lefèvre, de Artigas aos mutirões*. 2. ed. São Paulo: Ed. 34, 2002.
- BARAVELLI, José Eduardo. *O Cooperativismo uruguaio na habitação social de São Paulo*. Das cooperativas FUCVAM à Associação de Moradia Unidos de Vila Nova Cachoeirinha. 2006. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. USP, São Paulo, 2006.
- BOTELHO, Adriano. *O Urbano em fragmentos*. A produção do espaço e da moradia pelas práticas do setor imobiliário. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2007.
- BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. A Bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 110, p. 67-104, jul. 2000.
- CASTRO, Bárbara Geraldo de. *A Economia solidária de Paul Singer: a construção de um projeto político*. 2006. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Unicamp. Campinas, 2009.
- CAVALCANTI, Gustavo Carneiro Vidigal. *Uma concessão ao passado*. Trajetória da União dos Movimentos de Moradia de São Paulo. 2006. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. USP, São Paulo, 2006.
- D'ANDREA, Tiarajú Pablo. *Nas tramas da segregação*. O real panorama da Polis. 2008. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. USP, São Paulo, 2008.
- DAL RI, Neusa Maria. *Educação democrática e trabalho associado no contexto político-econômico do movimento dos trabalhadores rurais sem terra*. 2004. Tese (livre docência) – Faculdade de Filosofia e Ciências. UNESP, Marília, 2004.
- DAL RI, Neusa Maria; VIEITEZ, Candido Giraldez. *Trabalho associado: cooperativas e empresas de autogestão*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. *Banco de dados sobre o trabalho das mulheres*: 1998. Disponível em: <www.fcc.org.br/bdmulher>. Acesso em: 17 ago. 2010.
- GAIGER, Luiz Inácio. A dimensão empreendedora da economia solidária: notas para um debate necessário. *Outra Economia: Revista Latino-americana de Economia Social y Solidaria*, v. II, p. 58-72, 2º semestre 2008. Disponível em: <www.riless.org/otraeconomia>. Acesso em: 8 ago. 2010.

GODOY, Melissa Giacometti de. *A Política municipal de habitação em São Paulo após 1988: as ações do poder público local, as transformações no território usado e o Programa de Arrendamento Residencial*. 2008. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia, Letras e ciências Humanas. USP, São Paulo, 2008.

KERGOAT, Danielle. Le Rapports sociaux de sexe- de la reproduction des rapports sociaux à leur subversion. *Marx Actuel*, Paris, n. 30, p. 85-100, 2º semestre 2001.

LEITE, Márcia de Paula. O Trabalho no Brasil nos anos 2000: duas faces de um mesmo processo. In: ABET. *Workshop: A informalidade revisitada: das origens às novas abordagens*. Recife, 17 dez. 2009. Mimeo.

_____. *A Economia solidária e o trabalho associativo: teorias e realidades*. Campinas, maio de 2008. Mimeo.

LEITE, Márcia de Paula et al. *Termo de referência do Projeto Temático FAPESP*, 2007. Mimeo.

LIMA, Jacob. *Mudanças na cultura do trabalho? Empreendedorismo, informalidade e trabalho associado*. XXXX, 2009

_____. *Trabalho autogestionário e cooperativas: uma introdução ao debate internacional*. Campinas, jun. 2008. Mimeo.

_____. Trabalho flexível e autogestão: um estudo comparativo entre cooperativas de terceirização industrial. In: LIMA, Jacob (Org.). *Ligações perigosas. Trabalho flexível e trabalho associado*. São Paulo: Annablume, 2007. p. 127/170.

LOMBARDI, Maria Rosa. *Perseverança e resistência: a engenharia como profissão feminina*. 2005. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, UNICAMP, Campinas, 2005.

LOPES, João Marcos de Almeida; RIZEK, Cibele. O Mutirão autogerido como procedimento inovador na produção da moradia para os pobres: uma abordagem crítica. In: CARDOSO, Adauto Lúcio; ABIKO, Alex Kenya, (Ed.). *Habitare: procedimentos de gestão habitacional para população de baixa renda*, v. 5. Porto Alegre: ANTAC, 2006. p. 44-75.

MIAGUSKO, Edson. *Movimentos de moradia e sem-teto em São Paulo: experiências no contexto do desmanche*. 2008. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. USP, São Paulo, 2008.

NEUHOLD, Roberta dos Reis. Os Movimentos de sem-teto e a luta pelo direito à moradia na área central da cidade de São Paulo. In: SIMPÓSIO LUTAS SOCIAIS NA AMÉRICA LATINA, 3. 2008, Londrina, Paraná. *Anais...* Londrina, 2008.

NOBRE, Maria Isabel. *HIS no centro de São Paulo: experiências das assessorias técnicas nessa construção*. São Paulo: USP/LabHab; Lincoln Insti-

tute of Land Policy. Curso de capacitação programas de reabilitação de áreas urbanas centrais: Módulo II. 29/5-2/6/2006. Disponível em: <http://www.cidades.gov.br/secretarias-nacionais/programas-urbanos/agenda/reabilitacao-de-areas-urbanas-centrais/2006/maio/curso-de-capitacao-programas-de-reabilitacao-de-areas-urbanas-centrais/material-do-curso/textos/T_Maria_Isabel_Nobre.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2010.

NOVAES, Henrique. A Autogestão como magnífica escola: notas sobre educação no trabalho associado. *Revista e-curriculum*. São Paulo, v. 5, n. 1, dez. 2009. <www.pucsp.br/ecurriculum>. Acesso em: jan. 2010.

PULHEZ, Magaly Marques. *Espaços de favela, fronteiras de ofício: história e experiências contemporâneas de arquitetos em assessorias de urbanização*. 2007. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia. USP, São Paulo, 2007.

RODRIGUES, Soraya. *Casa própria ou apropriada? Duas abordagens: o FUNAPS comunitário e o Projeto Cingapura*. 2006. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. USP, São Paulo, 2006.

SINGER, Paulo. A Recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Souza (Org.). *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

THÉBAUD-MONY, Annie; DRUCK, Graça. Terceirização: a erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil. In: DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia (Org.). *A Perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização*. São Paulo: Boitempo, 2007. p. 97-118

TODARO, Rosalba; GODOY, Lorena; ABRAMO, Laís. Desempenho laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *Cadernos Pagú*, São Paulo, n. 17/18, 2001-2002.

Coleção Textos FCC

Volume	Autor(es)	Publicação
1 Tendências da força de trabalho feminina brasileira nos anos setenta e oitenta: algumas comparações regionais	<i>Cristina Bruschini</i>	Jan.1989
2 A imagem da mulher no livro didático: estado da arte	<i>Esmeralda Vailati Negrão; Tina Amado</i>	Fev.1989
3 Saúde da mulher no Brasil: bibliografia anotada	<i>Tina Amado (coord.)</i>	Mar.1989
4 Egressos do ensino técnico industrial no Brasil: um estudo de caso	<i>Maria Laura P. B Franco; Annete Serber</i>	Fev.1990
5 De olho no preconceito: um guia para professores sobre racismo em livros para crianças	<i>Esmeralda Vailati Negrão; Regina Pahim Pinto</i>	Ago.1990
6 A rede de creches no município de São Paulo	<i>Fúlvia Rosemberg; Maria Malta Campos; Lenira Haddad</i>	Fev.1991
7 Novas tecnologias no binômio modernidade e crise	<i>Maria Laura P. B Franco; Dagmar Zibas; Miguel Henrique Russo</i>	Jan.1992
8 A formação do educador de creche: sugestões e propostas curriculares	<i>Fúlvia Rosemberg; Maria Malta Campos; Cláudia Pereira Vianna</i>	Ago.1992
9 A importância da participação comunitária na questão da educação e da pobreza	<i>Regina Pahim Pinto (coord.); Marta Wolak Grosbaum (coord.)</i>	Fev.1995
10 As propostas curriculares oficiais	<i>Elba S. de Sá Barretto (coord.)</i>	Ago.1995
11 Diagnóstico, problematização e aspectos conceituais sobre a formação do magistério: subsídio para o delineamento de políticas na área	<i>Bernardete A.Gatti</i>	Fev.1996
12 Diagnóstico quantitativo do Ensino Médio no Brasil	<i>Dagmar Zibas; Maria Laura P. B. Franco</i>	Fev.1997
13 Criança pequena e raça na PNAD 87	<i>Fúlvia Rosemberg; Regina Pahim Pinto</i>	Mai 1997
14 Regulamentação da qualificação profissional do educador infantil: a experiência de Belo Horizonte	<i>Maria Malta Campos; Fúlvia Rosemberg; Isabel Morsoletto Ferreira; Moysés Kuhlmann Jr.; Maria Lúcia de Alcântara Machado</i>	Ago.1997
15 Transformações no setor secundário da economia e o desafio do Ensino Médio	<i>Dagmar Zibas; Miguel Henrique Russo</i>	Out.1997
16 Resumos analíticos em educação	<i>Elba S. de Sá Barretto (coord.)</i>	Nov.1997
17 Trabalho das mulheres no Brasil: continuidades e mudanças no período 1985-1995	<i>Cristina Bruschini</i>	Fev.1998
18 O Ensino Médio no Brasil neste final do século: uma análise de indicadores	<i>Dagmar Zibas; Maria Laura P. B Franco</i>	Fev.1999
19 Educação Infantil em tempos de LDB	<i>Maria Lúcia de Alcantara Machado (org.)</i>	Ago.2000
20 O Ensino Médio na voz de alguns de seus atores	<i>Dagmar Zibas</i>	Out.2001
21 Consulta sobre qualidade da educação na escola	<i>Maria Malta Campos</i>	Ago.2002
22 A qualificação como construção social: estudo de alguns de seus aspectos em uma indústria de ponta	<i>Celso João Ferretti (coord.); Dagmar Zibas; Gisela Lobo B. P.Tartuce; João dos Reis Silva Jr.</i>	Nov.2002
23 Avaliações nacionais em larga escala: análises e propostas	<i>Heraldo Marelim Vianna</i>	Fev.2003
24 Representações midiáticas: um estudo sobre o Exame Nacional do Ensino Médio	<i>Zélia Heringer de Moraes</i>	Dez.2003
25 O protagonismo de alunos e pais no Ensino Médio	<i>Dagmar Zibas; Celso João Ferretti; Gisela Lobo B. P.Tartuce</i>	Out.2004
26 Consulta sobre qualidade da educação infantil: relatório técnico final	<i>Maria Malta Campos; Rita de Cássia Coelho; Silvia Helena Vieira Cruz</i>	Ago.2006
27 O ensino técnico a partir da década de 1990: a experiência cearense	<i>Dagmar Zibas</i>	Out.2007
28 Articulação trabalho e família: famílias urbanas de baixa renda e políticas de apoio às trabalhadoras	<i>Cristina Bruschini; Arlene Martinez Ricoldi</i>	Ago.2008
29 Formação de professores para o ensino fundamental: estudo de currículos das licenciaturas em Pedagogia, Língua Portuguesa, Matemática e Ciências Biológicas	<i>Bernardete A. Gatti; Marina Muniz R. Nunes (orgs.)</i>	Mar.2009
30 As mulheres nas Forças Armadas brasileiras: a Marinha do Brasil 1980-2008	<i>Maria Rosa Lombardi; Cristina Bruschini; Cristiano M. Mercado</i>	Mai 2009
31 Revendo estereótipos: o papel dos homens no trabalho doméstico	<i>Cristina Bruschini; Arlene Martinez Ricoldi</i>	Out.2010

Para aquisição de títulos, consulte:

Biblioteca Ana Maria Poppovic
Av. Prof. Francisco Morato, 1565 - 05513-900 São Paulo - SP
Fone: (0xx11) 3723-3083 / (0xx11) 3723-3084 - Fax: (0xx11) 3721-2092
Email: mjsouza@fcc.org.br, vriquena@fcc.org.br ou holiveira@fcc.org.br

Versão integral para download:

www.fcc.org.br

Impresso em outubro de 2011
pela Gráfica da Fundação Carlos Chagas