

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**AUTOGESTÃO NA PRÁTICA: A EXPERIÊNCIA DE UMA
EMPRESA RECUPERADA POR TRABALHADORES**

FERNANDA HELENA DE PAULA SANTOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Fevereiro, 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**AUTOGESTÃO NA PRÁTICA: A EXPERIÊNCIA DE UMA
EMPRESA RECUPERADA POR TRABALHADORES**

FERNANDA HELENA DE PAULA SANTOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção de grau em Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: *Prof. MSc. Wagner Ragi Curi Filho*

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Fevereiro, 2016



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado "Autogestão na prática: a experiência de uma empresa recuperada por trabalhadores" é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 01 de março de 2016.

Fernanda Helena de P. Santos
Fernanda Helena de Paula Santos



ATA DE DEFESA

Ao primeiro dia do mês de março de 2016, às 14:00 horas, na sala A303 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo (a) aluno (a) Fernanda Helena de Paula Santos, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Wagner Ragi Curi Filho (orientador), Gilbert Cardoso Bouyer e Jean Carlos Machado Alves. O (a) aluno (a) apresentou o trabalho intitulado "Autogestão na prática: a experiência de uma empresa recuperada por trabalhadores". A comissão examinadora deliberou, pela:

Aprovação

() Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: _____

() Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: _____

() Reprovação

do(a) aluno (a), com a nota 9,1. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno(a).

João Monlevade, 01 de março de 2016.

Wagner Ragi Curi Filho

Professor Me. Wagner Ragi Curi Filho (orientador)

Gilbert C. Bouyer

Professor Dr. Gilbert Cardoso Bouyer

Jean Carlos Machado Alves

Professora Me. Jean Carlos Machado Alves

Fernanda Helena de Paula Santos

Estudante: Fernanda Helena de Paula Santos

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre os aspectos autogestionários presentes em uma empresa recuperada por trabalhadores situada na cidade de Diadema. Empresas recuperadas são conceituadas como segmento da Economia Solidária formado por empreendimentos autogestionários que tiveram sua origem a partir da falência de empresas capitalistas tradicionais, onde os trabalhadores assumiram o controle dos meios e do processo de produção. Foram analisados aspectos como as relações de poder existentes, as formas de controle sobre o trabalho, a gestão democrática e as mudanças ocorridas após o processo de recuperação. Para isso, realizamos um estudo teórico-empírico e exploratório-descritivo com dados coletados através de entrevista semi-estruturada e observações. No estudo de caso foi possível observar na prática, aspectos teóricos da autogestão, além de uma transformação positiva das relações de trabalho. Percebeu-se que nesses empreendimentos o ser humano é mais valorizado do que o lucro.

Palavras chave: Empresas recuperadas por trabalhadores , autogestão, relações de trabalho

ABSTRACT

This paper presents a study of the self-management aspects present in a recovered enterprise by workers in the city of Diadema. Recovered enterprises are conceptualized as Solidarity Economy segment made up of self-managed enterprises that had their origin from the bankruptcy of traditional capitalist enterprises, where workers took control of the production means and process. We analyzed aspects such as the power relations existing, forms of control on the work, democratic management and the changes that occurred after the recovery process. For in such a way, we conduct a theoretical-empiric and exploratory-descriptive study and data were collected through semi-structured interviews and observations. In the case of study it was possible to observe in practice, theoretical aspects of self-management, in addition to a positive transformation of labor relations. It was noticed that in these enterprises humans are more valued than profit.

Key-words: Enterprises recovered by workers, self-management, labor relations

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelos básicos de tipos de gestão.....	8
Quadro 2: Economia solidária x Economia capitalista.....	20
Quadro 3: Princípios da Economia Solidária observados no sistema X.....	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema X.....25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema de Pesquisa	3
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Estrutura do trabalho.....	4
2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	5
2.1 Complexidade	5
2.2 Formalização	6
2.3 Centralização.....	7
3 MODELOS DE PRODUÇÃO CAPITALISTAS E A HETEROGESTÃO	7
3.1 Modelos de Gestão.....	7
3.2 Heterogestão	9
3.3 Taylorismo	10
3.4 Fordismo	12
3.5 Toyotismo	13
3.6 Modelo sociotécnico	15
4 ECONOMIA SOLIDÁRIA E AUTOGESTÃO	17
4.1 Empresas Recuperadas por Trabalhadores	21
5 METODOLOGIA DE PESQUISA	23
6 ESTUDO DE CASO	24
6.1 A empresa	24
6.2 Aspectos relacionados à organização do trabalho	26
6.3 Trabalho na empresa recuperada x trabalho na empresa capitalista	29
7 CONCLUSÕES.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
APÊNDICE	39

1 INTRODUÇÃO

O mercado e a sociedade funcionam de maneira dinâmica nas quais constantemente são alterados os meios de produção, os bens produzidos, os níveis de demanda e a forma de gestão utilizada.

No início da década de 70, o sistema fordista de gestão produtiva entrou em declínio por não alcançar os altos índices de produtividade demandados e por não acompanhar a evolução das tecnologias de informação e produção. Junto às inovações tecnológicas, surgiram novos modelos de gestão baseados na flexibilidade de processos, produtos e mercados, e que rompiam com a perspectiva fordista calcada na acumulação e na produção em massa (JUVENAL, 2006).

No Brasil, as mudanças na economia e no mercado de trabalho ocorreram, significativamente, no início da década de 90. A abertura da economia ao comércio e capitais internacionais, a queda na taxa da inflação e a menor intervenção do Estado na economia impactaram na qualidade e na quantidade de empregos oferecidos no país, resultando no aumento do desemprego e no número de trabalhos na informalidade. Este período de reestruturação econômica foi marcado pelos contratos de trabalho temporários, terceirização, precarização da mão-de-obra e pelo desemprego estrutural. Diante deste cenário, os trabalhadores tiveram de criar alternativas que os levassem à inserção no mercado de trabalho e, é nesta situação que surgiu a concepção de organizações autogeridas, instituições em que os meios de produção são controlados pelos trabalhadores e o lucro dividido igualmente entre eles (CIRENO, 2003).

Tais organizações se contrapõem à heterogestão, modelo hegemônico capitalista baseado na organização burocrática do trabalho através de hierarquias (alguns mandam, outros obedecem), na medida em que são administradas pelos participantes de forma diretamente democrática, ou seja, todos os indivíduos participam das decisões administrativas em igualdade de condições. Para Albuquerque (2003) *apud* Carvalho (2012, p.13) a autogestão pode ser compreendida como:

Por autogestão, em sentido *lato*, entende-se o conjunto de práticas sociais que se caracteriza pela natureza democrática das tomadas de decisão, que propicia a autonomia de um "coletivo". É um exercício de poder compartilhado, que qualifica as relações sociais de cooperação entre pessoas e/ou grupos,

independente do tipo das estruturas organizativas ou das atividades, por expressarem intencionalmente relações sociais mais horizontais.

Dentre os modos de produção alternativos ao capitalismo destaca-se a Economia Solidária, fundamentada na colaboração solidária e que tem o ser humano como meio e fim da atividade econômica ao invés do acúmulo de capital de forma privada. Singer (2002) define Economia Solidária como um modo de produção que se caracteriza pela igualdade de direitos e pela autogestão, em que os meios de produção são de posse coletiva daqueles que trabalham com eles e o empreendimento é gerido pelo coletivo de forma democrática. A Economia Solidária teve na doutrina cooperativista, a sua base ideológica e organizacional.

Para Cornelian (2006), de modo geral, o cooperativismo propõe a associação de pessoas ou grupos que possuem um interesse comum e estabelecem um conjunto de regras, a fim de obter vantagens em suas atividades econômicas. É uma ideia fundamentada no progresso social e no auxílio mútuo daqueles que encontram no coletivo, força e condições de superar o que individualmente seria muito difícil, garantindo assim a sobrevivência.

Segundo Silva e Faris (2014), a manifestação da Economia Solidária se dá em diversos segmentos: cooperativas, associações populares e grupos informais (de produção, de serviços, de consumo, de comercialização e de crédito solidário, nos âmbitos rural urbano); empresas recuperadas; agricultores familiares; fundos solidários e rotativos de crédito (organizados sob diversas formas jurídicas e também informalmente); clubes e grupos de trocas solidárias (com ou sem o uso de moeda social, ou moeda comunitária); entre outras. Dentre estes, destacamos as empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs).

Esses empreendimentos são provenientes da ação de trabalhadores de empresas privadas em processo falimentar que, na iminência de ficarem desempregados, negociam ou lutam pela apropriação das instalações e do maquinário da massa falida, e dessa maneira, passam a gerir a empresa na forma de cooperativas. Em uma pesquisa realizada no Brasil, foram catalogados 67 casos de ERTs em funcionamento no país que juntas possuem cerca de 11.700 trabalhadores (HENRIQUES *et al*, 2013).

Desta forma, os trabalhadores das ERTs tiveram que lidar com a implantação da autogestão em organizações cujo modo de produção eram baseados na heterogestão. Assim, a criação de uma ERT propõe aos seus membros uma nova forma de agir e pensar, à medida que, além do trabalho operacional ao qual estão familiarizados, também serão responsáveis por desenvolver, em conjunto, toda a gestão da nova empresa.

Fazer parte de uma ERT implica em se unir à outros trabalhadores para gerir os meios de produção coletivamente, desempenhando o papel de donos da empresa. Nesse tipo de empreendimento, os sócios-trabalhadores se organizam com o objetivo de criar um ambiente democrático onde todos possam participar e contribuir diretamente com as tomadas de decisão do negócio em nível estratégico.

A partir desta breve discussão, este trabalho tem como foco estudar o organização do trabalho de uma empresa recuperada por trabalhadores cujo processo de recuperação se iniciou em 1997 e atualmente é um caso de sucesso da indústria de metalurgia, oferecendo produtos a preço competitivo e de qualidade à grandes clientes como Petrobrás e Gifel.

1.1 Problema de Pesquisa

Considerando que antes da criação de uma ERT os seus membros tem como referência de modo de produção apenas a heterogestão, o problema central deste trabalho está em torno de responder como se dá a implantação de uma nova forma de organização do trabalho que contradiz aquela à qual os trabalhadores estão acostumados? E ainda, em que difere as relações de trabalho existentes na organização autogestionária e heterogestionária?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar aspectos da organização do trabalho em uma empresa recuperada por trabalhadores afim de identificar como são aplicados os princípios da autogestão e quais as principais diferenças notadas pelos envolvidos entre trabalhar em uma empresa autogestionária e heterogestionária.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Analisar como o trabalho é organizado e as formas de controle sobre ele.

2. Verificar as relações de poder existentes.

3. Analisar como se dá a participação dos trabalhadores nas decisões em nível tático e estratégico.

1.3 Estrutura do trabalho

Afim de atender aos objetivos geral e específicos estipulados e aprofundar a discussão acerca dos fatos apresentados na introdução, optou-se por dividir este trabalho em mais cinco seções: referencial teórico desenvolvido em três seções, metodologia de pesquisa, estudo de caso e conclusões.

No que diz respeito ao referencial teórico utilizado para o desenvolvimento deste trabalho, inicialmente foi abordado o conceito de estrutura organizacional, de gestão e foi dada ênfase à heterogestão e aos principais sistemas produtivos onde é aplicado o modelo heterogestionário. No terceiro capítulo, são abordados os conceitos de Economia Solidária e autogestão, além de uma breve discussão acerca da origem das empresas recuperadas por trabalhadores e as dificuldades em lidar com a herança da cultura heterogestionária nesses empreendimentos.

Discorre-se acerca dos procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo de caso no capítulo seguinte.

Na sequência, é apresentada a empresa, descrevendo um pouco da sua história e características, e a discussão acerca do que foi observado e dos dados coletados na organização no que se refere aos aspectos característicos da autogestão e da diferença entre trabalhar em uma empresa capitalista convencional e em uma empresa recuperada por trabalhadores. Ressalta-se que neste trabalho foi estudado as relações de trabalho em uma perspectiva qualitativa baseada principalmente no ponto de vista dos trabalhadores, não considerando aspectos técnicos das teorias da organização do trabalho.

Ao final, são apresentadas as devidas conclusões e sugestões de estudos que podem ser realizados futuramente.

2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Paula (2007) afirma que organização pode ser definida como o conjunto de pessoas com a finalidade de atingir um mesmo propósito por meio da divisão do trabalho. Para organizar o trabalho, deve-se estabelecer relações entre os indivíduos de maneira a garantir que o trabalho de cada um seja coerente com o objetivo final da organização, através de um meio de coordenação denominado estrutura organizacional.

Segundo Blau (1974, p.12) apud Hall (2004, p.47), estrutura organizacional pode ser definida como “a distribuição, em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis dessas pessoas”. Isso implica na existência de divisão do trabalho e hierarquia dentro das organizações.

Para Francheschi e Eckhardt (2013, p.43), a estrutura organizacional é “o conjunto organizado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa” que, se estabelecida de forma adequada, propicia a identificação de tarefas necessárias, organização das funções e responsabilidades, determinação do fluxo de informações para auxílio das tomadas de decisão, adaptação do indivíduo às exigências da organização e alcance de metas organizacionais (HALL, 2004; FRANCHESCHI e ECKHARDT, 2013).

A estrutura organizacional, de acordo com Hall (2004) e Paula (2007), é constituída de três elementos: complexidade, formalização e centralização.

2.1 Complexidade

Hall (2004) afirma que a complexidade está relacionada ao número de divisões e níveis hierárquicos que a organização possui, sendo determinada por três elementos:

- Diferenciação horizontal: consiste em subdividir uma tarefa complexa em pequenas tarefas. A partir daí, a organização pode atribuir a pessoas especializadas, uma faixa

abrangente de atividades ou, pode subdividir detalhadamente as tarefas para que pessoas não-especializadas possam desempenhá-las

- Diferenciação vertical: se relaciona ao número de níveis hierárquicos existentes entre o cargo de principal executivo e os empregados que trabalham na produção de uma organização. Assim, à medida que o tamanho da organização aumenta, a tendência é que o número de níveis hierárquicos também aumente e, conseqüentemente, aumente também a complexidade da organização.
- Dispersão geográfica: refere-se ao número de locais espacialmente separados em que os membros da organização se empregam.

2.2 Formalização

A formalização representa o uso de normas e procedimentos para lidar com as situações enfrentadas pela organização. Um alto grau de formalização refere-se à normas altamente restritivas e procedimentos formalizados enquanto que, um baixo de grau de formalização caracteriza pouco ou nenhum procedimento estabelecido (HALL, 2004).

Francheschi e Eckhardt (2013) afirmam que a estrutura organizacional pode ser classificada pelo nível de formalização em:

- Formal: aquela explicitada em manuais, descrevendo os níveis de autoridade e responsabilidades. É planejada e formalmente representada através de organograma da empresa.
- Informal: surge espontaneamente por meio da interação social das pessoas quando essas se reúnem. Representa relações não documentados e não aparecem no organograma.

Paula (2007) ressalta que a estrutura informal pode ser muito bem aproveitada quando a empresa e os indivíduos possuem objetivos comuns e existe, entre os indivíduos, a habilidade de lidar com a informalidade.

2.3 Centralização

Para Paula (2007), a centralização diz respeito à distribuição do poder nas organizações, ao processo de tomada de decisão, e à parcela que cada indivíduo detém nesse processo. Hage (1980, p.65) *apud* Hall (2004, p.71) define centralização como “o nível e a variedade de participação em decisões estratégicas pelos grupos, relativamente ao número de grupos da organização”, quanto maior a participação dos grupos numa empresa, menor é a centralização.

A organização descentralizada indica maior autonomia para que seus membros desempenhem suas funções e, se faz necessária quando a informação para a tomada de decisão está presente na base da hierarquia, com indivíduos que têm real conhecimento sobre a situação. Um maior grau de centralização é ligado a um grupo que necessita de rigorosa supervisão e, conseqüentemente, menor autonomia é dada aos membros para que eles tomem suas decisões (PAULA, 2007).

Segundo Mintzberg (1995) *apud* Paula (2007), a descentralização permite à organização responder mais rapidamente às condições locais pois, o processo de transmitir informações para a tomada de decisão de um centro para outro é mais ágil e exige menor fluxo entre níveis hierárquicos, se comparado com um sistema centralizado. Por outro lado, se várias divisões da organização tem autonomia de decisão, pode haver falta de coordenação entre os objetivos de cada uma. Assim, a meta de cada parte pode entrar em conflito com as atividades desenvolvidas por outra, prejudicando a organização como um todo.

3 MODELOS DE PRODUÇÃO CAPITALISTAS E A HETEROGESTÃO

3.1 Modelos de Gestão

De acordo com o dicionário Aurélio da língua portuguesa (FERREIRA, 2004), o termo gestão pode ser definido como “o ato de gerir, da gerência, da administração de algo”. Por sua vez, gerir significa “trazer, produzir, criar, executar, administrar”. Portanto, no ambiente

organizacional, gestão significa “o conjunto de ações, métodos e processos de direção, organização, assimilação de recursos, controle, planejamento, ativação e animação de uma empresa ou unidade de trabalho” (HERMEL, 1990 *apud* PREDEBON, 2003, p.2), podendo estas decisões contarem ou não com a participação igualitária de todos os trabalhadores envolvidos com a organização.

Ferraz e Burigo (2012) afirma que a possibilidade de distribuição das atividades de uma organização é determinada pela distribuição de três elementos: matéria prima, meios de produção e força de trabalho. A divisão desses elementos determina a capacidade que um grupo social (*Quem*) possui de decidir e realizar (*Como*) seus interesses objetivos específicos, ou seja, determina as relações de poder existentes em determinado grupo.

De acordo com Faria (2009) *apud* Ferraz e Burigo (2012) podem ser considerados nove modelos básicos de gestão, a serem explicitados no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Modelos básicos de tipos de gestão

		COMO ADMINISTRA		
		Isoladamente	Em grupo	Coletivamente
QUEM ADMINISTRA	Um	Heterogestão Absoluta/Monárquica	Gestão Participativa Consultiva	Gestão Participativa Representativa
	Poucos	Heterogestão Relativa/Oligárquica	Gestão Participativa Grupal	Gestão Cooperativa/ Associativa
	Muitos	Gestão Anárquico Individualista/ Oclocrática (sob o comando das massas)	Co-Gestão	Autogestão; Gestão Democrática/Solidária

Fonte – Adaptado de Faria (2009) *apud* Ferraz e Burigo (2012)

A análise do quadro 1 permite observar que há uma oposição entre a heterogestão e a autogestão e, segundo Faria (2009) *apud* Ferraz e Burigo (2012, p.4):

- (i) heterogestão, em que os sujeitos são geridos por outros, que definem as regras, as condutas, as estratégias, comandam os processos decisórios e detêm os instrumentos de controle, disciplina, recompensa e punição e a (ii) autogestão, em que os sujeitos detêm a capacidade de autorregulação, de definição dos mecanismos e de controle e acesso ao comando do processo decisório.

Enquanto na heterogestão há uma cadeia de comando na organização, uma hierarquia que segue a lógica de uma pirâmide na qual quem está abaixo é submisso a quem está acima,

na autogestão todos os trabalhadores estão em um mesmo nível. Assim, na autogestão todos os trabalhadores tem acesso às informações relevantes da organização bem como participam das decisões referentes à mesma (CANÇADO E CANÇADO, 2009).

3.2 Heterogestão

A heterogestão é um modelo de gestão que separa dirigente de dirigidos. Na empresa moderna é explícita a divisão do trabalho onde o trabalhador é, na maioria das vezes, privado do conhecimento da atividade produtiva, sustentando a ideia de que uns comandam o trabalho e outros apenas o executam.

Para Motta (1980, p.14), a lógica da heterogestão implica em “concentração de saber na administração e em concentração de ignorância na produção”. Assim, existe uma dualidade entre aquele que planeja, organiza e controla e aquele que executa, sendo portanto planejado, organizado e controlado. Em uma organização heterogerida os objetivos a serem alcançados são definidos por poucos e a maior parte dos envolvidos nas atividades estabelecidas, trabalham em prol de objetivos alheios (FERRAZ E BURIGO, 2012).

Esse modelo de gestão desqualifica o trabalho ao reduzi-lo à gestos simples e mecânicos que, associados à automatização dos meios de produção, dispensam o pensamento crítico do trabalhador. Desta forma, apenas uma pequena parcela responsável por administrar a organização têm acesso à qualificação de sua mão de obra e ao desenvolvimento de sua criatividade. Isso contribui com uma manifestação clara das relações de poder (dominante – dominado) que ultrapassam as paredes organizacionais e se estendem para outros ramos de convívio social (TOLEDO, 2011).

Silva e Farias (2014) afirmam que “a heterogestão é a administração hierárquica, formada por níveis sucessivos de autoridade, entre os quais as informações e consultas fluem de baixo para cima e as ordens e instruções de cima para baixo”. Assim, são fundamentadas as relações de mando e subordinação onde quem comanda decide e quem é comandado apenas põe em prática o que foi pré-estabelecido.

Dentre os modelos de sistemas produtivos que intensificam ao máximo o formato heterogestionário estão o Taylorismo, o Fordismo e o Toyotismo. Estes sistemas visavam à racionalização extrema da produção e, conseqüentemente, ao aumento desta e do lucro (REGO, 2011). Como uma ruptura com o sistema heterogestionário puro, surge o modelo Sociotécnico.

3.3 Taylorismo

As principais características do modelo heterogestionário, divisão de tarefas fixas e específicas, rígida hierarquia e regras e regulamentos detalhados, foram fundamentadas nas ideias difundidas pelos ícones da escola clássica de administração Adam Smith, Taylor e Fayol (MORGAN, 2006).

Em meio ao capitalismo de livre concorrência, no qual os melhores produtos com menores custos de produção sobrevivem e, por este motivo, é dada uma importância maior à eficiência do processo produtivo, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) propôs princípios econômicos que visavam melhorar e intensificar a execução do trabalho através da aplicação de métodos científicos que ampliassem o controle e aumentassem a velocidade das atividades realizadas nas empresas capitalistas (CORRÊA, 2004).

O estudo de Taylor ficou conhecido como a Teoria da Administração Científica e possuía conceitos fundamentais que constituíam a base para o planejamento do trabalho que, segundo Taylor (1979) *apud* Corrêa (2004, p.33) prevalecem até hoje:

1. Desenvolvimento de uma Ciência de Trabalho: a ciência auxiliará a gerência na definição da melhor maneira de execução das tarefas, na determinação de normas rígidas para os movimentos e cada homem e no aperfeiçoamento das ferramentas e das condições de trabalho;
2. Seleção e Desenvolvimento Científicos do Trabalhador: os trabalhadores deverão ser cuidadosamente selecionados e posteriormente treinados para a adoção de novos métodos. Aqueles trabalhadores que não se adaptarem devem ser eliminados;
3. Combinação da Ciência do Trabalho com a Seleção do Trabalhador: a gerência deve vigiar sempre e contribuir para a adaptação dos trabalhadores aos novos métodos, pagando bonificações àqueles que mantiverem um ritmo de trabalho rápido e conforme às orientações;

4. Cooperação entre Direção e Empregados: divisão equitativa do trabalho e responsabilidades entre o operário e a direção que proporcionará uma íntima cooperação entre ambos.

Taylor procurou aumentar a produção industrial, racionalizando-a, tanto horizontalmente (parcelamento de tarefas), quanto verticalmente (separação entre concepção e execução). Para ele, o trabalhador deveria apenas realizar a sua tarefa no menor tempo possível enquanto o gerente, além de deter todo o conhecimento do processo produtivo, seria o responsável por fiscalizar o tempo destinado a cada etapa da produção, reforçando o processo de divisão técnica do trabalho. Taylor defendia o estudo de tempos e movimentos como forma de analisar e padronizar as atividades além de considerar que, para encontrar a melhor maneira de realizá-las, eram necessárias a observação e a medição rigorosa do trabalho (MORGAN, 2006).

Segundo o próprio Taylor (1990) *apud* (Rego, 2011) o trabalhador ideal era o “trabalhador boi”, aquele que não reflete sobre o seu trabalho e que se submete de forma indiferente às ordens superiores; que respeita os rígidos códigos de disciplina e que realiza repetidamente o seu trabalho sem se revoltar contra isso. A intelectualidade desse tipo de trabalhador não era considerada, ele era apenas uma extensão da máquina.

Para Katz (1995) *apud* Silva (2000, p.50), o taylorismo contribuiu com a desumanização do trabalho ao aumentar a diferença entre a elite administrativa pensante e o proletariado “ignorante” e reforçar a divisão social e técnica existente no processo produtivo:

O taylorismo se implantou numa guerra aberta e declarada. Mediante a estandardização forçada e a direção minuciosa, os capatazes impuseram a nova modalidade de trabalho repetitivo e designaram as tarefas segundo as ordens patronais. Os cronômetros se instalaram sobre os ombros dos operários qualificados para descobrir seis tempos e movimentos. Com estes índices, logo foram elaboradas tábuas de produção sujeitas a ritmos muitos mais intensos. Através do roubo explícito do saber artesanal, o taylorismo transferiu, em bloco, o conhecimento das operações e os projetos à gerência.

O taylorismo buscava racionalizar o ambiente de trabalho de tal forma que os trabalhadores fossem intercambiáveis. Assim as tarefas a serem realizadas foram simplificadas ao extremo para que os trabalhadores pudessem ser baratos, fáceis de treinar, fáceis de supervisionar e fáceis de substituir (SILVA, 2000).

Para motivar os funcionários a trabalhar com toda a sua capacidade, Taylor defendia o uso de incentivos salariais pois segundo ele, a ambição pessoal sempre iria se sobrepor ao desejo do bem estar geral. Estes incentivos eram determinados de acordo com a quantidade de trabalho

individual, quanto maior o número de peças produzidas ou de horas trabalhadas, maior seria o salário e bonificações do trabalhador. Porém, na medida em que uma dada forma de realizar um trabalho que atingia um tempo visto como o mais rápido esta forma tornava-se a regra, os incrementos não mais existiam e o salário deixava de ser um diferencial (CORRÊA, 2004).

Tomando como base a teoria de Taylor, o proprietário da Ford Motor Company, Henry Ford (1863-1947), implementou o sistema fordista de organização do trabalho.

3.4 Fordismo

Partindo da teoria de Taylor, Henry Ford buscou aprimorar a eficiência de sua linha de montagem por meio da produção de tantas unidades de veículos quanto fosse possível e do consumo em massa. Neste tipo de produção, em massa ou em série, o produto, o maquinário, o material e também a mão de obra devem ser padronizados para garantir um custo mínimo (REGO, 2011).

Aproveitando que a divisão de atividades específicas entre vários trabalhadores já estava consolidada nas indústrias através do taylorismo, Ford introduziu um mecanismo automático para percorrer todas as etapas do processo produtivo, desde a transformação inicial da matéria prima até o estágio final do produto. Ao longo dessa linha de produção em série, os operários foram distribuídos em postos fixos para realizar tarefas específicas, cujo grau de complexidade era extremamente baixo. Se na lógica taylorista a intensificação do trabalho era feito por intermédio da cronometragem de cada atividade, no sistema fordista a velocidade da linha de montagem que estabelecia a intensidade com que o trabalhador deveria realizar a operação (PINTO, 2010).

Assim, de acordo com Ford (s/d, p.70) *apud* Rego (2011, p.310), deveriam ser considerados três princípios de montagem cujo objetivo era trazer o trabalho ao operário e não levar o o operário ao trabalho:

1º. Trabalhadores e ferramentas devem ser dispostos na ordem natural da operação de modo que cada componente tenha a menor distância possível a percorrer da primeira à última fase.

2°. Empregar planos inclinados ou aparelhos recebidos de modo que o operário sempre ponha no mesmo lugar a peça que terminou de trabalhar, indo ela ter à mão do operário imediato por força do seu próprio peso sempre que isso for possível.

3°. Usar uma rede de deslizadoras por meio das quais as peças a montar se distribuam a distâncias convenientes.

Segundo Silva (2000), o modelo fordista era caracterizado pelo aumento da eficiência da produção através da intensificação do trabalho. Ao trabalhador, não cabia usar a mente pois os movimentos necessários à realização de sua tarefa eram repetitivos e contínuos. Apenas à gerência era permitido pensar na organização do trabalho. Desta forma, ao realizar a mesma atividade durante toda a jornada de trabalho e conhecer apenas uma etapa do processo produtivo, o operário sofria uma alienação física e psicológica por não ter visão do sistema como um todo.

Os elementos básicos do fordismo era dados pela produção em massa, linha de montagem e produtos padronizados, pelo controle dos tempos e movimentos taylorista, pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho, pela existência do trabalho parcelado e pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas. Para Antunes (1997) *apud* Silva (2000) o fordismo, junto com o taylorismo, foi o modelo de organização do trabalho que predominou na indústria capitalista durante o século XX.

3.5 Toyotismo

Outra forma que o capital encontrou para extrair e intensificar mais a exploração do trabalho foi por meio do toyotismo. Criado no Japão após a Segunda Guerra Mundial pelo engenheiro japonês Taiichi Ohno, foi aplicado primeiramente na fábrica da Toyota e rapidamente se espalhou para outras organizações do país (SCARANO, 2015).

Segundo Coriat (1994) *apud* Corrêa (2004), para Ohno, o sistema toyotista possui duas bases: produção *just in time*, produção somente do que é demandado; e auto-ativação que define a parada automática da produção em caso de problemas. Para o autor, as principais características do modelo toyotista são:

- Flexibilização da produção – produzir apenas o necessário, reduzindo os estoques ao mínimo.
- Automatização – utilizando máquinas que desligavam automaticamente caso ocorresse qualquer problema, um funcionário poderia manusear várias máquinas ao mesmo tempo, diminuindo os gastos com pessoal.
- *Just in time* (na hora certa) – sem espaço para armazenar matéria-prima e mesmo a produção, criou-se um sistema para detectar a demanda e produzir os bens de acordo
- Kanban (etiqueta ou cartão) – método para programar a produção, de modo que o *just in time* se efetive.
- *Team work* (trabalho em equipe) – os trabalhadores passaram a trabalhar em grupos, orientados por uma líder. O objetivo é de ganhar tempo, ou eliminar os “tempos mortos”. Porém, ressalta-se que o planejamento do trabalho ainda é realizado fora do grupo, a autonomia é limitada e os supervisores podem interferir no trabalho dos grupos.
- Controle de qualidade total – todos os trabalhadores, em todas as etapas da produção são responsáveis pela qualidade do produto e a mercadoria só é liberada para o mercado após uma inspeção minuciosa de qualidade.

Para Taiichi Ohno, se todo o volume de mercadorias produzidas não fossem consumidas, todo o esforço da gerência científica de Taylor e Ford não seria válido. Assim, era necessário substituir as produções em massa por uma linha de produção enxuta conduzida diretamente pela demanda e sustentada por um estoque mínimo. Para garantir uma produção flexível, havia a necessidade de ter um quadro variável de trabalhadores por isso, o toyotismo se estruturou a partir de um número mínimo de trabalhadores e horas extras, que ia aumentando de acordo com as necessidades, através de subcontratações ou trabalhadores temporários (SILVA, 2000).

De acordo com Silva (2000) e Pinto (2010), outra característica do sistema toyota é a chamada “gestão pelos olhos”, em que a gerência pode exercer um controle direto sobre a linha de produção e sobre os operários através de cartazes e sinais luminosos colocados em todas as partes da produção, indicando através de luzes o que está ocorrendo: luz verde, normal; luz laranja, precisa de ajuda; luz vermelha, tem de parar a linha de produção. Através deste procedimento é possível detectar rapidamente o excesso ou a falta de estoques necessários à produção, avaliar o fluxo de produção e para realizar o controle sobre os operários.

Ohno buscava atender ao aumento da demanda de pequenas séries de diferentes produtos sem aumentar o número de trabalhadores da fábrica. Para isso, considerava necessária uma racionalização do trabalho baseada no aproveitamento máximo da força de trabalho, não através da repetição das atividades, e sim pela ampliação destas. Ohno agregou máquinas de diferentes finalidades no mesmo posto de trabalho, o que permitia concentrar diferentes funções do trabalho no mesmo local. Assim, os trabalhadores responsáveis por elas se tornaram “multifuncionais” (CORRÊA, 2004; PINTO, 2010).

De acordo com Pinto (2010), o objetivo de Ohno era permitir que os trabalhadores adquirissem o conhecimento e se tornassem responsáveis por várias etapas do processo produtivo. Assim, os operários desenvolveriam múltiplas capacidades que contribuiriam com o aumento da produtividade.

Apesar de diferente da concepção taylorista de fragmentar as atividades e o saber do trabalhador, a proposta toyotista de desenvolver operários polivalentes também busca o controle sobre eles com o objetivo de inibir o seu saber, diminuindo o seu entendimento sobre o processo produtivo através do aumento e da intensidade das tarefas realizadas. Cada trabalhador é responsável por várias máquinas e realiza diversas atividades em cada uma delas, o que permite maximizar as operações através da ocupação constante de máquinas e ferramentas. Katz (1995) *apud* Silva (2000, p.63) afirma que "a polivalência é uma modalidade de retaylorismo, porque ao incrementar o esforço e o cansaço na realização de múltiplas tarefas reduz a possibilidade de se entender aquilo que está se realizando".

A partir da década de 70, o sistema toyota começa a se estender para outros países através da globalização e por possuir conceitos correspondentes à fase atual do capitalismo, caracterizada pelo crescimento da concorrência, diferenciação e qualidade. (CORRÊA, 2004).

3.6 Modelo sociotécnico

O modelo sociotécnico apresenta uma ruptura com a heterogestão pura ao adotar equipes de trabalho semi-autônomas, que se autogerenciam e que anulam a diferença entre

quem comanda, decide e, quem é comandado apenas põe em prática o que foi pré-estabelecido.

Segundo Teixeira (1996) *apud* Silva (2013), a abordagem sóciotécnica teve sua origem em 1946 em Londres no *Tavistock Institute of Human Relations*, com o objetivo de se encontrar práticas inovadoras para as organizações, que aumentassem a produtividade sem necessitar de grandes investimentos. A ideia da existência de grupos semi-autônomos propõe que a concepção, o planejamento e a programação da produção sejam realizados por estes grupos, permitindo que os trabalhadores desenvolvam novas competências relacionadas ao trabalho em equipe, tanto aspectos técnicos quanto sociais, além de romper com o pensamento taylorista de que para uma mesma atividade há apenas uma forma de realizá-la perfeitamente. Assim, nesta nova perspectiva de organização do trabalho, a preocupação está em encontrar a melhor combinação entre as necessidades dos sistemas técnico e social da empresa e não analisar estes sistemas separadamente (SILVA, 2013).

Para Ropohl (1999) *apud* Correia (2013), os sistemas sociotécnicos enfatizam a inter-relação entre humanos e máquinas e promovem a adaptação do ambiente de trabalho de modo que eficiência e humanização não entre em contradição durante o processo. Assim, os subsistemas técnico e social se complementam e devem ser otimizados conjuntamente.

Trist (1981) *apud* Serafim (2005) define sete princípios norteadores da abordagem sociotécnica:

- 1) Unidade básica do trabalho: a unidade básica do trabalho passa a ser o conjunto de atividades ao invés de uma função simples.
- 2) Grupos de trabalho: o grupo de trabalho se sobressai ao trabalho individual, reduzindo os níveis hierárquicos e facilitando a comunicação e cooperação entre os funcionários.
- 3) Auto regulação: os problemas devem ser resolvidos pelos grupos que diretamente os enfrentam e não por supervisores. Os supervisores controlam apenas a fronteira entre os grupos e auxilia no inter-relacionamento com os demais setores da empresa.
- 4) Variedade de funções: este princípio proporciona o incentivo ao desenvolvimento de múltiplas habilidades individuais e conhecimento profundo acerca do processo produtivo, o que gera um maior grau de satisfação entre os trabalhadores.

- 5) Autonomia e liberdade de ação: os próprios trabalhadores devem encontrar os melhores métodos e soluções para seu trabalho.
- 6) Complementariedade das partes: o indivíduo não deve ser tratado como uma extensão da máquina, homem e máquina são complementares.
- 7) Diversidade: valoriza a variedade técnico produtiva, a flexibilidade e variedade de atividades exercidas por cada indivíduo.

O conjunto destes princípios possibilita a promoção de crescimento pessoal e organizacional além de um maior comprometimento de cada indivíduo para com a organização, facilitando o aprendizado, tornando o sistema mais flexível e melhorando o desempenho e satisfação no trabalho (SERAFIM, 2005).

Para Serafim (2005), os grupos semi-autônomos existentes na abordagem sociotécnica diferem do *team work* do sistema toyota devido ao grau de autonomia concedido ao grupo. No modelo japonês, a autonomia é restrita e controlada pela supervisão além disso, o grupo não participa do desenvolvimento e da implementação do projeto organizacional. Já no enfoque sociotécnico, a autonomia concedida ao grupo é crescente visando a descentralização do processo de tomada de decisão acerca da alocação e gestão de recursos.

Apesar da autonomia concedida aos grupos, Bourdet (1976) *apud* Serafim (2005) afirma que a organização do trabalho no sistema sociotécnico se insere no conceito de co gestão que, segundo o autor, “é uma tentativa de integrar a criatividade e a iniciativa operária no processo produtivo capitalista com o objetivo de aumentar a produtividade. Essa forma de organização permite a participação dos trabalhadores no processo de produção e nos meios, mas não nos fins (BOURDET, 1976 *apud* SERAFIM, 2005, P.27).”

4 ECONOMIA SOLIDÁRIA E AUTOGESTÃO

Ao contrário da heterogestão, caracterizada pela administração hierárquica, formada por níveis sucessivos de autoridade, com as informações fluindo das camadas mais baixas (que executam principalmente atividades rotineiras e operacionais), e as decisões fluindo das camadas mais altas da hierarquia, a autogestão implica em reduzir ao máximo os níveis

hierárquicos na organização, para que as relações em seu interior sejam horizontalizadas (FARIA e CUNHA, 2011).

Apesar de ser considerada como uma alternativa nova ao sistema capitalista, a autogestão já foi discutida e experimentada há muito tempo. De acordo com Mandel (1977) *apud* Cançado e Cançado (2009), em fevereiro de 1819, os trabalhadores de tabaco ingleses, depois de 11 semanas de greve, passaram a organizar a sua própria produção, e em 1833, os alfaiates franceses estabeleceram o princípio de não trabalhar senão em associação, eliminando os patrões.

Segundo Motta (1980), o anarquista Proudhon pode ser considerado o pai da autogestão devido à sua concepção de que a existência do Estado só atrapalha e serve para manter o sistema de heterogestão, controle do homem pelo homem. Para Proudhon, a autogestão pode ser definida como “a negação da burocracia e de sua heterogestão, que separa artificialmente uma categoria de dirigentes de uma categoria de dirigidos” (MOTTA, 1980, p. 212).

Para Vieira (2006, p.5) a autogestão pode ser conceituada como “um modelo de organização em forma de empreendimento coletivo onde os colaboradores interagem nas atividades produtivas, serviços e administração com o poder de decisão sobre questões relativas ao negócio e ao relacionamento social das pessoas diretamente envolvidas”.

Esse modelo de gestão é um dos pilares do movimento denominado Economia Solidária, em que diversos grupos de empreendimentos são organizados a partir de princípios cooperativos como a solidariedade, a justiça, a igualdade e a autogestão.

Segundo Paul Singer (2002, p.10), a Economia Solidária pode ser definida como um modo de produção cujo resultado natural de sua forma associativa é a solidariedade e igualdade:

A economia solidária é outro modo de produção cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado natural é a solidariedade e a igualdade, no entanto, exige mecanismos estatais de redistribuição solidária da renda.

Em outra definição mais detalhada de Singer (2008), tem-se Economia Solidária como uma proposta de trabalho autogestionário cuja característica fundamental é a igualdade de direitos, conquistada através da transparência da gestão, da divisão de poder e do

desenvolvimento de tarefas com participação ativa dos sócio-trabalhadores. Assim, o autor define Economia Solidária como:

[...] um modo de produção que se caracteriza pela igualdade. Pela igualdade de direitos, os meios de produção são de posse coletiva dos que trabalham com eles – essa é a característica central. E a autogestão, ou seja, os empreendimentos de economia solidária são geridos pelos próprios trabalhadores coletivamente de forma inteiramente democrática, quer dizer, cada sócio, cada membro do empreendimento tem direito a um voto. Se são pequenas cooperativas, não há nenhuma distinção importante de funções, todo o mundo faz o que precisa. Agora, quando são maiores, aí há necessidade que haja um presidente, um tesoureiro, enfim, algumas funções especializadas, e isso é importante sobretudo quando elas são bem grandes, porque aí uma grande parte das decisões tem que ser tomada pelas pessoas responsáveis pelos diferentes setores. Eles têm que estritamente cumprir aquilo que são as diretrizes do coletivo, e, se não o fizerem a contento, o coletivo os substitui. É o inverso da relação que prevalece em empreendimentos heterogestionários, em que os que desempenham funções responsáveis têm autoridade sobre os outros. (SINGER, 2008, p.289)

De acordo com Fórum Brasileiro de Economia Solidária (2003), os princípios gerais da Economia Solidária são:

1. A valorização social do trabalho humano;
2. A satisfação plena das necessidades de todos como eixo da criatividade tecnológica e da atividade econômica;
3. O reconhecimento do lugar fundamental da mulher e do feminino numa economia fundada na solidariedade;
4. A busca de uma relação de intercâmbio respeitosa com a natureza;
5. Os valores da cooperação e da solidariedade.

Para Silva e Farias (2014), os empreendimentos de Economia Solidária configuram-se como empresas autogestionárias onde os associados devem decidir em conjunto as questões políticas, produtivas e estratégicas do empreendimento, assegurando os princípios cooperativistas em um mercado capitalista. Para isso, os trabalhadores associados devem ter a capacidade e o conhecimento necessário para tomar decisões acerca de tudo o que acontece no empreendimento: metas de produção, políticas de investimentos e modernização. Assim, atividades educativas e o incentivo à trabalho em grupo são base para o desenvolvimento das empresas autogestionárias. Segundo Vieira (2006), incentivar a criatividade nesses empreendimentos implica em democratizar as tarefas que envolvem conhecimento, dando oportunidade para que o ‘saber fazer’ chegue a todos os associados.

O quadro 2 a seguir destaca algumas características da Economia Solidária que contrastam com o capitalismo convencional:

Quadro 2 – Economia Solidária x Economia Capitalista

Aspectos	Economia Solidária	Economia Capitalista
Gestão	Autogestão	Heterogestão
Remuneração	Retiradas	Valor diferenciado em função da hierarquia
Relação entre trabalhadores	Cooperativista e com informações compartilhadas	Competitiva e hierárquica
Processo de decisão	Decisões democráticas	Participação de poucos (acionistas majoritários ou grupos controlados)
Controle do processo	Autocontrole do processo pelos produtores diretos	Controle pela gerência de todo o processo de trabalho
Posse dos meios de produção	Posse coletiva	Propriedade individual ou capital privado
Comunicação	Assembléias com participação de todos os trabalhadores	Reuniões apenas entre a diretoria

Fonte – Adaptado de Faria (2009) *apud* Santos, Araújo e Sathler (2012)

Silva e Farias (2014) enfatizam que a finalidade da empresa solidária é maximizar a quantidade e a qualidade do trabalho e não minimizar lucro; é produzir coletivamente buscando alcançar eficiência sem explorar o trabalhador.

A Economia Solidária tem se mostrado como uma alternativa de sobrevivência para muitas pessoas que se encontram desempregadas ou em uma iminente situação de desemprego

e, dentre os diversos segmentos de empreendimentos solidários que dão uma nova perspectiva de vida para essas pessoas, estão as empresas recuperadas por trabalhadores.

4.1 Empresas Recuperadas por Trabalhadores

Durante a década de 90, como resultado das políticas econômicas adotadas no Brasil e dos efeitos da globalização, diversas empresas foram levadas à falência no país, deixando muitos desempregados e aumentando o número de trabalhadores na informalidade. Com isso, começaram a surgir iniciativas por parte dos trabalhadores, para negociar ou lutar pela posse das instalações e maquinário que compunham a massa falida, já que lhes era de direito receber o pagamento decorrente da dívida trabalhista pendente por parte da empresa. Assim, fazendo uso dos ativos da empresa e contando com o apoio de sindicatos, trabalhadores se envolveram na constituição de empresas autogestionárias formadas a partir da recuperação de uma massa falida, as chamadas empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs) (JUVENAL, 2006).

Em uma empresa capitalista tradicional, o trabalhador realiza apenas as atividades para as quais é designado e não tem participação em discussões referentes ao planejamento estratégico e administração da organização. Nas ERTs, o sócio trabalhador, além de serem responsáveis pelas atividades as quais já estavam acostumados, são também donos e participam da administração, fato que permite ao indivíduo se desenvolver intelectualmente por não realizar somente atividades rotineiras e por estar sempre buscando novos conhecimentos para gerir o empreendimento (SANTOS, ARAÚJO E SATHLER, 2012).

Ainda que as ERTs utilizem a autogestão como modelo de gestão, elas estão inseridas em um mercado capitalista e são geridas por trabalhadores que trazem consigo valores diferentes e muitas vezes opostos ao valor da solidariedade. Não é um processo simples fazer com que os sócios trabalhadores compreendam adequadamente a ideia do trabalho cooperado, autogestionário e não-hierarquizado. Segundo Juvenal (2006), é difícil para os sócios-trabalhadores romperem com as relações de alienação do trabalho, começarem a pensar na concepção e execução do seu trabalho, agirem como donos do empreendimento e de fato, gerirem um empreendimento idealmente solidário.

Lisboa (1995) *apud* Juvenal (2006, p. 134) afirma que se pode avaliar o grau de solidariedade de um empreendimento através de alguns indicadores, como:

- 1 – Valores ambientais;
- 2 – Valores sociais, como a preocupação com o desenvolvimento profissional e individual do trabalhador, comprometimento com o empoderamento local, com o combate à exclusão social etc.;
- 3 – Compromisso com a não-exploração do trabalho;
- 4 – Forma de repartição do excedente;
- 5 – Grau de participação dentro da empresa;
- 6 – Compromisso com a territorialidade;
- 7 – Presença de intercooperação; e
- 8 – Compromisso com a ética, refletido, também, nos preços justos.

Devido às origens das ERTs, às dificuldades financeiras que permeiam o início de sua construção, ao pensamento ainda alienado de muitos trabalhadores e à competição do mercado, muitas vezes é difícil para esses empreendimentos se manterem fiéis aos indicadores propostos pelo autor. Além de evidências de democracia e cooperação, podem ser encontrados nas ERTs aspectos da cultura heterogestionária, como a priorização do aumento da produtividade e eficiência em detrimento da gestão coletiva e de melhorias nas condições de trabalho.

Pires (2013), por exemplo, cita a necessidade do investimento na formação constante de cada trabalhador, principalmente no que se refere aos estudos sobre a autogestão, para que eles mudem a lógica a qual estão acostumados (do trabalho assalariado, fordista, numa relação vertical patrão-empregado) e aceitem a proposta autogestionária. Porém, nem sempre as ERTs têm condições ou permitem que este investimento, crucial para o sucesso do empreendimento solidário, ocorra.

Além disso, Pires (2011) levanta a questão das remunerações dos trabalhadores nas ERTs que frequentemente gera um confronto entre as lógicas autogestionária e do mercado capitalista. Normalmente, há uma grande variação entre a menor e a maior retirada nesses empreendimentos e, o argumento utilizado para justificar essa diferença é que os trabalhadores mais qualificados, como engenheiros, não teriam interesse em trabalhar neste tipo de empresa por uma remuneração mais baixa do que a que receberiam trabalhando em uma empresa comum. É o individual prevalecendo sobre o coletivo.

Assim, considerando que os trabalhadores envolvidos nas empresas recuperadas não escolheram participar desta experiência por ideologia e sim, por uma alternativa à uma situação de desemprego, há de se esperar que ainda que esses empreendimentos sejam ditos autogestionários, na realidade eles podem não corresponder aos ideais da Economia Solidária e da autogestão.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

O objetivo deste estudo é analisar como se dá os aspectos autogestionários sob a perspectiva da organização do trabalho em uma empresa recuperada por trabalhadores e identificar características heterogestionárias ainda presentes no empreendimento.

Para este trabalho optou-se por uma abordagem qualitativa pois o objetivo é analisar como um determinado problema se manifesta nas atividades e no cotidiano dos indivíduos inseridos num determinado contexto. De acordo com Miguel *et al.* (2012, p.52), na pesquisa qualitativa “a preocupação é obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos, bem como interpretar o ambiente em que a problemática acontece.” Além disso, Demo (1985, p.16) afirma que “realidades sociais se manifestam de formas mais qualitativas do que quantitativas, dificultando procedimentos de manipulação exata.”

Este estudo pode ser caracterizado como teórico-empírico, pois procura confrontar a teoria com a realidade, e exploratório-descritivo onde, por meio de dados coletados a partir da observação do pesquisador e de entrevista semi-estruturada, que se encontra anexada ao final deste trabalho, foi feita uma análise qualitativa (DALFOVO, LANA E SILVEIRA, 2008).

Para a coleta de dados, foi realizada uma visita à fábrica em março de 2012, onde foi possível interagir com vários trabalhadores, fazer observações acerca do ambiente e realizar a entrevista em um grupo composto por quatro trabalhadores que participaram do processo de recuperação. Não houve qualquer problema durante a visita, todos os trabalhadores abordados cooperaram e sanaram quaisquer dúvidas.

A empresa foi escolhida a partir do mapeamento nacional das empresas recuperadas em regime de autogestão realizado entre 2010 e 2012 por um grupo de pesquisadores, grupo do

qual fiz parte como bolsista de iniciação científica, das seguintes universidades: UFF, UFRJ, USP, UNESP, UFOP, CEFET-RJ, UNIRIO, UFVJM, UFSC, UFPB, UNICAMP e UFRN. Tal mapeamento teve como objetivo identificar as ERTs existentes no Brasil e analisar as principais características da gestão coletiva como número de trabalhadores cooperados e contratados, realizações de assembléias, saúde e segurança do trabalho, dentre outro aspectos. Como resultado deste mapeamento foram encontradas 67 ERTs em atividade, onde trabalham cerca de 12 mil pessoas e são realizadas atividades produtivas de diversas naturezas com destaque para metalurgia, têxtil, alimentação e química (HENRIQUES *et al.*, 2013).

Durante o mapeamento, foi possível realizar visitas *in loco* à alguns empreendimentos e, nesta oportunidade, foi realizada a visita à fabrica abordada neste estudo.

Por uma questão ética e para preservar a identidade da empresa estudada, foi necessário atribuir nome fictício à ela, sendo neste trabalho referida como empresa X. Além dela, outras empresas aqui citadas também terão o seu nome omitido.

6 ESTUDO DE CASO

6.1 A empresa

A empresa X esta situada na cidade de Diadema (SP) e é uma central de cooperativas que tem como finalidade realizar a administração dos negócios de três unidades filiadas a ela (chamadas aqui de empresas B, C e D), incluindo a comercialização dos produtos, o planejamento da produção e projetos de melhorias no processo produtivo. Entre os produtos produzidos pelas cooperativas e comercializados pela Empresa X estão anéis, flanges e conexões de aço forjado.

Esse complexo cooperativo - composto pela central de cooperativas (X) e suas três afiliadas (B, C e D) - é proveniente de uma indústria de forjaria (referida neste trabalho como empresa Y) que teve a sua falência decretada em 1997. As atividades da Y se iniciaram em 1954 na periferia de São Paulo e a empresa se instalou em Diadema em 1963.

Durante a década de 90, a tentativa de diversificar a sua produção para outros ramos que não a metalurgia e o acirramento da concorrência internacional, fizeram com que a empresa Y se desestruturasse e não conseguisse administrar as suas contas, reduzindo o número de funcionários e atrasando o pagamento dos salários. Em 1994, após o falecimento do fundador da empresa Y, foi formada uma associação entre trabalhadores e a administração presidida por um de seus filhos, Associação dos Empregados na Y, que buscava tentar evitar a falência da empresa. Porém, os trabalhadores continuaram a produzir sem receber salários e, percebendo que sob essa tentativa de cogestão (participação dos trabalhadores na administração da empresa por meio de representantes) não seria possível contornar a crise em que se encontravam, a associação foi dissolvida.

A partir daí, um grupo de trabalhadores começou a discutir a possibilidade de se formar uma cooperativa mas, de início, muitos operários foram resistentes à essa ideia. Por isso, entre dezembro de 1997 e abril de 1998, foram criadas as cooperativas B, C e D em diferentes momentos, de acordo com a adesão dos trabalhadores à perspectiva cooperativista. Dos cerca de 600 trabalhadores da empresa Y, aproximadamente 50% participaram do processo de recuperação e da formação das cooperativas. Essas três cooperativas estão localizadas no mesmo pátio que a empresa X e possuem uma inter-relação entre seus processos produtivos. A unidade B é uma prestadora de serviços de tratamento térmico e produz conexões tubulares, a unidade C fabrica anéis forjados sem costura, forjados especiais e flanges, e a unidade D produz forjados automotivos em aço carbono e aço liga.

Com o crescimento e a estabilização dessas 3 cooperativas, em 2000 foi criada a cooperativa X com o intuito de melhor atender o cliente final e melhorar o trabalho realizado pelos outros 3 empreendimentos. A empresa X é responsável pela administração da produção das empresas B, C e D que juntas, possuem aproximadamente 500 trabalhadores sendo que cerca de 220 são contratados. Assim, a empresa X é um sistema que agrega as outras três unidades.

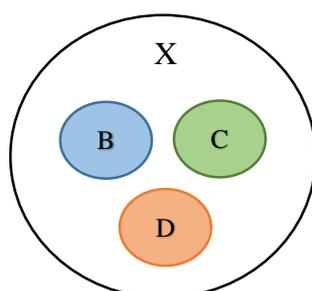


Figura 1 – Sistema X

Fonte – Autora

6.2 Aspectos relacionados à organização do trabalho

Neste tópico, busca-se ressaltar os aspectos observados e relatados no caso estudado que o tornam um exemplo de empreendimento autogerido e solidário.

Segundo Singer (2002), o empreendimento solidário é administrado democraticamente através de assembléias onde estão presentes todos os sócios ou, dependendo do número de cooperados, alguns sócios eleitos por departamento para deliberar em nome de todos. Nestes empreendimentos deve haver um espaço público aberto à discussões, onde os trabalhadores possam ter a oportunidade de expor suas opiniões, ideias e contribuir com a melhoria das relações e atividades existentes na empresa.

No sistema X, cada cooperado está vinculado à uma das cooperativas (B, C ou D) e vota diretamente para a escolha dos representantes que vão compor a diretoria de sua unidade: presidente, vice presidente e membro do conselho fiscal. Os presidentes de cada unidade são responsáveis por eleger o presidente do sistema X, levando em consideração eleições que são realizadas em cada cooperativa para este fim. Qualquer cooperado que não faça parte de alguma diretoria pode se candidatar para tal cargo. É importante ressaltar que ocupar um destes cargos de direção não isenta o cooperado de suas atividades regulares e não aumenta o valor de sua retirada.

O Conselho Administrativo, formado pelas diretorias e pelo presidente do sistema X, tem mandato de 4 anos e a cada mandato, 1/3 do conselho deve ser renovado. Um cooperado pode permanecer no Conselho por no máximo dois mandatos seguidos. Isso pode ser uma estratégia para evitar que um mesmo grupo se mantenha em cargos de diretoria e passe a centralizar o poder ou achar que tem mais direitos que os outros cooperados. Dentre as decisões tomadas pelo Conselho Administrativo estão aquelas relacionadas ao planejamento estratégico e financeiro das cooperativas. Foi relatado que, normalmente, os cooperados escolhidos para compor os cargos de direção são aqueles que possuem um profundo conhecimento técnico acerca das atividades de sua unidade e comportamento de liderança.

As reuniões do Conselho Administrativo ocorrem semanalmente e este tem autonomia quando se trata de questão do dia a dia, que requerem decisões mais simples, tal como compras e vendas. Quando se trata de um assunto que o conselho julga ser mais complexo e de grande

impacto para todo sistema, este primeiramente é discutido entre as diretorias e suas respectivas cooperativas individualmente em assembléias que ocorrem mensalmente, para depois ser analisado pelo Conselho Administrativo. Nessas assembléias, onde apenas cooperados são permitidos, os trabalhadores tem a oportunidade de participar das decisões e ter seus interesses atendidos, além de ser um momento de nivelamento das informações entre o grupo pois, no dia-a-dia, uma parte significativa dos trabalhadores não tem uma ideia global do que está acontecendo na organização.

Porém, foi relatado que devido à falta de interesse de alguns cooperados e à falta de tempo para conciliar assembléias longas e cumprir o planejamento da produção, muitas vezes as assembléias têm um caráter mais informativo do que decisório. Isso pode levar a precedentes no sistema democrático de tomada de decisão já que um determinado grupo, detentor de uma quantidade de informações profundas e relevantes acerca da organização, pode manipular outros para atender à interesses próprios.

Vale ressaltar que também são realizadas assembléias exclusivas para contratados onde são discutidos assuntos como participação nos lucros e reajuste salarial.

Além das assembléias, os trabalhadores possuem outros canais de comunicação entre eles e com a diretoria: de três em três meses é distribuído um jornal informativo com um detalhamento dos principais acontecimentos neste período e, em toda área tem o “Fale com a diretoria”, uma caixinha destinada à dúvidas, sugestões e reclamações que são recolhidas semanalmente.

No que diz respeito às retiradas, Singer (2002) afirma que na empresa solidária, os salários são substituídos por retiradas que variam de acordo com a receita obtida e, essas retiradas não tem que, necessariamente, ser iguais para todos os sócios, elas podem variar de acordo com a função exercida e isso deve ser decidido em assembléia.

No sistema X, as retiradas variam de acordo com as funções exercidas pelos cooperados porém, a maior retirada não pode exceder oito vezes a menor. Somente as sobras são divididas de forma igual entre todos os cooperados. Essa variação no valor das retiradas é justificada pela responsabilidade e qualificação exigida por diferentes atividades. De seis em seis meses são discutidos em assembléias os valores das retiradas e possíveis alterações de cargos entre cooperados e promoção de contratados. Em média, um cooperado recebe 30% a mais do que um contratado para exercer a mesma função. Ressalta-se que é possível que um contratado se

torne um cooperado do sistema X se for de interesse de ambos e passados 3 anos de sua contratação.

Enquanto que em uma empresa capitalista convencional o salário é baseado numa remuneração fixa, no empreendimento estudado os valores das retiradas variam de acordo com o resultado financeiro, podendo aumentar ou diminuir conforme a situação financeira e isso pode gerar alguns problemas. Foram relatados casos de cooperados que saíram do empreendimento quando as retiradas e sobras atingiram valores significativos e, quando o dinheiro acabava, pediam para voltar a fazer parte da cooperativa. Houve também casos em que os valores das retiradas ficaram muito baixos e por isso, alguns cooperados deixaram o empreendimento para tentar conseguir cargos melhores em empresas de porte maior.

Devido às situações como essas foi estabelecido que o cooperado deve avisar com antecedência a intenção de deixar o empreendimento para que uma nova pessoa possa ser treinada para substituí-lo. Além disso, foram intensificados os treinamentos e as atividades de conscientização dos cooperados acerca do significado de se fazer parte de uma empresa autogerida. É difícil para alguns sócios pensar que também são donos e lembrá-los disso é algo que é feito constantemente. A diretoria das unidades investem frequentemente em palestras e debates afim de conscientizar os trabalhadores da importância de se interessar em conhecer todo o processo produtivo, saber os resultados finais, participarem ativamente das assembleias e coibirem comportamentos negativos de outros sócios afinal, aquele empreendimento também são de responsabilidade deles.

Além de palestras e treinamentos sobre como funciona a autogestão, o cooperativismo e a Economia Solidária, os trabalhadores do sistema X podem fazer cursos técnicos que são realizados em parceria com o Senai e cursos de formação política. Existe ainda a possibilidade de a cooperativa custear até 100% do valor de cursos de língua e cursos superiores para cooperados e 30% para contratados. Assim, no sistema X há investimento e incentivo para que o trabalhador se desenvolva profissionalmente e individualmente e muitos se interessam por essas atividades. Foi relatado que aproximadamente 80% dos trabalhadores participam de alguma das oportunidades oferecidas.

Singer (2002) afirma que os empreendimentos de Economia Solidária devem ter como um de seus princípios, o interesse pela comunidade, eles devem contribuir com o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos

membros. Neste ponto, o sistema X doou um terreno para a construção de uma escola, apoia financeiramente atividades artesanais na cidade de Diadema, realiza campanhas de doação de alimentos para instituições que cuidam de crianças carentes e possui uma biblioteca aberta à comunidade.

Além disso, os cooperados consideram de grande importância conhecer novas realidades e experiências cooperativistas e, como incentivo à isso e à uma boa relação com outras cooperativas, o sistema X recebe trabalhadores de outros empreendimentos para que sejam feitos treinamentos no seu parque fabril, além de sublocar para eles, maquinário a um preço razoável.

Analisando esses aspectos, o sistema X pode ser considerado uma experiência bem sucedida de empresa recuperada baseada em princípios solidários.

6.3 Trabalho na empresa recuperada x trabalho na empresa capitalista

Neste tópico é discutido as diferenças e similiaridades relatadas pelos trabalhadores entre as relações de trabalho existentes no sistema X e na antiga empresa.

Apesar de ser uma empresa autogestionária, X possui um número significativo de trabalhadores contratados. Esse fato coloca em dúvida a inexistência de relações de dominação, de hierarquia no empreendimento, como previsto no taylorismo, fordismo e toyotismo, já que os cooperados são empregadores de trabalhadores que não têm a mesma autonomia e direitos que eles. Os contratados se limitam aos cargos operacionais sem participarem de assembléias ou possuírem expectativas de assumir um cargo de supervisão, realizando unicamente o que lhe é proposto, assim como em uma organização heterogerida condizente com a lógica taylorista-fordista. Segundo relatos, a quantidade relativamente grande de contratados é necessária para atender às mudanças de cenário do mercado para que, em momentos de crise, o empreendimento possa demitir pois sócios não podem ser demitidos. Nesse sentido, a empresa X é organizada de acordo com um sistema que se assemelha ao toyotismo, com a demanda sendo a norteadora das relações trabalhistas, o que vai contrário às ideias da Economia Solidária que tem seu cerne centrado no trabalho.

Após a recuperação, a ocupação das funções praticamente se manteve a mesma, inclusive os cargos de supervisão que, na teoria, não deveriam existir num empreendimento solidário pois a existência de tais cargos implica na existência de hierarquias. Como a escolha dos supervisores se dá em assembléias e conta com o voto de todos os cooperados, a existência deste cargo não é vista como uma ameaça aos princípios da autogestão. Normalmente os cargos são ocupados por aqueles que já exerciam esta atividade na antiga empresa devido à experiência desses trabalhadores. Os supervisores são responsáveis por coordenar a área produtiva, executar a programação feita pelo PCP, gerenciar conflitos, motivar os trabalhadores, dentre outras funções. Vale ressaltar que há uma certa rotatividade de postos entre os trabalhadores para evitar que estes fiquem acomodados e para incentivar o desenvolvimento de novas habilidades.

Apesar da existência de uma certa hierarquia, os cooperados relataram que têm liberdade para expor suas ideias e propor mudanças nas atividades e planejamento pré-estabelecidos. Assim, eles acabam participando das funções de responsabilidade dos supervisores.

Devido à autonomia que os cooperados possuem, além de realizar as atividades que são normais ao seu cargo, eles procuram ajudar outros que estejam tendo alguma dificuldade para executar as funções que são de sua responsabilidade, mesmo que não haja um relacionamento próximo entre os trabalhadores em questão. Por conta da ausência de competitividade para manter seus postos de trabalho, como ocorria na antiga empresa, os cooperados buscam ajudar mais uns aos outros e há naturalmente uma maior troca de informações e conhecimento entre eles. Como resultado, os trabalhadores da cooperativa não tem receio em pedir ajuda quando necessário, aprendem a desempenhar funções variadas, aumentam o sentimento de responsabilidade para com todo o empreendimento e o relacionamento entre eles se torna mais agradável.

Porém, foi citado que devido à esta autonomia, alguns cooperados parecem pensar mais no individual do que no coletivo ou não têm consciência plena de que o seu trabalho influencia nos resultados da empresa. Na antiga empresa, o trabalhador era supervisionado de forma a não largar o seu posto por qualquer circunstância e era monitorado para que suas ações não atrapalhassem a eficiência de suas atividades. No sistema X, como não há controle sobre os cooperados, alguns perdem muito tempo com assuntos que não contribuem com o empreendimento ou deixam o posto de trabalho desnecessariamente por um longo tempo. Por isso, os cooperados são incentivados por meio de palestras e treinamentos sobre autogestão e

cooperativismo, a coibir este tipo de comportamento dos colegas mesmo que isso gere atrito entre eles.

Os entrevistados também relataram que a tensão existente entre os trabalhadores na antiga empresa devido ao controle do tempo de serviço e produção é bem menor na atual empresa. Há uma maior liberdade para circular no ambiente de trabalho, se socializar e descansar quando necessário. Isso beneficia o trabalhador à medida que diminui o estresse diário a que é submetido. Além disso, ao reduzir a pressão e permitir que os trabalhadores realizem as atividades cada um a seu tempo, com tranquilidade e segurança, reduz-se também o número de acidentes de trabalho. No sistema X, no mês que não ocorrem afastamentos devido à acidentes de trabalho, são realizados sorteios de brindes comprados com parte da verba que custearia o afastamento. Nesse sentido tais características corroboram com os princípios da Economia Solidária que privilegiam o trabalho e o indivíduo em detrimento do lucro.

Um dos entrevistados citou que percebeu uma mudança significativa da forma como muitos cooperados, inclusive ele, lidam com os recursos da organização. Parece que a preocupação em reduzir gastos utilizando-se de pequenas ações aumentou entre o grupo. Por exemplo, não desperdiçar material de qualquer tipo (seja de escritório, de limpeza ou matéria prima), apagar as luzes quando deixar um ambiente e até se preocupar em consertar uma torneira pingando. Comportamentos desse tipo não eram comuns na antiga empresa, provavelmente porque os trabalhadores não consideravam aquilo como deles e por isso não se sentiam na responsabilidade de conservar os recursos.

Segundo os entrevistados, o maior desafio de fazer parte de uma ERT é fazer os sócios compreenderem e acreditarem na proposta cooperativista. É difícil para alguns começarem a pensar como donos e perceber que para que o empreendimento tenha sucesso, é necessário considerar primeiramente o coletivo. Ao contrário da antiga empresa, na qual o trabalhador se preocupava apenas em realizar uma atividade específica e com o seu salário ao final do mês, no sistema X é esperado que cada cooperado assuma a sua parcela de responsabilidade sobre o empreendimento em situações boas e ruins e se preocupe com outros aspectos que não girem em torno apenas do valor financeiro que lhe cabe.

Para os entrevistados, participar do processo de recuperação e fazer parte de um empreendimento de sucesso gera uma satisfação e um sentimento de trabalho cumprido, muito

grande. Para eles, ir para a cooperativa diariamente é motivo de orgulho e proporciona um contentamento que não existia quando trabalhavam na antiga empresa.

A seguir, o quadro 3 resume os princípios da Economia Solidária notados na organização do trabalho existente no sistema X:

Quadro 3 – Princípios da Economia Solidária observados no sistema X

Aspectos	Sistema X
Gestão	O empreendimento é gerido coletivamente pelos sócios-cooperados.
Remuneração	-Retiradas que variam de acordo com a principal atividade exercida pelo cooperado. -O valor das retiradas é definido coletivamente em Assembléias.
Relação entre trabalhadores	- Procuram ajudar uns aos outros. -Trocam informações e ensinam novas atividades para outros trabalhadores.
Processo de decisão	- O processo de tomada de decisão é realizado coletivamente em Assembléias e cada sócio vota diretamente. - Todos os sócios têm oportunidades de opinar e pedir esclarecimentos acerca dos processos decisórios em todos os níveis.
Controle do processo	- Autocontrole de cada trabalhador pela sua respectiva atividade. - Existência de supervisores, votados pelo coletivo, para coordenar a área produtiva e motivar os trabalhadores.
Posse dos meios de produção	- Posse coletiva; todos os sócios são proprietários dos meios de produção, coletivamente.
Comunicação	- Feita principalmente através de Assembléias. - Existência do “Fale com a diretoria”, caixinha destinada à dúvidas, sugestões e reclamações. - Jornal informativo distribuído de três em três meses.

Fonte – Autora

Além das mudanças na organização do trabalho citadas na tabela acima, outros pontos foram relatados pelos trabalhadores, como:

- Liberdade para expor ideias, propor mudanças nas atividades e planejamento pré-estabelecidos;
- Menor competitividade e melhor relacionamento entre os trabalhadores;
- Menor tensão e estresse diário para realizar as atividades;
- Maior conscientização em preservar os recursos físicos da organização;
- Maior motivação para ir trabalhar.

7 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi analisar os aspectos autogestionários em um empreendimento solidário e comparar as relações de trabalho com as existentes na antiga empresa. Para isso, foi necessário realizar um estudo sobre os conceitos relacionados ao tema para fazer observações e análises com mais propriedade. Vale ressaltar que um conceito fundamental para este estudo é a Economia Solidária, que sugere uma mudança profunda na sociedade e pode ser definida em três perspectivas – politicamente, culturalmente e economicamente – mas que, neste trabalho foi tratada somente na dimensão econômica.

Com a realização da pesquisa entre os trabalhadores, foi possível perceber que no sistema X estão presente os principais aspectos da Economia Solidária abordados no referencial teórico. Além disso, notou-se que as relações de trabalho na empresa recuperada são bem diferentes daquelas que existiam na antiga empresa. Há uma maior preocupação do trabalhador com o próximo e com os recursos organizacionais disponíveis.

Pode-se considerar que a tomada de decisão é realizada democraticamente através das assembleias onde todos os cooperados podem participar e expor sugestões e opiniões acerca das atividades realizadas na cooperativa. Apesar de alguns cooperados não transparecerem muito interesse em participar e demonstrar ideias, eles ainda contribuem com o voto. O Conselho Administrativo tem autonomia para tomar decisões de cunho estratégico mas, vale lembrar que

o grupo que o compõe é eleito por cada unidade do sistema X e portanto, tem o consentimento dos cooperados para isso.

Assim como o Conselho Administrativo, a escolha dos supervisores é feita através de eleição em cada unidade que conta com o voto de todos os cooperados. Portanto, há uma certa hierarquia na cooperativa porém, ao meu entedimento, essa hierarquia é consentida e baseada no respeito e na credibilidade que alguns cooperados têm perante outros.

Analisando a relação entre os trabalhadores, é possível afirmar que há uma cooperação entre eles pois há uma disposição em ajudar e aprender com o outro, as informações são compartilhadas e não foram citados casos de competitividade. O fato de os trabalhadores possuírem autonomia para realizar suas atividades permite que a façam com mais segurança e tranquilidade, além disso dá abertura para aprenderem novas funções com os colegas.

Apesar de o sistema X ser uma experiência bem sucedida de empresa recuperada por trabalhadores, percebeu-se que ainda há cooperados que não compreenderam o real sentido de fazer parte de um empreendimento autogestionário. Alguns, como aqueles que não tem interesse de participar de assembléias ou perdem muito tempo de trabalho desnecessariamente, ainda possuem um sentimento individualista que pode ser herança de quando trabalhavam na empresa heterogerida.

Além disso, há características na organização do trabalho do sistema X que não se alteraram com a recuperação da empresa, tais como: a existência de trabalhadores contratados que não possuem perspectiva de ascensão de cargo e não participam das tomadas de decisão a níveis tático e estratégico e; a necessidade da existência de cargos de supervisão mesmo com toda autonomia concedida aos sócios.

Em geral, pode-se considerar que a alienação a que muitos trabalhadores estavam expostos na antiga fábrica, foi de certa forma superada após o processo de recuperação. Os cooperados têm o controle sobre a gestão do empreendimento e para que este seja de sucesso, todos devem pensar nas ações que são melhores para o coletivo. Agora, a preocupação do trabalhador vai muito além de realizar uma atividade específica. Ele tem que ter uma noção de tudo o que se passa na cooperativa e, por isso, o seu trabalho tem mais sentido.

Estudar empreendimentos de Economia Solidária abre uma nova perspectiva acerca das relações sociais e de trabalho, onde é possível conciliar o ganho financeiro com solidariedade e

valorização do ser humano. Este estudo buscou identificar características da autogestão presentes em uma empresa recuperada por trabalhadores e mudanças que ocorreram nas relações sociais e de trabalho desde a sua recuperação. A partir dele, pode-se perceber que é possível construir empresas de sucesso a partir de uma lógica oposta à capitalista, àquele pensamento baseado na ideia de que uns concebem e comandam o trabalho e outros apenas o executam.

Como sugestões para pesquisas futuras, propõe-se:

- Realizar estudos comparativos de relações de trabalho e produção em empresas autogeridas e heterogeridas que estão presentes no mesmo setor produtivo e que possuem o mesmo porte.
- Analisar da perspectiva de contratados, como é a experiência de trabalhar em um empreendimento autogerido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CANÇADO, A. C.; CANÇADO, A. C. M. G. **A Construção da Autogestão em Empreendimentos da Economia Solidária: uma abordagem baseada em Paulo Freire.** REGES - Revista Eletrônica de Gestão, Picos, v. 2, n. 2, p. 56-72, mai./ago., 2009.

CARVALHO, Mariana Costa. **Autogestão, Economia Solidária e Cooperativismo: uma análise da experiência política da Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão, 2012.** Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Serviço Social – Universidade federal de Juiz de Fora.

CIRENO, Flávio. **Mudanças estruturais no emprego brasileiro na década de 90.** Recife, 2003.

CORNELIAN, Anderson Ricardo. **A concepção de “Economia Solidária” em Paul Singer: descompassos, contradições e perspectivas, 2006.** Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Sociologia – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Araraquara.

CORREIA, Rony Rodrigues. **Associações entre princípios sociotécnicos e compartilhamento de conhecimento: estudo de caso em projetos de sistemas de informação.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 175-191, jan./jun. 2013.

CORRÊA, Fernanda Zanin Mota. **Autogestão e Heterogestão: comparando as relações de trabalho em duas organizações do setor têxtil de Santa Catarina, 2004.** Dissertação – Curso de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico.** *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência.** – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 1985.

FARIA, M. S.; CUNHA, G. C.. **Autogestão e Economia Solidária: O desafio das Fábricas Recuperadas no Brasil.** V Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social. Florianópolis/SC , 2011.

FARIA, M. S.; CUNHA, G. C.. **Autogestão e Economia Solidária: O desafio das Fábricas Recuperadas no Brasil.** V Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social. Florianópolis/SC , 2011.

FERRAZ, D. L. S.; BURIGO, L. **A gestão em empreendimentos populares e o processo de trabalho no setor de reciclagem.** In: VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Curitiba/PR , 2012.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** 3 ed. Curitiba/PR: Editora Positivo, 2004.

Fórum Brasileiro de Economia Solidária. **Carta de Princípios da Economia Solidária.** In: III Plenária Nacional da Economia Solidária, 2003. Disponível em: <<http://www.fbes.org.br/>> . Acesso em 19 de Dez. 2015.

FRANCESCHI, A.; ECKHARDT, M. **Administração e organização do trabalho.** Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria ; Rede e-Tec Brasil, 2013.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HENRIQUES, Flávio Chedid et al. **Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil.** Rio de Janeiro/RJ: Editora Multifoco, 2013.

JUVENAL, Thais Linhares. **Empresas Recuperadas por Trabalhadores em Regime de Autogestão: Reflexões à Luz do Caso Brasileiro.** *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro/RJ, v. 13, n. 26, p. 115-138, dez. 2006.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** – 2.ed. – Rio de Janeiro/RJ: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo/SP: Atlas S.A., 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Burocracia e Autogestão: a proposta de Proudhon.** Fundação Getúlio Vargas. São Paulo/SP, 1980.

PAULA, Geraldo Marcelo. **Estruturas organizacionais: o papel do gestor de nível intermediário.** Universidade FUMEC – Belo Horizonte, 2007.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século 20 – Taylorismo, Fordismo e Toyotismo**. 2 ed. São Paulo/SP: Editora Expressão Popular, 2010.

PIRES, Aline Suelen. **As fábricas recuperadas no Brasil: a autogestão entre a teoria e a prática**. In: XV Congresso Brasileiro de Sociologia, , Curitiba/PR, 2011.

PIRES, Aline Suelen. **O que aconteceu com as fábricas recuperadas? Uma retomada da questão da autogestão no Brasil**. In: 37º Encontro Anual da ANPOCS. Águas de Lindóia/SP, 2013.

PREDEBON, E. A.; SOUSA, P. D. B. **As organizações, o indivíduo e a gestão participativa**. Universidade Federal do Paraná, 2003.

REGO, Thaís Cristina Figueiredo. **O deslocamento da pedagogia da qualificação profissional para a pedagogia das competências no mundo do trabalho**. Revista LABOR nº6, v.1, 2011.

SANTOS, F. H. P. S.; ARAÚJO, F. S.; SATHLER, T. M. **A gestão da autogestão: um estudo das Empresas Recuperadas pelos Trabalhadores**. In: VII Encontro Mineiro de Engenharia de Produção. Itajubá/MG, 2012.

SCARANO, Renan Costa Valle. **Economia Solidária e as configurações do trabalho**. In: VII Jornada Internacional de Políticas Públicas. São Luís/MA, 2015.

SERAFIM, Jacileide de Almeida. **Concepção e implantação de grupos autogerenciáveis: análise de dois casos industriais, 2005**. Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Puc Rio, Rio de Janeiro.

SILVA, Clara Teixeira da. **Saúde do trabalhador: um desafio para qualidade total no Hemorio**. Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, 2000.

SILVA, Ana Rita dos Santos. **Modelos de organização de trabalho nas empresas TIC: um estudo de caso, 2013**. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Gestão estratégica de recursos humanos – Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.

SILVA, L. A. C.; FARIAS, J. S. **A autogestão e a incubadora solidária UFCEG: estudo de campo com o grupo de arte em vidro e a emancipação de seus atores sociais**. Revista Saúde e ciência, 118-136, set-dez, 2014.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária** – 1ª ed. – São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, Paul. **Economia Solidária: entrevista com Paul Singer**. Estudos avançados, vol.22 no.62, São Paulo, Jan./Apr., 2008. Entrevista concedida a Paulo de Salles Oliveira.

TOLEDO, Dimitri Augusto da Cunha. **Por uma verdadeira participação dos trabalhadores: o caso da Flaskô – fábrica sob controle operário, 2011**. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

VIEIRA, Antonieta do Lago. **Breve reflexões sobre a construção de cooperativas populares solidárias.** In: IV Seminário Internacional Universidade, Trabalho e Trabalhadores. Belo Horizonte/MG, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A– Roteiro da entrevista semi-estruturada

PROJETO FÁBRICAS E EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL

QUESTIONÁRIO

Entrevistador 1 (aplicação):

Entrevistador 2 (relatoria):

Pesquisadores de Apoio (se houver):

EIXO 1) DADOS GERAIS DA EMPRESA (questões 1-2)

1- Qual o ramo de atividades desta empresa? Exemplos: Metalurgia, Química, Têxtil, Alimentação, Serviços etc.

2 - Descrição geral das atividades da empresa: listar os principais produtos e serviços.

EIXO 2) DADOS SOBRE O PERÍODO PRÉVIO À GESTÃO DOS TRABALHADORES (questões 3-12)

3- Qual é a data de início das atividades da empresa da qual se originou a empresa atual/a empresa que “faliu”/ a empresa original/ a empresa do ex-patrão (escolher melhor pergunta)? (*Especificar ano*)

4- Quando e como teve início o processo que levou à recuperação da empresa pelos trabalhadores? (*Explorar: a) relato do entrevistado - ideia do entrevistado sobre qual ou quais acontecimentos realmente marcam o início da organização dos trabalhadores para recuperar a empresa; b) especificar ano*)

5 - Por que os trabalhadores se dispuseram à recuperação da empresa? (*pode ser marcada mais de uma opção*)

1) Processo de “esvaziamento” (*por exemplo: retirada de máquinas, diminuição de linhas de produção, desativação de setores, desativação de galpões etc.*)

2) Não pagamento de salários

3) Demissão de pessoal

4) Falência (*ou processo similar*)

5) Outro (*especificar*)

6 - Quando começou a funcionar sob gestão dos trabalhadores? (especificar data - questão objetiva)

a - Data de início de atividades:

b - Data de formalização como cooperativa/outra figura jurídica

- 1) Autorizada a utilizá-lo por medida judicial
- 3) Ocupado
- 4) Alugado mediante contrato com o ex-dono
- 5) Comprado pelos trabalhadores
- 6) Propriedade da cooperativa, que herdou as dívidas da antiga empresa
- 7) Outra *(especificar)*

16 - Caso seja uma cooperativa, como foram integralizadas as quotas partes?

17 - Caso a empresa original tenha passado ou esteja passando por processo falimentar, indique em qual situação se encontra o processo atualmente.

18 - Se for o caso, algum dos seguintes itens foram recebidos como passível trabalhista ou outra forma de acordo com o ex-dono? (pode marcar todas as opções possíveis) (indicar se integral (I) ou parcialmente (P))

(a) 1) O imóvel	()I ()P
(b) 2) As máquinas	()I ()P
(c) 3) A marca	()I ()P
(d) 4) A matéria-prima	()I ()P
(e) 5) Outro <i>(especificar)</i>	()I ()P

EIXO 4) ESTRUTURA OCUPACIONAL E PERFIL DOS TRABALHADORES/AS (questões 19-25)

19 - Qual o número atual de trabalhadores/as?

a - Sócios/Cooperados **b** - Contratados

20 - Todos os trabalhadores são sócios?

21 - Qual o número de trabalhadores nos seguintes momentos?:

a - No momento de maior expansão da empresa original *(Especificar quantidade de trabalhadores/ano)*

Nº Trabalhadores..... Ano.....

b - No momento do conflito/falência *(Especificar quantidade de trabalhadores/ano)*

Nº Trabalhadores..... Ano.....

c - No momento em que efetivaram o controle sobre a empresa *(Especificar quantidade de trabalhadores)*

22 - Daqueles que estavam desde o início da recuperação, quantos continuam na empresa?

23 - Os diretores e gerentes da antiga empresa ficaram depois da recuperação?

24 - Considera que exista grande rotatividade de trabalhadores na empresa?

1) Sim 2) Não

a - Cerca de quantos trabalhadores saíram da empresa? (<i>especificar</i>)	
b - Por que deixaram a empresa? (<i>pode marcar mais de uma opção</i>) (<i>indicar os três principais motivos A, B, C</i>)	
1) Porque se aposentaram	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
2) Conflitos internos	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
3) Porque ganhavam pouco	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
4) Não adesão a nova forma de gestão	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
5) Problemas de saúde	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
6) Oferta melhor de emprego	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
7) Outro <i>Por favor especificar</i>	
c - Quais os setores que apresentam maior rotatividade?	
1) Administrativos	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
2) Diretoria	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
3) Vendas	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
4) Produção	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
5) Supervisão/Gerência	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
6) Outro <i>Por favor especificar</i>	

25 - Desde a recuperação até agora foram incorporados sócios-trabalhadores? (*Por favor marcar uma opção*)

1) Sim	a - Quem são? (<i>Pode marcar mais de uma opção</i>)(<i>indicar ordem de importância A, B, C</i>)	
	1) Ex-trabalhadores da antiga empresa	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
	2) Familiares dos trabalhadores	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
	3) Pessoas indicadas por trabalhadores/amigos	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
	4) Pessoal Novo	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
	5) Outro (<i>especificar</i>)	(<input type="checkbox"/>)A (<input type="checkbox"/>)B (<input type="checkbox"/>)C
2) Não	b - Por quê?	

EIXO 5) PRODUÇÃO E TECNOLOGIA (questões 26-31)

26 - Estão produzindo atualmente? (*caso a empresa tenha deixado de produzir recentemente, responder "não" e prosseguir com o formulário como se a resposta fosse "sim"*).

1) Sim	a - Qual porcentagem de produção em relação à capacidade total instalada? (<i>marcar uma opção</i>)		
	1) 1 a 10%		b - Por que estão produzindo abaixo da capacidade instalada atual? (<i>Por favor marcar todas as opções que sejam necessárias</i>)
	2) 10 a 20%		1) Não possuem matéria-prima
	3) 20 a 30%		2) Não possuem máquinas adequadas
	4) 30 a 40%		3) Falta de trabalhadores especializados
	5) 40 a 50%		4) Ausência de algum tipo de permissão legal
	6) 50 a 60%		5) Dificuldades de inserção no mercado
	7) 60 a 70%		6) Falta de demanda pelo produto

	8) 70 a 80%		7) Falta de capital de giro/crédito
	9) 80 a 90%		8) Outra <i>Especificar</i>
	10) 90 a 100%		
2) Não	c – Por quê?		

27 - Desde a recuperação, quais foram o melhor e pior momento da produção? (*especificar porcentagem e período*)

a - Melhor _____ % – b - Quando? _____

c - Pior _____ % - d - Quando? _____

e - Média _____ %

28 - Descreva o estado atual geral das instalações e do maquinário (*questão aberta; o pesquisador pode marcar mais de uma opção de acordo com a resposta*)

- 1) Em boas condições
- 2) Obsoletos
- 3) Faltam Máquinas
- 4) Falta Espaço
- 5) Outros

29 - Incorporaram novas máquinas ou renovaram/ampliaram as instalações desde o processo de recuperação?

1) Sim →	a - Qual o valor estimado do investimento?
	b - Com quais recursos?
	c - Quando?
2) Não	

30 - Promoveram inovações técnicas em algum componente do maquinário e/ou em alguma etapa do processo produtivo?

1) Sim →	a - O quê?
	b - Por quê?
2) Não	

31 - Quem foram os responsáveis por conceber as inovações? (*pode marcar mais de uma opção*)

- 1) Trabalhadores
- 2) Técnicos
- 3) Pesquisadores/Universitários
- 4) Imposição do Mercado
- 5) Outros (*especificar*)

EIXO 6) RELAÇÕES DE TRABALHO, AUTOGESTÃO, EDUCAÇÃO (questões 32 - 36)

32 - Mantém a mesma organização do trabalho presente na empresa original?

1) Sim	
--------	--

2) Não	→ a - Quais mudanças introduziram? (<i>questão aberta, listar principais A, B, C</i>)
	A)
	B)
	C)

33 - Realizam ou realizaram rodízio de postos entre os trabalhadores?

1) Sim	→ a - Como funciona?
2) Não	

34 - a - Qual tem sido o papel/participação das mulheres na empresa recuperada?

b - Perceberam alguma mudança em relação ao período anterior?

35 - a - Possuem supervisores ou coordenadores de setor?

1) Sim b) Não (*passar a pergunta 36*)

b - Qual o papel destes supervisores/coordenadores?

c - Com quais critérios os escolhem ou nomeiam como tais?

36 - Há processos formativos frequentes apoiados ou desenvolvidos pela empresa para os trabalhadores?

1) Sim	→ a - Quais? (<i>Por exemplo: educação formal, EJA, ensino técnico, formação política etc</i>)
	b - Como são organizados? (<i>Por exemplo: recebem bolsas, fazem parcerias, promovem cursos internos etc.</i>)
2) Não	

c - Qual a avaliação dos trabalhadores em relação a essas atividades?

1) Demonstram interesse

2) Têm pouco interesse

d - Qual o grau de participação:

1) A maioria participa

2) A minoria participa

e - Há demandas para novos cursos? Se sim, em qual(is) tema(s)?

EIXO 7) PERFIL ORGANIZACIONAL (questões 37 - 54)

37- Organograma de organização (*será solicitado no momento do agendamento e requisitado após a entrevista. Orientação: não responder durante a aplicação do questionário*)

38 - Todos os trabalhadores/as trabalham a mesma quantidade de horas? (*marcar uma opção*)

1) Sim	→ a - Quantas horas por dia?
2) Não	→ b - Por que não trabalham todos a mesma quantidade de horas?

39 - Todos os trabalhadores recebem o mesmo salário/retirada?

1) Sim	→ <i>passar a pergunta 43</i>
--------	-------------------------------

2) Não → a - Por quê? *Especificar e passar a pergunta 40*

40 - Estabelecem categorias para diferenciar o valor das retiradas?

1) Sim →	a - Por Favor Especificar as diferentes categorias:
	a)
	b)
	c)
	d)
2) Não	

41- Qual a faixa de remuneração da empresa (*valores do maior e menor salário/retirada*)?

42 - Qual é a média do valor mensal da retirada/salários (*para sócios e contratados*)?

a - Sócios	R\$ _____
b - Contratados	R\$ _____

43 - A ocupação nesta empresa é a principal fonte de renda dos trabalhadores?

44 - Este sistema de retirada/salários manteve-se igual desde o princípio?

45 - As discussões sobre a estrutura/valor da retirada/salários acontecem regularmente?

46 - Os trabalhadores conseguem retirar/receber valor em torno da média todos os meses?

47- Em relação ao Conselho Administrativo, conservaram os cargos por mais de um mandato?

48 - Qual o período do mandato? (*especificar período*)

49 - Na empresa atual, qual a função dos membros do Conselho Administrativo? (*No caso de os membros do conselho serem exclusivamente dedicados ao conselho, considerar a função anterior*)

50 - Quais tipos de decisões o Conselho Administrativo toma?

51- Realizam assembleias/reuniões gerais periodicamente? (*Marcar uma opção*)

1) Sim →	a - Com qual frequência?
	1) Semanalmente
	2) Quinzenalmente
	3) Mensalmente
	4) Trimestralmente
	5) Semestralmente
	6) Anualmente
	7) Outra
2) Não →	b - Por quê?

52- Quais decisões são tomadas nas assembleias/reuniões gerais?

53 - Utilizam outros canais de informação e discussão entre os trabalhadores para além da assembleia? *(Exemplo: quadro de avisos, horário de almoço, reuniões por setor, jornais, boletins, sistemas de som etc.)*

54 - Consideram que trabalham sob a forma de autogestão? Porque?

EIXO 8) COMERCIALIZAÇÃO E RELAÇÃO COM MERCADOS (questões 55-74)

55 - A produção da empresa é para *(pode marcar mais de uma opção)*

- 1) Consumo final (obs.: consumidor pessoa física)
- 2) Consumo intermediário (obs.: consumidor pessoa jurídica)
- 3) Extração/produção de matérias-primas
- 4) Serviços
- 5) Outro *(especificar)*

56 - Produzem ou trabalham para terceiros *(“outsourcing”/terceirização/subcontratação)*?

1) Sim →	a - O quê?
	b - Por quê?
2) Não	

57- Se trabalham para terceiros, qual a percentagem que esta produção representa em relação ao total? *(especificar percentagem)*

58 - Qual tipo de empresas fornecem os insumos para produção? *(Por favor marcar todas as opções necessárias) – ASSINALAR AS PORCENTAGENS*

Categoria	Insumo	%
1) Empresas monopólicas no setor		
2) Outras grandes empresas		
3) Pequenas/Médias Empresas		
4) Empresas Recuperadas		
5) Empreendimentos solidários		
6) Microempreendimentos		
7) Empresas Estadais/Entes Federativos		
8) Outro <i>especificar</i>		

59- Para quem vendem? *(Por favor marcar todas as opções necessárias) – ASSINALAR AS PORCENTAGENS*

Categoria	Porcentagem
1) Empresas monopólicas no setor	
2) Outras grandes empresas	
3) Pequenas/Médias Empresas	
4) Empresas Recuperadas	
5) Empreendimentos Solidários	
6) Microempreendimentos	
7) Empresas Estadais/Entes Federativos	
8) Público em geral	
9) ONG's	

60- Assinalar a porcentagem de produção vendida para os três principais clientes e em quais categorias da questão 65 esses clientes se encaixam.

Questão 66: Principais Clientes e Porcentagem de Produção Vendida		
Cliente	Categoria	% Vendida

61 - As atividades regulares da empresa (plantas, escritórios etc.) funcionam em mais de um local? Se sim, onde localizam-se as distintas atividades? *(Por favor marcar todas as opções necessárias).*

1) Sim →	a - O quê?
	b - Onde?
	1) No mesmo bairro
	2) Em outros pontos da cidade
	3) Em outros pontos do estado
	4) Em outros estados
	5) Em outros países
2) Não	

62- Qual a abrangência da atuação da empresa em relação à comercialização dos produtos? *(pode marcar mais de uma opção)*

- 1) No bairro
- 2) Em outros pontos da cidade
- 3) Em outros pontos do estado
- 4) Em outros estados
- 5) Em outros países

63- Realizam importações?

- 1) Sim. De onde? *Especificar*
- 2) Não

64- Realizam exportações?

- 1) Sim
 - a-** Para onde? *Especificar*
 - b-** Qual a porcentagem da exportação sobre o total de vendas da empresa?
- 2) Não

65- Mantêm os mesmos fornecedores do período anterior à recuperação?

66 - Possuem algum tipo de dificuldade em relação à escolha de fornecedores?

- 1) Sim
 - a-** Qual?
 - 1) Monopólio/Oligopólio de fornecedores

- 2) Distância/logística
- 3) Preterimento da empresa por parte do(s) fornecedor(es)
- 4) Disponibilidade de produtos
- 5) Preço
- 6) Outro (especificar)

2) Não

67 - Quais os três principais concorrentes da empresa atualmente (*empresas que disputam diretamente o mercado da empresa entrevistada - não confundir com, por exemplo, maior empresa do ramo de atividade, a não ser que esta exerça influência direta sobre a comercialização da empresa*)?

68 - Possuem dificuldades de comercialização?

1) Sim. Quais?

2) Não

69 - Possuem dívidas herdadas da empresa anterior?

70 - Foram contraídas novas dívidas?

71 - Quais foram/são os principais credores?

72 - Possuem dificuldades de acesso a crédito?

1) Sim. Porque?

2) Não

73 - Desde a recuperação, acessaram crédito?

1) Sim, crédito efetivado	Ano	Instituição
2) Sim, crédito tramitando	Ano	Instituição

EIXO 9) SEGURIDADE SOCIAL E SEGURANÇA DO TRABALHO (questões 75-87)

74 - Os trabalhadores contam com serviço de cobertura médica?

1) Sim →	a - De qual tipo?
	a) Pública
	b) Privada
	c) Sindical
2) Não	

75 - Possuem seguros contra acidentes de trabalho?

1) Sim →	a - De qual tipo?
	a) Público
	b) Privado

	c) Sindical
2) Não	

76 – Possuem um programa de segurança de trabalho na empresa?

77- Houve mudanças no número de acidentes de trabalho desde a recuperação?

- 1) Sim, aumentou
- 2) Sim, diminuiu
- 3) Não

78 - Avaliam que a pressão sobre o trabalho mudou em comparação com a antiga empresa?

1) Sim	a - Se sim, sentem que houve intensificação (I) ou diminuição (D) da pressão sobre o trabalho?
	<input type="checkbox"/> I
	<input type="checkbox"/> D
	b - Por quê?
2) Não	

79- Contribuem para aposentadoria?

80 - Há, atualmente, trabalhadores aposentados ou a ponto de aposentar-se?

EIXO 10) RELAÇÃO COM A SOCIEDADE, SINDICATOS E MOVIMENTOS SOCIAIS (questões 82-94)

81 - Antes de ser uma empresa recuperada, os trabalhadores estavam sindicalizados?

1) Sim, muitos	a - Em qual sindicato?
2) Sim, poucos	
2) Não	

82 - Qual foi o papel do sindicato durante o processo de recuperação?

83 - Conservam atualmente a relação com o sindicato ou algum tipo de organização gremial?

1) Sim	a - Qual tipo de relação?
	1) Seguem afiliados com plenos direitos
	2) Acesso a benefícios sociais
	3) Assessoria
	4) Outros (<i>especificar</i>)
2) Não	

84- Como avaliam a relação do sindicato com esta empresa e seus trabalhadores? (*atentar para as relações entre sócios/sindicato, contratados/sindicato e diretoria/sindicato*)

85- Estabeleceram algum tipo de vínculo econômico e/ou político com outra(s) empresa(s) recuperada(s) ou empreendimento econômico-solidários?

86- Possuem relação ou participam de algum movimento social, partido ou grupo político?

87 – (Caso não cite economia solidária) Em relação à economia solidária, têm algum contato com organizações que atuam com esse tema?

1) Sim	a - Com quais organizações?
2) Não	

88 -Sua empresa pertence ou pertenceu a algum movimento ou organização de empresas recuperadas ou cooperativas

1) Sim	a - A qual organização? <i>(Por favor, marcar uma opção, se trocou de organização, marcar as duas opções na ordem de participação)</i>
	1) UNISOL Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários
	2) ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores de Autogestão e Participação Acionária)
	3) UNICAFES (União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária)
	4) ANCOSOL (Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária)
	5) Movimento de Fábricas Ocupadas
	6) Outros <i>(por favor especificar)</i>
	b - Como caracterizaria a relação? <i>(Por favor marcar uma opção)</i>
	a- Intensa
	b- Esporádica
	c- Outra <i>Por favor especificar</i>
	c - Quais os benefícios de estar nesta organização? <i>(questão inicialmente aberta; elencar os itens de acordo com resposta do entrevistado)</i>
	1) Comercialização
	2) Captação de Recursos

89-- Na visão dos trabalhadores, qual o papel da empresa para a comunidade do entorno?

90 - Realizam algum tipo de atividade solidária ou cultural?

91 – Possuem alguma relação com Universidades?

92 – Costumam receber muitos pesquisadores? O que eles buscam conhecer?

93 - Acham essas pesquisas positivas?

EIXO 11) RELAÇÃO COM O ESTADO (questões 95-101)

94- Houve apoio de alguma esfera do Estado na recuperação da empresa?

1) Sim	a - Qual órgão? _____
	b - Qual tipo de apoio?
	1) Subsídios/ crédito
	2) Capacitação
	3) Projetos Sociais
	4) Assessoramento legal

	5) Político 6) Outros (<i>especificar</i>)
2) Não	

95- Houve apoio de alguma esfera do Estado na manutenção da empresa?

1) Sim	a - Qual órgão? _____
	b - Qual tipo de apoio?
	1) Subsídios/ crédito 2) Capacitação 3) Projetos Sociais 4) Assessoramento legal 5) Político 6) Outros (<i>especificar</i>)
2) Não	

96- Estabeleceram relação com a Secretaria Nacional de Economia Solidária, ou outro órgão público ligado ao movimento de Economia Solidária ao longo do processo de recuperação? (*pode marcar mais de uma opção*)

1) Sim, com a SENAES	a - Qual relação?
2) Sim, com outro órgão público ligado a ES	b - Qual órgão?
	c - Qual relação?
3) Não	

97 – Participam de alguma instância participativa do Estado (p.e. Conselho, Comissões, Conferencias)?

1) Sim	a - Qual(is) (<i>especificar</i>)
	b - Qual a participação?
	1) Intensa
	2) Esporádica
	3) Meramente formal
2) Não	

98 - Esta participação tem gerado resultados?

1) Sim	a - Quais?
2) Não	b - Por quê?

99- Como avaliam a atuação do Estado/órgãos públicos no apoio ao seu empreendimento? Ajuda ou atrapalha? Facilita ou dificulta?

100 – O que esperam do Estado?

EIXO 12) AVALIAÇÃO GERAL E AUTO-DENOMINAÇÃO (questões 102-110)

101- Quais as principais mudanças consideram que ocorreram na empresas após a recuperação?

102- Em uma frase, o que significa para vocês trabalhar em uma empresa recuperada? (*deixar livre para cada um dos entrevistados expressarem sua frase ou a formularem conjuntamente*)

103- Como vocês avaliam hoje a relação entre os trabalhadores em comparação à relação que existia na antiga empresa?

104- Conhecem outros casos de empresas recuperadas na região? (*checar se temos as mesmas informações*)

105- Os trabalhadores demonstram curiosidade em conhecer outros casos de empresas recuperadas?

106 - Qual sua percepção sobre o surgimento de novos casos de empresas recuperadas no Brasil?

1) Estão crescendo

2) Estão diminuindo

3) Continuam da mesma maneira

4) Não temos conhecimento

107- Que termo usam para os trabalhadores(as) da empresa?

1) Cooperado (a)

2) Sócio (a)

3) Sócio-trabalhador(a)

4) Trabalhador(a)

5) Outro. Qual?

108 - Que termo usam para denominar a empresa?

1) Empresa de autogestão

2) Empresa recuperada

3) Empresa recuperada pelos trabalhadores

4) Fábrica recuperada

5) Cooperativa

6) Empresa

7) Outro. Qual?

109- Quais acreditam serem as perspectivas para o futuro desta empresa e das empresas recuperadas por trabalhadores em geral?