



# 9º ENEDS

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA  
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL



**“O Brasil que se quer e os caminhos que se trilham”**

## **Análise diagnóstica precedente a assessoria de Empreendimentos Solidários de Minas Gerais recuperados por trabalhadores.**

### **Área Temática: Teoria e prática da Economia Solidária**

**Sabrina Abrão<sup>1</sup>, Kelly Castro<sup>2</sup>, Sandra Rufino<sup>3</sup>, Tiago D. Pereira<sup>4</sup>**

<sup>1, 2, 4</sup>*Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto – INCOP/UFOP, [sabrina.abrao@gmail.com](mailto:sabrina.abrao@gmail.com), [kelly.castro.naves@gmail.com](mailto:kelly.castro.naves@gmail.com), [tiagoduartep@hotmail.com](mailto:tiagoduartep@hotmail.com)*

<sup>3</sup>*INCOP/UFOP; PEGADAS/UFRN; NESOL/USP, [ssrufino@yahoo.com.br](mailto:ssrufino@yahoo.com.br)*

### **Resumo**

*O presente artigo pretende relatar e documentar pré-diagnósticos anteriores ao processo de assessoria em quatro empreendimentos solidários, de Minas Gerais, assumidos pelo trabalhadores. Houve aplicação de questionário semiestruturado e seleção dos empreendimentos. Para os escolhidos a análise de dados foi feita com estratificação e agrupamento das respostas obtidas, correlacionando, quando possível, a outras respostas. Determinaram-se potenciais espaços de atuação através de pré-diagnósticos de problemas organizacionais. A compreensão sistêmica de cada empreendimento é importante aspecto de formação do colaborador e torna possível de auxiliar os trabalhadores na descoberta dos problemas empresariais. Com este objetivo, este artigo aborda uma breve revisão teórica acerca da Economia Solidária, ressaltando suas origens e expansão. Relata características da autogestão e alguns de seus problemas, a partir da observação e estudo destes empreendimentos solidários elencados. As conclusões expostas permitem refletir sobre o percurso destes empreendimentos e auxiliam na elaboração de um futuro planejamento de assessoria que promova elevação da qualidade de vida destes grupos associativos, através da melhoria e adequação processo produtivo. Por ser um processo de assessoria contínuo e em execução, não se almeja demonstrar resultados finais sobre o trabalho, mas captar demandas referentes às necessidades das empresas, além de contribuir para formação dos alunos.*

*Palavras-chave: Empresas recuperadas; Autogestão; Economia Solidária; Empreendimentos Econômicos Solidários, Pesquisa-ação.*

### **1 Introdução**

Neste artigo pretende-se relatar e analisar as atividades e ações realizadas pelo Grupo de Trabalho (GT) do projeto “EMPRESAS RECUPERADAS: Assessoria Jurídica, Gestão e Organização do Trabalho de Empresas Autogestionárias de Minas Gerais”, financiado em 2012 pelo edital PROEXT/MEC e pertencente ao programa da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (INCOP/UFOP).

A motivação para trabalhar com empresas recuperadas pelos trabalhadores é fomentar e auxiliar, assessorando o desenvolvimento de empreendimentos solidários, incentivar a prática



**9º ENEDS**

**ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA  
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL**

**“O Brasil que se quer e os caminhos que se trilham”**

da autogestão e a integração das empresas com as sociedades inseridas, fortificando assim, o movimento de Economia Solidária regional e promovendo sua consolidação no mercado, tendo em vista que estas serão colocadas para competir com empresas tradicionais capitalistas (SINGER, 2005). Em particular, o trabalho pretende atuar com empresas do Estado de Minas Gerais.

Uma das principais vertentes de trabalho é oferecer formação e treinamento para os sócios-trabalhadores na construção desta nova estrutura econômica. Paralelamente, pretende-se, realizar assessoria de gestão e jurídica de acordo com as necessidades a *posteriori*.

Foram avaliadas todas as possíveis demandas de formação e assessoria das empresas, de acordo com as capacidades conhecimentos acadêmicos de um grupo multidisciplinar formado por alunos e professores colaboradores<sup>1</sup> dos cursos de administração, economia, engenharia de produção, direito, letras e jornalismo ligados ao projeto<sup>2</sup>.

Essa grande diversidade permite formar os trabalhadores nas temáticas de Economia Solidária, tendo como base as vertentes pertinentes de cada curso. Para formação holística o ponto importante é a pesquisa conjunta dos colaboradores com os empreendimentos relacionando teoria, práticas diárias cooperativas e dinâmicas de aprendizagem. Este processo se desenrola desde o primeiro contato, até a intervenção final junto às empresas, que este artigo ainda não pretende abordar.

O foco foi previamente estabelecido na elaboração do projeto de extensão e relaciona-se com empresas recuperadas por trabalhadores de Minas Gerais. Utilizou-se de parte dos dados (referentes a Minas Gerais) já coletados pela pesquisa CNPq “Fábricas Recuperadas pelos Trabalhadores: Diagnóstico das Experiências Brasileiras” na qual o projeto extensão “Empresas Recuperadas” Assessoria Jurídica, Gestão e Organização do Trabalho de Empresas Autogestionárias de Minas Gerais foi inspirado. A concomitância do projeto de extensão com o projeto de pesquisa permitiu que o primeiro participasse da aplicação de alguns questionários desta última.

Apesar da utilização de dados quantitativos relativos à experiência brasileira, optou-se pelo uso da metodologia analítica qualitativa. Esta opção vincula-se a característica colaborativa que aspira, a todo o momento, olhar os fenômenos de acordo com a visão perspectiva do trabalhador. No avesso da contemporaneidade e dos mercados positivistas, que visam quantificar de forma fragmentada os empreendimentos, busca-se a compreensão ampla destas organizações e suas complexidades a partir de suas características individualizadas para uma ação holística, sistêmica e eficaz. Além disso, na pesquisa qualitativa a fonte de dados é o ambiente natural (carregado de significados pessoais dos trabalhadores) e o pesquisador é só o instrumento; a análise é descritiva e detalhada, com aspectos observados em entrevistas, anotações de campo, documentos corporativos solicitados (GODOY, 2005) e construção conjunta de pesquisa-ação, baseado no conceito de Economia Solidária e planejamento participativo com integração entre os pesquisadores e empreendimentos solidários.

A pesquisa-ação distingue-se tanto da pesquisa científica quanto da ação pragmática vistas separadamente, pois à medida que interfere no ambiente promovendo melhorias técnicas,

<sup>1</sup> Entende-se por como colaborador todo o participante do processo de extensão que auxilie sua prática, desenvolvimento e acompanhe seus resultados: alunos, professores e voluntários.

<sup>2</sup> O projeto é realizado sob coordenação do Prof. Dr. Roberto H. Porto Nogueira.



# 9º ENEDS

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA  
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL



**“O Brasil que se quer e os caminhos que se trilham”**

provoca concomitantemente uma alteração no contexto pesquisado e no movimento de ação. Este tipo de método visa o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho em um ciclo de “oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito”. (TRIPP, 2005, p.446)

Apesar de parecerem conclusivos, os diagnósticos finais de necessidades serão traçados somente mediante a criação do plano de ação junto às empresas, de maneira participativa e colaborativa. Reunir-se-ão acadêmicos e sócios-trabalhadores na discussão destas potencialidades.

A questão chave, no entanto, é a pré-determinação de uma série de serviços profícuos aos empreendimentos solidários. Uma vez que preparam os acadêmicos (de engenharia de produção, administração, economia, direito e letras) e os tornam mais cientes das áreas e aplicações da teoria na prática de empreendimentos solidários; esses pré-diagnósticos visam tornar mais produtivas e proveitosas as discussões a serem realizadas nas empresas durante as visitas, na elaboração do plano de ação.

O objetivo deste artigo é apresentar, explanar e discutir o trabalho *in process* da INCOP (de assessoria e formação) junto às empresas recuperadas de Minas Gerais. Por *in process*<sup>3</sup>, entende-se que este é um trabalho contínuo e em execução, portanto, este não cumpre papel de apresentar resultados finais do trabalho, mas sim firmar os diagnósticos de atividades plausíveis para incubadora mediante a visualização e análise das características notadas nas empresas pesquisadas. Estes diagnósticos iniciais contribuirão para construção do conjunto de conhecimentos e habilidades específicos do aluno integrante do processo colaborativo de análise de demandas de assessoria e formação.

## 2 Revisão Teórica

A abertura do mercado e a internacionalização da economia fizeram com que as experiências de empresas autogestionárias, principalmente vindas da Europa, chegassem ao Brasil. As primeiras experiências no Brasil foram durante a década de 80, porém o movimento ganhou mais força durante a década de 90, com o crescimento do número de empresas recuperadas, no país. Surgiu em 1994 a Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão (Anteag), com missão de “Promover a construção, divulgação e desenvolvimento de modelos autogestionários que contribuam para criar/recriar trabalho e renda desenvolvendo a autonomia e formação dos trabalhadores, estimulando ações solidárias e fraternas e representando as empresas/empreendimentos autogestionários”, segundo a missão encontrada no site da Anteag.

Este processo teve características de reestruturação industrial, gerada pelo avanço tecnológico e a substituição da força humana pela automação, promovendo grande concorrência e altos índices de desemprego. Mediante as cíclicas crises econômicas e decorrente aumento do desemprego estrutural, as consequências desta reestruturação foram a falência de diversas indústrias e a substituição de empresas capitalistas por autogestionárias, sendo que a recuperação das empresas pelos trabalhadores sob este novo regime de gestão veio como uma resposta paliativa para essa situação.

---

<sup>3</sup> Termo ligado ao conceito de WIP do inglês “work in process”. Usado para conjunto de itens inacabados em um processo de produção de produtos ou serviços. Mais que um sinônimo de inacabado, refere-se ao insumo que está sob ação contínua.



# 9º ENEDS

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA  
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL



**“O Brasil que se quer e os caminhos que se trilham”**

O ressurgimento da Economia Solidária no Brasil no final do Século XX foi, então, um meio dos trabalhadores se contraporem a exclusão e exploração do trabalho pelo capitalismo industrial. Pode-se fazer um paralelo com o mapeamento de Economia Solidária feito entre 2005 e 2007. Foram identificados 21.859 Empreendimentos Econômicos Solidários, em cerca de 52% dos municípios brasileiros. O mapeamento revela uma respeitável alternativa de inclusão social através do trabalho e da renda, atrelado a cooperação, autogestão e a solidariedade na realização de atividades econômicas, aumentando a qualidade de vida dos trabalhadores inseridos nesse processo (SILVA, 2011).

Torna-se de suma importância, portanto, a reformulação e a criação de políticas públicas que possibilitem o crescimento ainda maior dos Empreendimentos de Economia Solidária, tendo em vista que ela tem em suas raízes a diminuição da desigualdade entre as pessoas e uma distribuição de renda mais igualitária. Fica clara, então, a contraposição ao modelo econômico atual, que visa apenas lucro e exploração do trabalhador, sem levar em conta a sua qualidade de vida e o uso racional e sustentável da natureza. (SILVA, 2011)

As iniciativas populares baseadas na livre associação representam a opção de substituição de renda para as vítimas da precarização do trabalho (OLIVEIRA, 2001). A expansão do movimento de Economia Solidária, notado pelo aumento anual da contagem de empreendimentos solidários, revela o aumento da população excluída e também aponta para importância de tratarmos das questões relevantes para estes empreendimentos.

Diante da forma como se implantaram, os empreendimentos solidários podem ser vistos como a expressão de uma “forma social de produção específica” antagônica ao ‘produtivismo’ capitalista. (SINGER, 2000). Entretanto, este antagonismo não coloca em xeque o sistema, muito pelo contrário, permite que ele se reproduza quando fornece alternativa para os problemas sociais gerados pelas políticas neoliberais (OLIVEIRA *et al*, 2007).

Ainda sim, a Economia Solidária é um modo de produção que dispensa a alienação do trabalho buscando igualdade de direitos produtivos. Neste contexto, os meios de produção são de posse do trabalhador e a gestão organizacional é de sua responsabilidade. Então, os empreendimentos econômicos solidários são aqueles que exercem a autogestão nas atividades econômicas de produção de bens, prestação de serviço, de fundos de crédito, de comércio e de consumo solidário (SINGER, 2002).

Cumprir notar que a autogestão é o contrário da administração capitalista de empresas. Enquanto nestas o objetivo maior é maximizar o lucro, de acordo com o interesse dos detentores do capital, aquela tem por objetivo o bem-estar dos produtores, enquanto fundadores, operadores e proprietários da empresa. A autogestão se baseia na administração coletiva dos produtores, cada sócio tendo um voto nas assembleias em que o destino do empreendimento é debatido e decisões sobre todos os problemas são tomadas. (SINGER, 2007, p. 7)

As cooperativas são um dos mais regulamentados exemplos de autogestão, dentro da Economia Solidária. De acordo com a legislação que “Define a Política Nacional de Cooperativismo (institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências)”, cada cooperado deve ter direito a um voto, independente de qual seja o número de cotas partes que possui, ou admitindo proporcionalidade de votos. A assembleia,



# 9º ENEDS

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA  
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL



**“O Brasil que se quer e os caminhos que se trilham”**

portanto, é o órgão supremo de uma cooperativa e nela devem ser decididas as principais questões destes empreendimentos (Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971).

Cooperativas que não cumpram a legislação são ditas “cooperatos<sup>4</sup>” e não são objeto de estudo do projeto. Paralelamente, empreendimentos que se denominem autogestionários, mas que não executem seu trabalho desta forma ou que não cumpram os preceitos da Economia Solidária também não serão nosso foco. As características da solidariedade empresarial<sup>5</sup>, regidas pelas leis de cooperativas são muito pertinentes para Economia Solidária como um todo, ainda que específicas para cooperativas são comuns em outros empreendimentos solidários.

Apesar disso, na maioria dos casos as retiradas dos sócios não são iguais, pois se relacionam, nos casos conhecidos pelo grupo, com a parte que investiram ou com as funções que exercem, de acordo com o mérito humano.

Na autogestão, salvo raras exceções, as relações entre os cooperados ou sócios-trabalhadores são horizontais, sem relação de subordinação dentre os trabalhadores. Todos deliberam em conjunto através de votação, ato administrativo, independente da posição ou cargo ocupado.

Porém, os empreendimentos solidários ficam em desvantagem com relação às competências de gestão. Enquanto suas concorrentes capitalistas preocupam-se com a implantação das melhores técnicas administrativas para desenvoltura dos seus empreendimentos, as autogeridas têm outro foco principal, precedente e fundamental: a luta pessoal dos trabalhadores por qualidade de vida, da qual depende o fortalecimento empresarial. Por isso, na autogestão organizacional, incorporam-se grandes dificuldades relativas à grande necessidade de polivalência profissional e modificação da cultura pessoal trabalhista incorporada ao longo dos anos de convivência na sociedade do capital.

A solução para este problema não é a adaptação da economia social à lógica do mercado nem tampouco a debilitação do seu conteúdo político, mas a busca de suas raízes econômicas sociais e políticas (LAVILLE *apud* OLIVIERA e KEMP, 2007).

Com relação às empresas recuperadas pelos trabalhadores, o lastro que segura a cultura organizacional, precedente a apropriação dos meios de produção, é muito mais rígido que nas outras organizações solidárias. Para tanto, a reconstrução econômica e cultural deve referenciar-se em experiências de sucesso. A assessoria pode, então, trazer segurança durante este processo de mudança autopromovido introduzindo, junto aos cooperados, um modelo mais dinâmico e cooperativista, já que passa a ser autogestionável.

Ademais, o conhecimento técnico é ferramenta essencial para o trabalho coletivo. Assim o enfoque na assessoria é decorrente das particularidades deste tipo de empreendimento, em recuperação/transição, e permite um diálogo consistente com as práticas já realizadas nas empresas e a análise de perspectivas e necessidades de mudanças estruturais do processo de trabalho. O conhecimento acadêmico, então, pode balizar a construção sistêmica dos novos enfoques produtivos esperados pelos trabalhadores.

Segundo Sigolo, Rufino e Henrique (2011), a imensa maioria das empresas recuperadas

<sup>4</sup> Cooperativas de Fachada.

<sup>5</sup> Como características de solidariedade entenda-se decisão conjunta em assembleias, assembleias periódicas, voto democrático, rotatividade de comissões, divisão das sobras, amplitude salarial relativamente baixa, etc.



**9º ENEDS**

**ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA  
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL**

**"O Brasil que se quer e os caminhos que se trilham"**

advêm de processos falimentares ou pré-falimentares de empresas familiares, resultados de sucessão hereditária mal sucedida.

Observa-se, em empresas com trabalhadores engajados, que o processo falimentar, estimula os mesmos na luta pela manutenção da fábrica e afastamento dos antigos sócios responsáveis, especialmente quando, não raro, os sindicatos protagonizam a sua organização. Muitas vezes, esses trabalhadores abrem mão de parte de seus direitos trabalhistas (comumente negligenciados nestes casos), como INSS, aviso prévio, dentre outros, em troca da posse dos meios de produção para se tornarem os novos sócios. Surgem, então, novas organizações e normalmente opta-se pelas cooperativas.

Ainda segundo Sigolo, Rufino e Henrique (2011), após o surgimento da empresa recuperada (seja cooperativa ou empresa de autogestão), geralmente os sócios-fundadores continuam trabalhando nas mesmas funções em que trabalhavam anteriormente e a parte administrativa passa a ser responsabilidade de todos.

### **3 Práticas de atuação da INCOP**

INCOP é um programa vinculado à pró-reitora de extensão da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), formado por um grupo multidisciplinar e envolve as áreas de administração de empresas, ciências econômicas, direito, engenharia civil, engenharia de produção, jornalismo, letras, serviço social e sistemas de informação. É dividido em quatro GTs, são eles: INCOP, Gestão para Todos, Empresas Recuperadas e Mapeamento de Empreendimentos solidários.

O grupo de trabalho de empresas recuperadas tem como objetivo realizar Assessoria Jurídica, Gestão e Organização do Trabalho de Empresas Autogestionárias de Minas Gerais, através da análise das relações sociais de produção em construção nas empresas recuperadas pelos trabalhadores. Também buscar a constituição de conhecimento sobre as experiências em curso e ao mesmo tempo assessorá-las nas demandas sobre questões jurídicas e gestão de modo geral, permitindo aos próprios trabalhadores repensarem suas práticas e refletir sobre os rumos de suas experiências.

#### **3.1 Hipóteses e Objetivos**

O processo de assessoria consiste na prestação de serviço especializado a um empreendimento. Todavia, quando se trata de empreendimentos autogeridos, é comum defrontarmos com a grande dificuldade que os cooperados/associados têm de expor os problemas empresariais que necessitam de correção.

A elaboração do plano de ação conjunta depende da formalização das problemáticas e obstáculos enfrentados. Supõe-se que o estudo e a elaboração de pré-diagnósticos detalhados contribuam para formação do colaborador e permitam que este auxilie, direcionando as percepções do trabalhador na formalização das necessidades empresariais.

O objetivo é conseguir levantar os pontos críticos organizacionais e elaborar o plano de ação em uma única visita, minimizando custos e priorizando a posterior ação.

#### **3.2 Metodologia.**

O grupo visitou as empresas recuperadas para conhecer os sócios-trabalhadores, o ambiente de trabalho e a infraestrutura e para aplicar um questionário semi-estruturado a fim de conhecer a organização de trabalho, atividade econômica, processo produtivo, perfil dos trabalhadores e equipamentos. Na aplicação destes questionários solicitou-se

preferencialmente a presença de um sócio ligado à produção e outro da gestão administrativa, além de um socio-fundador, característica esta que poderia estar contemplada em um dos dois primeiros entrevistados. Fez-se um levantamento das dificuldades mais frequentes dentro desse tipo de empreendimento. Para então, buscar maneiras de auxiliar na implantação de mudanças necessárias para a otimização dos processos, com o objetivo de promover: a melhoria da qualidade dos produtos (bens e/ou serviços), a segurança do trabalhador e reduzir custos de transação. Esse auxílio realizar-se-á através de oficinas, palestras e assessorias aos empreendimentos (cooperativas, associações, grupos coletivos) da região.

Após a aplicação do questionário e transcrição das entrevistas, pôde se avaliar os empreendimentos para verificar a autenticidade das relações cooperativas dentro dos mesmos. Assim, uma vez que o projeto prevê assessorar somente os autogeridos, um empreendimento foi desconsiderado e outros quatro foram escolhidos para análises mais profundas.

As análises consistiram em separação das questões e subquestões em planilha Excel, as respostas foram estratificadas e, quando possível, as questões abertas foram agrupadas em grupos comuns. Cada informação foi estudada e relacionada com questões correlatas. Então, encontrou-se padrões repetitivos de dificuldades existentes nos empreendimentos que servirão para preparação dos colaboradores. Paralelamente uma análise particular dos empreendimentos foi realizada para relacionar cada parte do questionário com seu todo e compreender a realidade do empreendimento estudado. Todo o procedimento foi feito em discussões no grupo de trabalho para minimizar as distorções geradas por percepções individuais de cada um.

A elaboração de relatórios de cada empreendimento foi o último passo para registrar os pré-diagnósticos realizados que serão úteis nas fases do plano de ação e da assessoria.

Assessoria será baseada em formações genéricas, podendo ser feita através de cartilhas, seminários e oficinas. No momento, estuda-se para oferecer formações jurídicas (regulamentação, regimento interno, assembleias, leis federais e estaduais), técnicas (segurança do trabalho e 5S) e administrativas (como organizar as contas, motivação, delegação). Ademais, à medida que for necessário buscar-se-á mediar parcerias com órgãos que possam oferecer cursos técnicos.

### **3.3 Características iniciais das Empresas Escolhidas.**

Os trabalhos de pré-diagnósticos são realizados de acordo com a disponibilidade de horários para visitas, pesquisa de campo e análises. A tabela 1 abaixo mostra o setor das empresas e o número de sócios, dado de referência para dimensão das empresas já visitadas em 2011 e 2012.

**Tabela 1 – Características das Empresas visitadas**

<b>Empreendimento</b>	<b>Área de Atuação</b>	<b>Número de Sócios</b>	<b>Número de Empregados não sócios</b>
Empreendimento A	Cerâmica	40	0
Empreendimento B	Metalurgia	23	0
Empreendimento C	Têxtil	147	63
Empreendimento D	Usinagem	7	1



# 9º ENEDS

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA  
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

“O Brasil que se quer e os caminhos que se trilham”

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda que o objetivo da incubadora seja tratar separada e qualitativamente cada empreendimento no momento de incubação, o planejamento de trabalho, enquanto incubadora de cooperativas, depende de uma estratificação de problemas e sistematização. Para isso, realizaram-se algumas análises quantitativas dos empreendimentos. Esta visão do todo é importante para uso como experiência nas próximas ações junto a novos empreendimentos que contarão com a ajuda da incubadora em formação.

Com a finalidade de observar a idade dos empreendimentos e seu percurso no processo de recuperação foi criado o Gráfico 1. Nele a amplitude simboliza a idade da empresa anterior à recuperação, visto que o primeiro ponto representa o início das atividades da empresa falida da qual se fundou o empreendimento solidário. O gráfico demonstra que a falência e a recuperação não é um processo pontual, muitas vezes há uma demora significativa entre a falência, o início da recuperação, a formalização e o funcionamento. A linha horizontal simboliza que estas etapas ocorreram concomitantemente e a inclinação indica uma demora das etapas deste processo.

O intervalo de três anos observado do início da recuperação a formalização do empreendimento D indica uma possível dificuldade jurídica ou algum tipo de permissão legal, verificados e relatados no item 3.3 abaixo. Paralelamente, o período de dois anos dentre a formalização e o início do funcionamento o empreendimento B ocorreu, pois a fábrica foi lacrada após o processo de falência impedindo a agilidade do processo, entretanto os trabalhadores se mostraram muito empenhados e ativos.

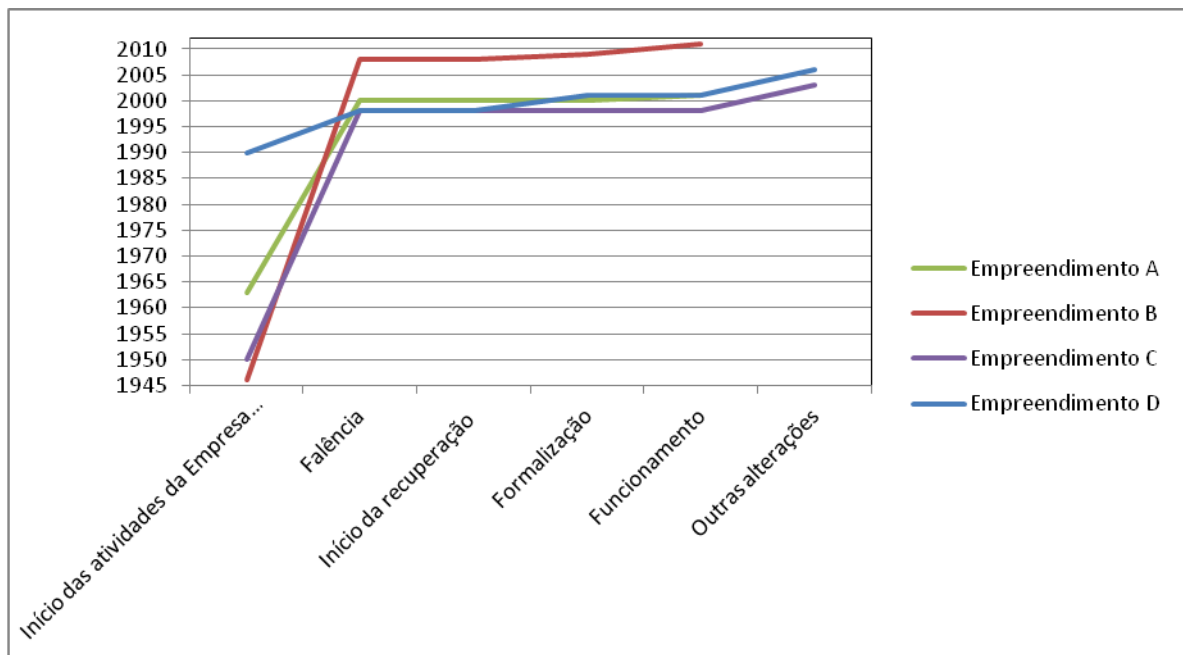


Gráfico 1 - Percurso no processo de recuperação das Empresas pelos trablhadores.

O gráfico 2 representa a iniciativa do processo de recuperação das empresas. Assim, 75% dos empreendimentos da Tabela 1 iniciaram este processo por falência. O empreendimento A,





# 9º ENEDS

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA  
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL



**"O Brasil que se quer e os caminhos que se trilham"**

passou por um processo diferente, em que o dono incentivou a formação da cooperativa e o apoderamento pelos trabalhadores.

Com relação ao espaço físico A e B foram autorizadas a ocupar o espaço por medida judicial, C foi alugada mediante contrato com o ex-dono e D está estabelecida hoje em outro endereço, em um espaço alugado, independente do original (Gráfico 3)

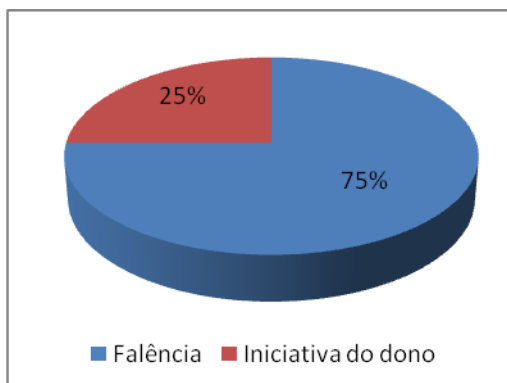


Gráfico 2 – Tipo de ocorrência anterior a Recuperação. Fonte: Elaborado pelos autores.

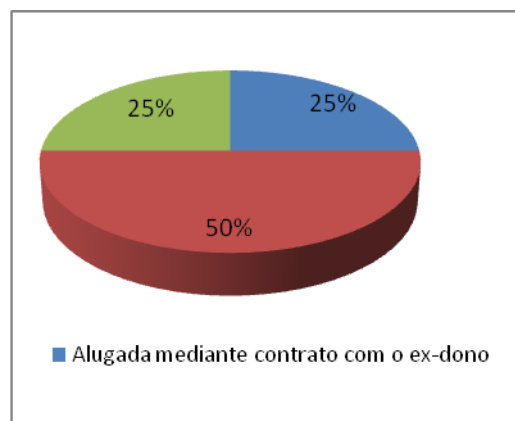


Gráfico 3 – Situação do espaço físico da Empresa Recuperada

### 3.4 Cronograma e realização das atividades do Recuperadas

As primeiras visitas foram realizadas com o objetivo de conhecer as cooperativas, aplicar o questionário semi-estruturado do projeto do CNPq (que serve de base de dados para o projeto de extensão) e conversar com os trabalhadores para perceber suas principais dificuldades enfrentadas e de acordo com elas fazer um diagnóstico da situação.

Começou-se, em setembro de 2011, com a cooperativa C, que atua no ramo de fiação e tecelagem. Os produtos são comercializados sob encomenda, ou seja, o cliente envia o algodão, este é processado pela cooperativa e o produto final (fio ou pano) é enviado para o cliente.

Em novembro do mesmo ano, foi feita uma visita à cooperativa A na qual se percebeu a necessidade de um apoio jurídico mais bem estruturado, de investimentos em formações para os profissionais e expansão do conhecimento administrativo e técnico, monopolizado por um único trabalhador. Além disso, notou-se trabalho em um ambiente muito insalubre, sem preocupações com pequenos acidentes, aparentemente irrelevantes.

A partir das análises do grupo pôde-se perceber a defasagem do Empreendimento A nas seguintes questões: Pouco treinamento para uso de máquinas novas; Falta de critérios de incorporação de novos sócios-trabalhadores; Falta de critério para eleição de novos gestores e conselho administrativo; ausência de conhecimento sobre o trabalho autogestionário; Alta rotatividade de funcionários; ausência de conhecimento jurídico referente às leis estaduais e federais, Baixa organização dentro da cooperativa e acumulação de funções por apenas uma pessoa.

Em 2011, aprovado o projeto de extensão, os mapeamentos tornaram-se paralelos aos do projeto de pesquisa aprovado pelo CNPq, ainda em conclusão. As visitas realizadas em



conjunto, com contribuição do 'Recuperadas', foram respectivamente ao empreendimento B e ao empreendimento D.

Assim, a primeira visita pelo GT Empresas Recuperadas foi em abril, com a Cooperativa B que comercializa ferramentas agrícolas e de construção civil e prestadora de serviços de usinagem. Nesta, não foi possível identificar as dificuldades de produção enfrentadas, pois ainda não retomaram suas atividades após a recuperação, já que acabaram de se formalizar como cooperativa.

Em março, foi feita uma visita ao empreendimento D que, apesar de ser uma sociedade limitada, trabalha de forma autogestionária. Percebeu-se que sente dificuldade com a fiscalização da segurança do trabalho, com a elaboração do contrato social, regimento interno e sobre a questão jurídica sobre as dívidas da antiga fábrica.

#### **4 Análises Realizadas**

Foram realizadas as análises das quatro empresas recuperadas visitadas e feito diagnóstico específico para cada uma delas. Pretende-se, para as próximas visitas, traçar, primeiramente, um plano de ação conjunto com o empreendimento solidário, posteriormente realizar formações, oficinas, palestras de acordo com suas necessidades e disponibilidades de tempo e recurso.

Durante as análises percebeu-se que os empreendimentos solidários visitados passam por problemas comuns, são eles: falta de apoio jurídico, dificuldade na administração (geralmente apenas um é responsável por toda a administração e ainda assim não é muito capacitado), ausência de políticas de segurança do trabalho e uma grande necessidade de formação técnica. O gráfico 5 mostra que em apenas um empreendimento (B) os processos formativos são frequentes e há interesse de todos. As outras empresas apresentam falhas no processo, ainda que distintos. No empreendimento A eles não existem, a cooperativa C financiou Telecurso 2000, curso de tornearia, calderista, eletricista, pedagogia e radiologia, entretanto poucos participam e demonstram interesse. A empresa D realizou formações na área administrativa e de motores, mas houve pouco interesse dos trabalhadores.

Promover cursos, preparações e formações é importante para as organizações solidárias, pois estas estarão inseridas no mercado em conjunto com tantas outras bem preparadas. Todavia, é fundamental a participação de todos os trabalhadores quando são realizados. Incentivar a busca por conhecimento, habilidades específicas e aprendizagem contínua é uma difícil mudança da cultura organizacional.



9º ENEDS

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA  
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

"O Brasil que se quer e os caminhos que se trilham"

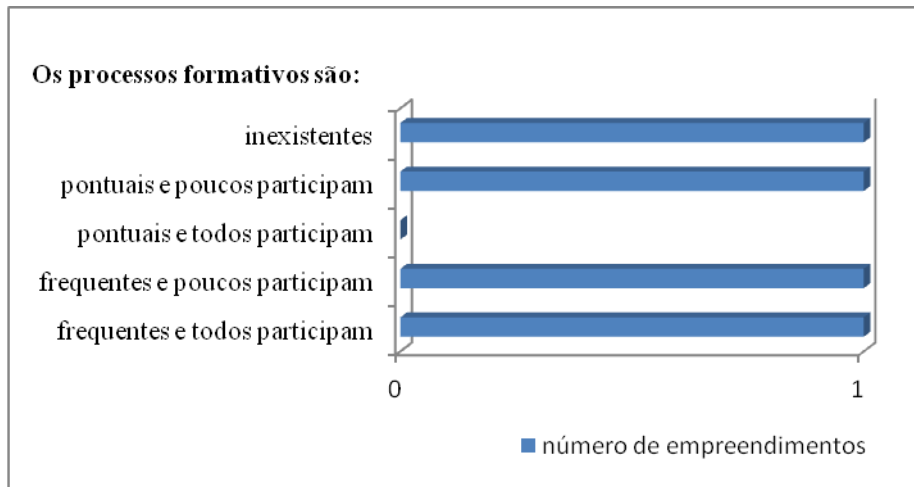


Gráfico 4 - Número de empreendimentos com relação aos processo formativos que eles participam

A realização de assembleias periódicas denota a participação dos trabalhadores nas decisões empresariais. A necessidade de realizações mais frequentes de assembleias está diretamente ligada ao volume de decisões dependentes do coletivo, não atribuídas a comitês ou comissões. Os empreendimentos A e C realizam assembleias gerais anuais, o B realiza assembleias quinzenais e o D não realiza assembleias formais, mas como é uma empresa pequena, consegue decidir coletivamente tudo que julga necessário (Gráfico 5). As decisões de assembleias no empreendimento A consistem em questões como: distribuição das sobras e a prestação de contas, reservas para investimentos; no empreendimento B estão planejando e preparando o processo produtivo, que ainda não está em atividade e no C entrada e saída de membros, discussões sobre balanceamento patrimonial, fechamento sobre o destino das sobras.

Cada caso deve ser analisado à parte, pois cada empreendimento possui necessidades distintas de acordo com a atividade exercida e forma de organização. Não há como padronizar uma análise. Pode-se avaliar apenas que a frequência de assembleias é inversamente proporcional a autonomia dada ao conselho administrativo, portanto, pode ser necessário mais frequência de assembleias, ou maior autonomia do conselho administrativo.

Nenhum dos os empreendimentos estudados contribui para planos de saúde, seguros de acidentes de trabalho. Apesar disso, dois deles (B e C), particularmente, os mais engajados com a Economia Solidária, política e sociedade, possuem programas de acidentes, como CIPA e treinamentos com brigada de incêndios. Os outros dois, ainda que registrem pequenos acidentes de trabalho, não os entendem como tal. Estas últimas empresas, não possuem programas de Segurança do Trabalho, pois não os entendem necessários.



**9º ENEDS**

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA  
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

**"O Brasil que se quer e os caminhos que se trilham"**

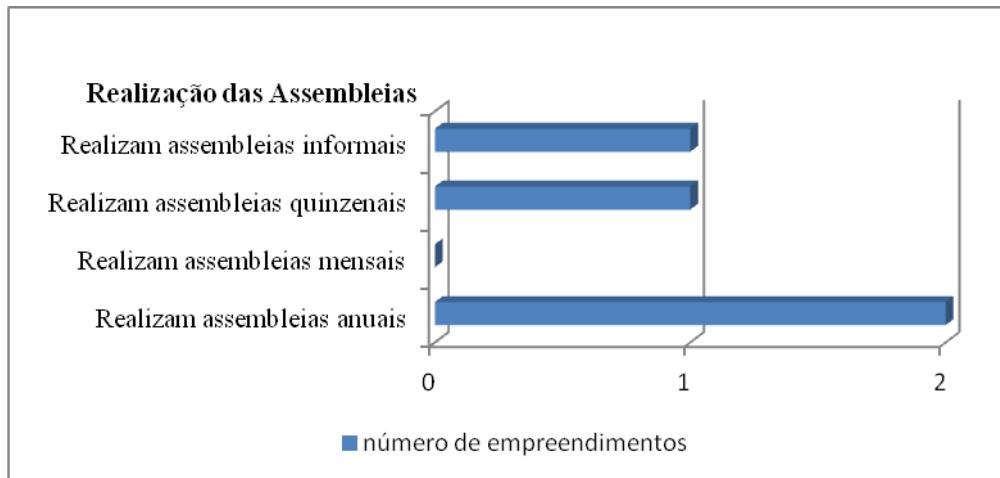


Gráfico 5 - Número de empreendimentos quanto a realização das assembleias.

Uma das empresas chegou a relatar um acidente grave ocorrido antes de se tornar cooperativa, entretanto, a causa foi atribuída ao alcoolismo do então funcionário. A medida tomada após a formação da cooperativa foi proibir que trabalhadores com altos níveis de álcool e/ou drogas permanecessem sócios ou trabalhando no empreendimento.

Isto denota, de certa forma, que um dos grandes problemas enfrentados para implantação de programas preventivos ou adoção de medidas profiláticas é o empirismo com que se moldam as necessidades, ou seja, sócio votante só julga necessária uma ação quando já observou empiricamente as consequências da sua não adoção.

Entretanto, a prevenção pode ser bem estabelecida desta maneira: Uma previsão de danos pautada em estudos científicos, ergonômicos e estruturais, para que o plano de ação incorpore os conhecimentos já produzidos nas diversas áreas e para que possam garantir o bem estar dos trabalhadores e profissionais, assim como boas e seguras condições das instalações e maquinários. A adoção de metodologias de Segurança do Trabalho, através da formação dos envolvidos e adequação às normas seguras de funcionamento é de extrema necessidade para o bem estar do trabalhador, ainda que este não esteja ciente disto. O papel da academia, neste caso, é informar.

Além disso, pode-se ressaltar outros fatores críticos e mais específicos da produção, como o rodízio de tarefas dentre os trabalhadores. As contribuições que o rodízio pode trazer: redução da estafa mental, compreensão das distintas atividades do processo de trabalho e consequente aumento da responsabilidade pelo processo como um todo.

Dois dos empreendimentos tratados (B e C) realizam rodízio na maioria das funções, com exceção da função administrativa, entretanto, a rotatividade fica de acordo com a disposição dos sócios-trabalhadores. O empreendimento A não realiza rotatividade com os cargos de motorista, encarregado da retroescavadeira, operador do misturador e queimador. Já no empreendimento D cada um realiza seu trabalho e sua função específica, sem trocas, cada qual é responsável pela operação de um maquinário. (Gráfico 6)

Das 4 empresas estudadas 3 delas contribuem para aposentadoria, e uma relatou que os trabalhadores contribuem individualmente, empresa que não iniciou ainda suas atividades de produção após a recuperação. O número de aposentados é menor na empresa que não



# 9º ENEDS

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA  
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

**"O Brasil que se quer e os caminhos que se trilham"**

contribui – 8,7%, enquanto que nas outras de 14,3 a 25% dos trabalhadores já recebem o benefício.

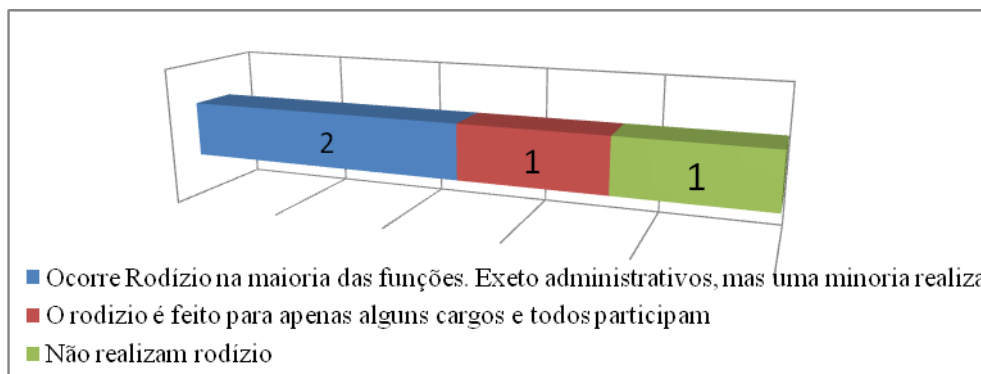


Gráfico 6 - Número de empreendimentos em que ocorre rodízio de tarefas

As relações com os Sindicatos, quando relacionadas a outras questões podem dizer muito dos empreendimentos. Um único (Empreendimento A) não possui relações com o sindicato, nesta empresa o incentivo para formação da cooperativa partiu do ex dono, que pretendia afastar-se. Todavia a maioria, 3 dos 4 empreendimentos estudados até então, tinham trabalhadores sindicalizados e receberam apoio, de diferentes maneiras, do sindicato durante o processo de recuperação e algumas vezes depois.

As cooperativas com melhores relações com os sindicatos estabelecem críticas mais focadas e perspicazes sobre o apoio estatal para empreendimentos solidários: Formulou-se queixas como "excesso de tributação sobre as cooperativas". A única cooperativa que avaliou o apoio do Estado positivamente foi aquela que ainda mantém contato com o Sindicato. A característica passiva do Estado deve ser grande geradora desta discórdia de opiniões. O empreendimento que agradeceu ao Estado pelos projetos sociais por ele promovidos é, coincidentemente, o mais ativo na requisição destes projetos. Ao contrário, as outras cooperativas não compreendem quais os trâmites necessários, portanto, não requisitam nem podem buscar ajuda a estatal da qual necessitam.

Este tipo de pesquisa de metodologias e informações pode ser estabelecido pela integração entre as cooperativas. No momento em que elas trocam suas experiências e conhecimentos dos trâmites burocráticos e dos problemas incorridos, evitam que outras vivenciem as mesmas dificuldades já conhecidas pela rede solidária.

#### **4.1 Desenvolvimento Futuro das Análises Focadas na Prática Solidária.**

Com o propósito de iniciar a assessoria jurídica aos empreendimentos solidários, deve-se elencar e solicitar os documentos jurídicos necessários para, então, propor formação e conscientização a cerca da importância da regulamentação. Posteriormente promover uma assembleia pra apreciar aquelas ações, do administrador, que não foram realizadas como 'dever de prestação de contas'.



**9º ENEDS**

**ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA  
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL**



**“O Brasil que se quer e os caminhos que se trilham”**

Na execução da assessoria administrativa aos empreendimentos solidários deve-se procurar artigos de estudo de caso em que se promoveu uma melhoria da relação de trabalho para elaboração conjunta de algumas ações nesse sentido, de acordo com as necessidades dos empreendimentos estudados. Aspira-se amadurecer o estudo de autogestão das formações já realizadas e preparar seminários e cartilhas para oferecer aos cooperados.

E, por fim, para realização da assessoria de produção deve-se fazer uma formação do grupo de discentes em Segurança do Trabalho a fim de elaborar seminários com essa temática, além de oferecer também cartilhas explicativas.

Analisa-se a possibilidade de estabelecer parcerias com fundações e universidade para as assessorias mais técnicas, que a INCOP não tem como oferecer.

## **5 Considerações finais**

Com base no pré-diagnóstico desenvolvido observou-se a atividade da autogestão em deliberações coletivas nos empreendimentos selecionados. Foi notada, também, a presença de capital social inacessível a terceiros e uma consistência das relações de cooperação e colaboração, comprovando a faculdade associativa destes e os classificando como empreendimentos verdadeiramente solidários.

Por falta de incentivos fiscais e apoio do governo para as cooperativas, muitas acabam se tornando sociedades limitadas e ainda assim continuam trabalhando de forma autogestionária, como foi o caso da empresa D estudada.

Percebe-se a necessidade da interação da sociedade com as universidades, e a criação de políticas públicas que possibilitem e apoiem o crescimento e o fortalecimento de empreendimentos pautados na Economia Solidária. As dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos solidários devem ter o auxílio técnico das universidades para suprirem suas dificuldades e permanecerem no mercado, crescerem e incentivarem essa prática em outras organizações.

Todo o trabalho de discussão, estudo e análise dos aspectos dos quatro empreendimentos auxiliou no preparo dos colaboradores para próxima fase de pesquisa-ação. As próximas atividades consistem na elaboração de um plano de ação em conjunto com os empreendimentos. Para tanto é imprescindível compreender a Missão Institucional que indicam a direção para a qual a empresa deseja caminhar.

Notou-se que três das cooperativas não têm formalizadas suas missões, ainda sim, revelaram propósitos como melhora da cultura organizacional, renovação do maquinário, ampliação do espaço físico, melhor enfoque nas vendas, assim como o desejo de adquirir um “lugar próprio”. Também foram elencados significados do trabalho em um empreendimento recuperado: possibilidades de capacitação, crescimento profissional, autonomia e responsabilidade. Claramente consideram, nas palavras de um cooperado do empreendimento D, “uma honra” trabalhar em um empreendimento solidário.

O empreendimento C, por sua vez, parece ter mais clareza de sua missão social enquanto cooperativa. Segundo um dos entrevistados, a perspectiva para o futuro é se tornarem uma inspiração para outras empresas recuperadas, impedindo a falência das organizações e



incentivando a união dos trabalhadores para trabalharem de forma autogestionária. Têm como objetivos alcançar o sucesso e gerar emprego e renda pra comunidade.

Através de brainstorm<sup>6</sup> dos associados, sob mediação dos colaboradores, pretende-se elencar os contextos organizacionais, e montar uma árvore de problemáticas consideradas mais críticas. Algumas diretrizes temáticas serão propostas: Gestão, recursos humanos, vertentes legais/jurídicas, processo produtivo, economia e mercado, relações colaborativas, segurança do trabalho e áreas técnicas específicas. A partir dos mapas mentais gerados com ajuda da(s) árvore(s) serão criados cenários de atuação e proposições de solução para os problemas. As implementações futuras serão acompanhadas pelos colaboradores.

Portanto, os pré-diagnósticos relatados neste artigo prestam-se para preparação do colaborador diante das práticas que serão adotadas posteriormente.

Os passos atuais têm sido a elaboração de cartilhas, oficinas e palestras sobre assuntos jurídicos, administrativos e técnicos de acordo com as demandas que já foram pesquisadas dentro das cooperativas, com o intuito de fazer essa integração entre sociedade e universidade.

Posteriormente elaborar-se-á o plano de ação em reuniões coletivas entre colaboradores e trabalhadores durante as visitas aos empreendimentos; a assessoria terá a incumbência de auxiliar a execução do planejamento pela empresa solidária.

## 6 Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO. Disponível em: <http://www.facesdobrasil.org.br>. Acesso em: 05 de Julho de 2012.

DELGADO, I. G. O Discurso empresarial sobre o custo do Trabalho no Brasil do final do Século XX. In: *Trabalho, Proteção e Direitos – O Brasil além da Era Vargas*. 1a. Edição, Juiz de Fora. Ed. UFJF, 2010.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./abr. 1995.

OLIVEIRA, A. L.; ALVES, J. C. M.; REIS, M. F. C.; MARTINS, P. L.; PONTELO, T. C. Economia Solidária: a quem pertence esse movimento? In: *Cooperativismo Popular e Redes Solidárias*. Edição Única. São Paulo. All Print Editora, 2007.

OLIVEIRA, A. L.; KEMP, V. Inserção subjetiva em empreendimento solidário. In: *Cooperativismo Popular e Redes Solidárias*. Edição Única. São Paulo. All Print Editora, 2007.

OLIVEIRA, Sidney Nilton. Tecnologia da qualidade: dimensões psicossociais do desempenho organizacional. *Revista de Psicologia* V.19 (1/2) p. 61 – 69 jan/dez. Fortaleza, 2001.

SÍGOLO, V.M, RUFINO, S. HENRIQUES, F. C. Estudando as Fábricas e Organizações Recuperadas por Trabalhadores no Brasil. Encontro Nacional de Economia Solidária. São Paulo, 2011.

SINGER, P. Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: entrevista. [dezembro de 2005]. *São Paulo. Revista Caros Amigos*.

SINGER, P. Introdução a Economia Solidária. 1a. Edição. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

---

<sup>6</sup> Brainstorm é uma metodologia de dinâmica de grupo como a finalidade de obter melhores soluções para problemas organizacionais. Seus princípios são: 1. críticas são rejeitadas, pois toda ideia é útil; 2. a criatividade é bem-vinda; 3. a quantidade de sugestões é necessária e 4. combinação e aperfeiçoamento são necessários. O objetivo é aprofundar o potencial criativo do grupo.



# 9º ENEDS

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA  
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL



**"O Brasil que se quer e os caminhos que se trilham"**

SINGER, P. Uma Coletânea Sobre A Teoria e a Prática da Autogestão. In: *A Gestão da Autogestão na Economia Solidária: Contribuições Iniciais*. Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo - ITCP-USP. São Paulo. FINEP/Ministério da Ciência e Tecnologia, 2007.

SILVA, R. M. A. Políticas Públicas de Economia Solidária no Brasil: avanços, desafios e perspectivas In: XI Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais. Anais eletrônicos. SALVADOR: UFBA, 2011. v.1. p.1 – 20.

SINGER, P. Uma Coletânea Sobre A Teoria e a Prática da Autogestão. In: *A Gestão da Autogestão na Economia Solidária: Contribuições Iniciais*. Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo - ITCP-USP. São Paulo. FINEP/Ministério da Ciência e Tecnologia, 2007.

SINGER, Paul; SOUZA, André (Orgs.) *A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000. p. 267-286.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.