

# Caracterização e Análise dos Processos Produtivos de Empresas Recuperadas pelos Trabalhadores no Brasil

## Eixo 1 – Economia Solidária e Organização do Trabalho

Thiago Nogueira<sup>1</sup>, Sandra Rufino<sup>2</sup>, Flávio Chedid Henriques<sup>3</sup>

<sup>1</sup>*Núcleo de Estudos em Tecnologias Sociais da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – NETS/UFVJM, Campus Teófilo Otoni, MG – th.nogueirar@gmail.com*

<sup>2</sup>*Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da UFOP - INCOP; Núcleo de Ensino, Pesquisa e Extensão de Projetos de Engenharia e Gestão Aplicados ao Desenvolvimento Ambiental e Social da UFRN - PEGADAS; Núcleo de Economia Solidária da USP - NESOL – ssrufino@yahoo.com.br*

<sup>3</sup>*Núcleo de Solidariedade Técnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro – SOLTEC/UFRJ - fláviochedid@gmail.com*

### Resumo

O presente trabalho tem como finalidade caracterizar e analisar os processos produtivos em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (ERTs) no Brasil, a partir dos resultados concebidos pelo esforço coletivo de pesquisadores de dez universidades brasileiras, que buscaram conhecer a totalidade dos casos de ERTs no país. A pesquisa buscou dar novos passos para a compreensão desse fenômeno, permitindo uma visão sobre a sua abrangência e diversidade no território brasileiro. Este trabalho objetiva-se a apresentar um referencial conceitual e teórico, os dados gerais, as bases metodológicas pesquisadas/implementadas, e elementos detalhados sobre os eixos: Produção e Tecnologia; Relações de Trabalho e Educação; e Perfil Organizacional, dos 67 empreendimentos ativos, diagnosticados a partir de contatos telefônicos, visitas e entrevistas realizadas *in loco*, ao longo de 7 meses. Buscou-se durante a pesquisa valorizar as experiências existentes, sabendo que a autogestão é um processo de construção permanente. Compreende-se que, este artigo possui informações atualizadas sobre a realidade das ERTs brasileiras, suas fragilidades e inovações empreendidas, que são subsídios para as entidades governamentais da economia solidária construírem políticas públicas efetivas para este setor no Brasil.

**Palavras-chave:** Empresas Recuperadas por Trabalhadores; Autogestão; Processos Produtivos.

### 1 Introdução

A recuperação de empresas por trabalhadores, como define Ruggeri (2009), é um processo social e econômico que pressupõe a existência de uma empresa capitalista anterior cuja falência ou inviabilidade econômica resultou na luta dos trabalhadores por obter o controle, gestão e decisão estratégica coletiva da empresa (autogestão).

Realizada de novembro de 2010 a março de 2013, a pesquisa “Levantamento das Fábricas e Empresas Recuperadas pelos Trabalhadores no Brasil”, financiada pelo CNPq, considerou-se apenas os casos em atividade nos quais ocorreu um processo de recuperação, e nos quais se identificou um esforço para a gestão

coletiva do empreendimento por seus trabalhadores. Até a conclusão desta pesquisa investigou-se todos os indícios de existência de novas empresas recuperadas no Brasil.

Para a construção conceitual, consideramos fundamental discussão sobre as temáticas ‘recuperação’: casos em que máquinas e/ou instalações foram adquiridos ou tem o seu controle pelos trabalhadores frutos de um acordo ou processo de luta com os antigos patrões; e ‘autogestão/co-gestão’: experiências que indicam produzir elementos de autonomia para o conjunto dos trabalhadores nas relações de trabalho e na gestão dos empreendimentos. A reflexão e debate acerca desses assuntos permitiu construir as questões que foram diretrizes para analisar e definir o universo das ERTs para a pesquisa, apresentados a seguir:

Figura 01 – Análise Conceitual de Recuperação.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Figura 02 – Análise Conceitual de Autogestão/

Cogestão. Fonte: Dados da Pesquisa.

Por ser uma pesquisa inédita foi necessário a realização do mapeamento das ERTs no Brasil, que foi construído e sistematizado com informações vindas das seguintes fontes:

- a. Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES), que realiza de forma geral os empreendimentos coletivos vinculados a economia solidária;
- b. Pesquisa indireta por meio de teses e artigos acadêmicos que tinham como objeto de estudo as ERTs;
- c. Base de dados das ERTs filiadas a Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG) e a Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários do Brasil (UNISOL Brasil);
- d. Indicação na entrevista pelas empresas pesquisadas sobre a existência de outras ERTs.

Nesta primeira fase da pesquisa chegamos ao número de 261 possíveis ERTs. Desta listagem realizamos um pré-diagnóstico, por meio de contatos telefônicos com todas as fábricas de nossa base de dados para confirmar: se estavam ativas e se efetivamente eram provenientes de um processo de recuperação. Chegamos com o pré-diagnóstico e com a definição conceitual (recuperação e autogestão) ao universo de 67 empreendimentos ainda ativos.

Na fase de campo da pesquisa aplicamos primeiramente um questionário piloto em quatro empresas para conseguirmos analisar o comportamento geral das ERTs. O questionário foi reestruturado e deu origem a versão final do material. Para esta análise, foram realizadas visitas em 58 ERTs identificadas em nosso país durante 7 meses nas 5 regiões brasileiras, das quais 52 foram validadas para a pesquisa.

Cada visita às empresas tinha como ideal a realização por dois pesquisadores da equipe que entrevistaram pelo menos 2 trabalhadores que contemplassem o seguinte perfil: ser fundador da ERT, ser da administração e ser da produção. Complementando as entrevistas realizadas por meio de questionário, coletou-se documentação dos empreendimentos, realizou-se observação e registros fotográficos. Com esta base de informações fornecidas pelas ERTs foram gerados relatórios e banco de dados com todos os casos. Para os casos restantes (15) as informações foram obtidas pelo envio do questionário e entrevista por telefone abordando os aspectos essenciais para composição desta pesquisa.

A pesquisa contou com apoio do grupo de extensão "Facultad Abierta" da Faculdade de Filosofia e Letras da Universidade de Buenos Aires, responsável pela realização de três mapeamentos de ERTs na Argentina, dos quais inspiraram e nortearam a pesquisa brasileira.

O diagnóstico abordou diversos assuntos tais como: dados gerais, período, marco legal, perfil trabalhador, relações de trabalho, autogestão, produção e tecnologia, comercialização, relações sociedade, movimentos sociais e poder público, auto-avaliação. Por ser uma pesquisa muito extensa, este artigo tem o objetivo de apresentar a caracterização e análise dos processos produtivos das ERTs (relações de trabalho, produção, tecnologia), apresentando de maneira geral as experiências de trabalhadores que lutaram (ou lutam) com estratégias distintas para manter seus postos de trabalho, assumindo o controle da organização.

## **2 Dados gerais**

As ERTs no Brasil apresentam como características principais o fato de serem organizações na maior parte urbanas do setor industrial, concentradas nas regiões mais industrializadas do país, oriundas de processos de luta pela manutenção do trabalho em contextos de crises das empresas anteriores, que envolveram algum tipo de medida de força em boa parte dos casos, entre elas a ocupação e acampamento dos trabalhadores e formada por trabalhadores que participaram anteriormente de atividades sindicais.

Com relação aos ramos de atividades temos 30 casos, ou seja, quase a metade (45%) do ramo da metalurgia. O ramo de atividade têxtil é o segundo mais frequente, compreendendo 11 empresas (16%). Em seguida, destacam-se 9 empresas no ramo alimentício (13%) e 7 empresas que atuam na indústria química e de plástico (10%). Por fim, as empresas restantes estão distribuídas em uma maior diversidade de ramos de atividades, incluindo: 2 casos no ramo da hotelaria (3%), 2 casos no ramo sucroalcooleiro (3%) e 6 casos singulares (somando 10%), nos ramos de educação, cerâmica, papel, calçados, mineração e moveleiro, como apresentado na Figura 03.

Figura 03 – Ramo de Atividade das ERTs.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Figura 04 – Distribuição de ERTs por Região.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observando por região do país (Figura 04), verificamos que a maioria das ERTs estão intensamente concentradas nas regiões sudeste (55%) e sul (32%), regiões mais industrializadas do país. Com exceção da região centro-oeste, onde não foram encontrados casos, também foram localizadas ERTs nas demais regiões: nordeste (10%) e norte (3%), onde se encontram apenas 2 casos.

Há uma predominância entre as ERTs em adotar a forma jurídica societária de cooperativa (85%), seguido de empresa (10%), associações (3%), outras (2%) neste caso último como comissões de fábrica que gerem coletivamente a empresa enquanto esta não finaliza a falência, de acordo com a Figura 05.

Figura 05 – Figura Jurídica das ERTs.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Figura 06 – Divisão por sexo nas ERTs.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em uma amostragem válida de 21 ERTs, com relação a representatividade entre os sexos temos 23% mulheres e 77% homens. Do total desses trabalhadores temos 63% de sócios e 37% de contratados. Essa amostragem reflete as proporções entre homens e mulheres, contratados e sócios das 67 ERTs. A maioria dos trabalhadores está no chão de fábrica 75,9%.

Investigamos também se houve mudança no papel e participação das mulheres nas ERTs em relação a antiga empresa e a participação delas ainda é pouco expressiva em 69% das ERTs e que nada mudou em relação à antiga empresa (Figura 07). Contudo, é importante salientar, que nas 31% ERTs restantes os

entrevistados apontam que as mulheres têm participação elevada, nestas empresas as mulheres são bastante participativas, assumem espaços de liderança (na gestão e na produção) e possuem um papel bastante visível dentro das ERTs. O que demonstra, mesmo que aos poucos, o reconhecimento e valorização das mulheres em um ambiente predominantemente masculino, mas com ambiente democrático e igualitário, permitindo a ascensão e destaque destas mulheres.

Figura 07 – Participação das Mulheres nas ERTs.

Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 08 – Grau de escolaridade dos

trabalhadores. Fonte: Dados da Pesquisa.

Sobre a escolaridade, obtivemos 16 questionários completos e validados, mas como na questão anterior, pela observação podemos generalizar as proporções para todo universo. O percentual de trabalhadores com ensino médio completo é de 26,1% e com fundamental completo é de 19,5%. O percentual de trabalhadores com fundamental incompleto é de 21,7%. Apenas 10% possui ensino superior, considerando graduação e pós-graduação. O percentual de trabalhadores sem o ensino básico é de pouco menos de 3% e apenas dois casos de analfabetismo foram relatados.

### 3 Caracterização dos Processos Produtivos

Através das reflexões dos estudiosos a cerca da autogestão, entende-se que esta tem significado de controle da sociedade pelos trabalhadores, de acordo com Rufino (2005, p.85), suas idéias gerais são: fim do assalariamento; organização do trabalho com base na gestão democrática; eliminação da hierarquia; decisões tomadas por democracia direta. Neste sentido, é possível dizer que a autogestão acarreta em mais que uma (re)tomada do poder, implica em destruição do poder, ou segundo Costa e Dagnino (2009, p.6), em uma “mudança radical e a instauração de outra maneira de viver em comum, inteiramente nova”. É, portanto, a reintegração e criatividade dos trabalhadores nos processos produtivos, que compreendem na combinação de fatores da produção que propiciam a obtenção de um dado produto final. Desta maneira, a caracterização de processos, tais como: Produção e Tecnologia; Organização do Trabalho; e o Perfil Organizacional, fazem-se necessárias de modo a ilustrar a forma como os diferentes fatores se cunjugam, até alcançar o produto final.

#### 3.1 Produção e Tecnologia

Buscou-se diagnosticar o parque industrial das ERTs, assim como a utilização de sua capacidade produtiva e as adequações sociotécnicas realizadas pelos

trabalhadores desde a recuperação. Analisamos tanto as alterações no maquinário, como no processo produtivo, a fim de buscar mais detalhadamente informações coerentes a cerca do universo explorado.

Das 67 empresas pesquisadas, 65 estão produzindo e apresentados detalhadamente os resultados. As duas empresas que não estão produzindo no momento, uma encontra-se no final do processo de recuperação e a outra paralisou suas atividades por uma obra de caráter essencial. Entretanto, esta empresa se encontra em situação incerta, visto quem no decorrer da pesquisa ocorreram algumas mudanças dentro da mesma na qual corre risco de não retomar a produção.

Observou-se que grande parte destas ERTs opera entre os níveis de 50 a 70% de produção com relação à capacidade instalada. As empresas que relatam trabalhar com o percentual de capacidade entre 10 e 40% relatam que operam nessa faixa porque estão com diversas máquinas paradas, por terem seus custos de manutenção são muito elevados. Uma empresa em crise opera abaixo dos 10% e está além com problemas de custos na produção, sem capital de giro e sem mercado.

Notou-se que, a melhor fase produtiva para estes empreendimentos ocorreu entre 2006-2008 e a pior fase produtiva no ano de 2011. O bom desempenho da economia brasileira entre 2006 a 2008, fez com que o país crescesse e proporcionasse as empresas demandas de mercado. O PIB (Produto Interno Bruto) per capita, divisão do PIB pelo total de número de residentes no país, teve um crescimento real de 4% em relação a 2006, alcançando R\$ 13.515,00. O último trimestre de 2007 teve uma expansão de 6,2% quando comparada ao período equivalente de 2006 e de 1,6% quando comparada à expansão do terceiro trimestre de 2007, de acordo com dados do IBGE (2013). No entanto, em 2011 o Brasil pega carona na crise da dívida dos Estados Unidos e com isso, tem sua indústria diretamente afetada. O país viveu (e parcialmente ainda vive) um período em que a moeda norte-americana estava em baixa e o consumo de importados estava em alta.

A análise do gráfico a seguir (Figura 09) mostra a diversidade de motivos apontados pelas empresas para sua produção não estar com capacidade máxima instalada.

Destacam-se, 21% (15 empreendimentos) das ERTs relatando a dificuldade de inserção no mercado como sendo o principal motivo para não alcançar a capacidade máxima instalada. A falta de capital de giro e crédito, relatada por 11 empresas recuperadas, é um problema que também atinge mais amplamente os demais empreendimentos da economia solidária, uma vez que a ausência de garantias (relacionadas à despersonalização da cobrança por causa da estrutura associativa destes empreendimentos) leva a dificuldade sempre latente de aquisição de fontes de investimentos e melhorias produtivas. A melhoria deste processo passa por questões econômicas e políticas de incentivo fiscal.

Dentre as empresas que relataram dificuldade de inserção no mercado, encontram-se problemas como dificuldades de comercialização do produto e dificuldades de competir com os preços da concorrência. Foram explicitadas também dificuldades oriundas de preços e qualidade pouco competitivos e da falta de representantes de venda. Além disso, observamos casos nos quais um histórico de mau atendimento da empresa original implica na dificuldade de inserção da empresa recuperada no mercado. Dentre o universo destacado, 16% das ERTs explicitaram que o motivo da baixa produtividade é a falta de capital de giro. Com isso, estes empreendimentos têm dificuldades de adquirir matéria-prima. Se a matéria-prima é escassa ou de difícil aquisição, todo o processo produtivo é comprometido. Esse fator está diretamente ligado ao grau de diferenciação dos insumos, com o poder de barganha que esses empreendimentos têm com seus fornecedores e com a falta de capital de giro, amplamente relatada como causa da baixa produção (50% dos empreendimentos que possuem dificuldade de adquirir matéria-prima também relatam falta de capital de giro).

Além disso, é fundamental identificar a potencialidade que tem algumas de suas iniciativas mais avançadas politicamente para questionar a organização capitalista do trabalho. Para Henriques (2013, p.7) embora

tenha sido evidenciada a influência exercida pelo modo de produção capitalista na estruturação das ERTs, os resultados da pesquisa apontam para a existência de rupturas parciais em diversos aspectos característicos da organização capitalista do trabalho, quais sejam: o controle externo da atividade de trabalho, que dá lugar ao controle exercido pelo próprio operador, regulado por um coordenador de produção ou líder de setor; a expropriação do saber do trabalhador, que passa a ter maior conhecimento da totalidade do processo produtivo; a intensificação do ritmo de trabalho, uma vez que este é definido pelo próprio operador, o que também resulta em um menor índice de acidentes; e a instrumentalização do conceito de trabalho, que se amplia para atividades que estão para além das produtivas, simbolizadas nos casos estudados por alterações no espaço físico e vinculações com movimentos sociais.

Ao avaliar a trajetória social da tecnologia no modo de produção capitalista, o autor relata que sua configuração não foi construída democraticamente. A ideia de que a vitória das elites capitalistas (e também do socialismo real) desprezou e vem

desprezando a participação de muitos grupos sociais na definição do desenho tecnológico o leva a afirmar que diferentes contextos sociais podem levar a configurações técnicas diferenciadas.

### 3.2 Relações e Organização do Trabalho

A abordagem mais profunda deste eixo foi necessária para que pudessemos identificar com mais clareza as transformações e adequações sociotécnicas realizadas no âmbito das relações e da organização do trabalho. Entre os aspectos organizacionais analisados, buscamos traçar o perfil das formações realizadas com e pelos trabalhadores.

Conseguimos avaliar em uma amostragem de 49 ERTs se houve manutenção ou não da organização do trabalho da empresa original. Dentro dessa amostra, 43 ERTs realizaram mudanças (88%) em sua organização, das mais simples às mais significativas, em contraposição a 6 casos que afirmaram não ter realizado (12%) nenhum tipo de mudança, mantendo, portanto, o mesmo tipo de organização do trabalho da empresa antiga.

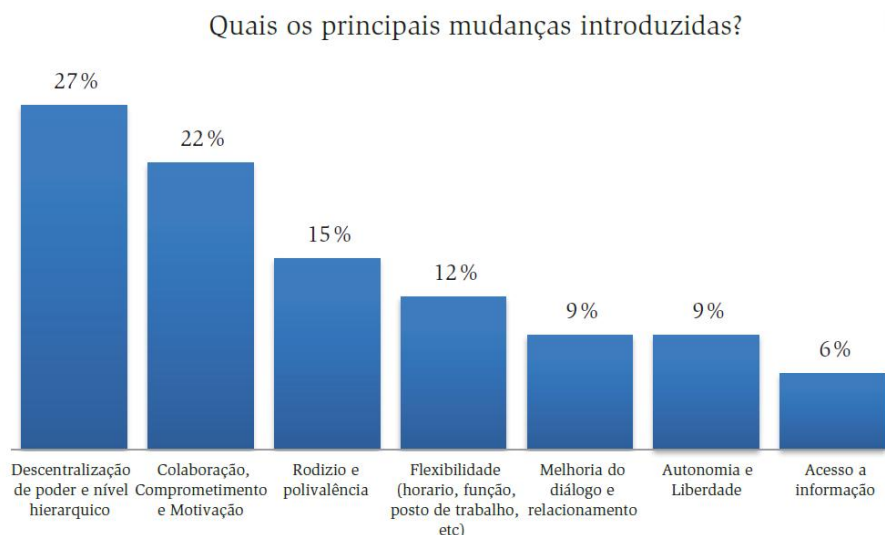


Figura 10 - Principais mudanças introduzidas nas ERTs. Fonte: Dados da Pesquisa.

A figura 10, apresentada mais detalhadamente quais foram as principais mudanças incorporadas nas ERTs após a recuperação. Destaca-se que, 27% dos entrevistados citaram como sendo a “descentralização de poder e nível hierárquico”, o ponto fundamental de modificação realizada após o processo de recuperação. A segunda mudança mais citada e considerada essencial foi a “colaboração, comprometimento e motivação” dos novos gestores do empreendimento em 22% dos casos. Segundo Rufino (2005, p. 116), “a reapropriação do trabalho e do produto pelos trabalhadores, levou-os a um processo de valorização e orgulho do sentido do trabalho. Isso amplia a motivação e o comprometimento no grupo para com a produção”.

Outra alteração importante relatada por 15% das ERTs foi o “rodízio e polivalência”. No dia a dia das ERTs alguns trabalhadores aprendem diversas funções, aplicando assim a polivalência dentro do empreendimento. Isto acontece normalmente pela necessidade em cobrir certas áreas ociosas e/ou pelo interesse do próprio trabalhador. Com relação ao rodízio, entende-se que, este é uma importante



inovação de processo para as empresas recuperadas, uma vez que permite aos trabalhadores conhecer melhor o processo produtivo, contribuindo com o processo de desalienação do trabalho. Entretanto, a falta de interesse ou capacitação dos trabalhadores e/ou falta de organização da empresa, fazem com que estas mudanças não sejam realizadas.

A partir da análise mais detalhada sobre este item o rodízio de trabalhadores nos postos de trabalho nas ERTs, com amostragem de 40 respostas, verificamos que 60% das ERTs já realizaram algum tipo de rodízio. Em vários relatos verifica-se que as ERTs possuem os chamados “trabalhadores curinga”, que são multifuncionais. Em alguns casos foram mencionados que os rodízios acontecem, mas com pouca frequência, pela falta de interesse e o comodismo dos trabalhadores.

### 3.3 Perfil Organizacional

Novaes e Faria (2011), destacam que no âmbito interno da organização do trabalho, a autogestão tenderia a reduzir ao máximo os níveis hierárquicos, para favorecer a horizontalização das relações. Além disso, os autores ressaltam que as experiências autogestionárias deveriam ser atuantes nas lutas dos trabalhadores de sua época, buscando o relacionamento com outros movimentos sociais para estreitar os laços de solidariedade, auxiliando outros trabalhadores na conquista dos meios de produção e da autogestão. Assim, ao buscar compreender o arranjo organizacional das ERTs, um primeiro elemento que buscamos identificar para caracterizar os arranjos organizacionais, foi o desenho de seus organogramas. Obtivemos o organograma sistematizado de apenas 19% das empresas estudadas (as demais ou não entregaram ou ainda não sistematizaram seu organograma e não havia tempo hábil para a equipe de pesquisa montar com a empresa). Analisou-se que, boa parte das empresas tem, pelo menos, a estrutura tradicional de uma cooperativa, qual seja: assembleia geral; conselho administrativo e conselho fiscal. Abaixo dessa estrutura, em geral, se encontram os coordenadores ou supervisores dos setores e suas equipes de trabalho, como apresentado na figura 12.

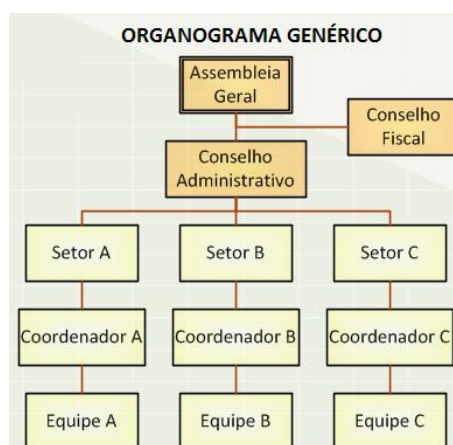


Figura 12 - Organograma Genérico. Fonte: Dados da Pesquisa.

Faz-se necessário salientar que as ERTs que assumem a figura jurídica de cooperativa, a constituição da Assembleia Geral (AG) e dos conselhos administrativo e fiscal é uma obrigação legal prevista na Lei do Cooperativismo N° 5.764/71.

Como instância máxima de decisão das ERTs, quase todas as empresas estudadas relatam que realizam AGs. Contudo, existem apenas duas exceções: uma empresa que diz que não há necessidade de assembleias, pois eles conversam diariamente e decidem as coisas no dia-a-dia; e outra que é uma cooperativa de segundo grau, onde as AGs acontecem em suas cooperativas filiadas. O processo de organização e tomada de decisão segue um modelo de participação e democracia direta, pois a

assembleia geral de todos os membros formula a política, elege os diretores, autoriza o orçamento e aprova os novos membros. Esta assembleia funciona não só como um organismo deliberativo, mas também como fórum onde os membros podem expressar suas idéias e opiniões (HATZAIR 2003 *apud* RUFINO, 2005, p. 66).

Sobre as decisões tomadas nas assembleias, podemos observar que as mais relatadas pelos entrevistados são relativas à “prestação de contas” e ao “financeiro”, ambas citadas por 33% das empresas (13 ERTs) que responderam a essa questão. Em seguida tivemos questões relativas a investimentos, citadas por 23% dos entrevistados (9 ERTs), e a gestão de recursos humanos (20%, 8 ERTs).

Para Castillo et al (1978, p. 89), a

autogestão consiste para os camaradas operários em fazer funcionar suas fábricas por e para eles, e por conseguinte, em suprimir as hierarquias dos salários, assim como as noções de sistema assalariado e de predomínio patronal. A eles corresponde a tarefa de constituir os conselhos operários eleitos por todos e que executem as decisões de todos [...] os membros destes conselhos operários serão eleitos por um tempo determinado e as tarefas serão rotativas.

Além disso, no conselho administrativo (CA) as demandas dos trabalhadores poderiam ser tratadas, com a orientação de melhorar a posição do trabalhador no sistema, mas sem ameaçar a ordem vigente. Normalmente, o CA das ERTs é composto geralmente por um presidente, um vice, um secretário e um tesoureiro. Uma delas tem um cargo diferente – um coordenador de educação e cultura -, que compõe o conselho administrativo e em outra, cerca de 20 trabalhadores fazem parte da comissão, divididos em subcomitês técnicos.

A respeito dos CAs, observamos que em 92% das empresas (47 ERTs) pesquisadas este ocorre entre 2 e 4 anos, com maior incidência de 3 anos (43%, 22 ERTs). Há ainda um caso em que não há período de mandato definido. Na maioria das empresas pesquisadas (80%, 41 ERTs), os membros do conselho administrativo mantêm seus cargos por mais de um mandato. Em três empresas (6%), o CA ainda está no seu primeiro mandato, e uma delas ainda não entrou em funcionamento pleno, portanto eles consideram como mandato transitório (anterior a um primeiro mandato, que começará a contar a partir de março de 2012).

A respeito das decisões mais frequentes no CA, destacamos aquelas relacionadas a investimentos (58%, 14 ERTs) e financeiro (42%, 10 ERTs), seguidas das questões

relacionadas à gestão de recursos humanos (33%, 8 ERTs) e à produção (25%, 6 ERTs).

Figura 13 - Decisões tomadas pelo Conselho Administrativo. Fonte: Dados da Pesquisa.

Ainda no perfil organizacional, a jornada de trabalho está presente tema central na história da luta do movimento dos trabalhadores. A partir da análise nas empresas recuperadas por trabalhadores, é perceptível que a partir do momento em que o indivíduo identifica-se com o seu trabalho, tornando a jornada um elemento do cotidiano, menos duro e mais prazeroso é outro importante item na melhoria da condição operária, “é obvio que uma pessoa só consegue dar o melhor de si quando se interessa pelo trabalho que realiza e sente uma verdadeira atração por ele. Só assim poderá tornar-se produtivo e eficiente”, descreveu Berkman (1981, *apud* RUFINO, 2005, p.92).

Com esse objetivo, identificamos primeiramente que a jornada de trabalho nas empresas pesquisadas é, quase sempre (em 85% dos casos, 28 ERTs), de 8 h/dia ou 44 h/semana, ou bem próximo disso. Ou seja, seguem a jornada estipulada pela CLT. Mas algumas empresas citaram que por vezes é necessário fazer horas extras para atender às demandas da produção. Em contra-partida há outra que reduziu a jornada para 6h/dia.

Na maioria das empresas (34 ERTs, 67%), todos os trabalhadores trabalham a mesma quantidade de horas por dia. Nas empresas que responderam que há diferenças de jornada entre os trabalhadores, a principal justificativa é a de que existem trabalhos em turnos ou outras distinções na natureza da atividade para as quais a legislação trabalhista limita a jornada.

Chama a atenção a resposta de uma empresa, que diz que os coordenadores trabalham mais horas, pois tem maior responsabilidade. Também é interessante ressaltar um caso em que o entrevistado relata que há três pessoas na empresa que trabalham meio período, por problemas pessoais, indicando uma abertura para se atender a necessidades individuais dos trabalhadores.

Assim como relatado no caso argentino de ERTs, pesquisado por Ruggeri et. al (2011), parece haver um mito sobre o que seria a autoexploração dos trabalhadores de ERTs. Mesmo sabendo que a resposta a um questionário impõe limites, nossa vivência com as ERTs parece confirmar os dados apresentados. Mesmo quando há uma extensão da jornada de trabalho, é inegável que o ritmo de trabalho é distinto, definido nesses casos pelos próprios trabalhadores.

Quanto à organização do processo de trabalho, Costa e Dagnino (2009, p. 16) salientam que alguns

pesquisadores da economia solidária identificam a necessidade de desestruturação das antigas relações de trabalho e a criação de um processo de trabalho autogestionário, enquanto outros se contentam com o mecanismo parlamentar no chão de fábrica. Já os trabalhadores percebem a necessidade de reorganizar o processo de trabalho, principalmente no que se refere aos processos internos à fábrica. Outro ponto a ser pensado sobre a autogestão é qual o seu verdadeiro significado, seria apenas retiradas igualitárias?

Identificamos que, a principal justificativa dada pelos entrevistados para a desigualdade de remuneração é a diferenciação por função. Eles dizem que por haver diferentes níveis de responsabilidade, ou níveis de qualificação, ou simplesmente por que o trabalho é distinto nas diferentes funções, a empresa estabelece categorias baseadas nas funções para remuneração de seus trabalhadores. Apenas uma empresa (2% do total) informou ter retiradas iguais para todos os trabalhadores, e trata-se de uma empresa de pequeno porte que no momento da entrevista contava com apenas sete trabalhadores produzindo. Há outro caso que ainda está iniciando a produção e por isso não tem retiradas. As demais 49 empresas (96% entre aquelas que responderam a questão) relataram ter retiradas diferenciadas entre os trabalhadores.

Outra questão importante investigada na pesquisa refere-se à percepção que os entrevistados possuem sobre o conceito de autogestão e se o consideram adequado à forma de atividade de sua empresa. Em 48 das 52 empresas visitadas (92%), obtivemos a resposta de que os entrevistados consideram que em sua empresa trabalham sob a forma de autogestão. Três empresas (6%) responderam que não trabalham como autogestão e uma (2%) não apresentou resposta para essa pergunta.

#### **4 Considerações Finais**

Os resultados desta pesquisa revelam iniciativas de trabalhadores e trabalhadoras que, embora não expressem uma parcela significativa do PIB brasileiro, não podem ser ignoradas. Seja pela preservação de milhares de postos de trabalho, em sua grande maioria no setor industrial (em flagrante retração), seja pela inovação que representam do ponto de vista da organização do trabalho e das estratégias de luta dos trabalhadores, a persistência dessas experiências de recuperação de empresas em crise representa um fenômeno social novo, que abre perspectivas diferenciadas dentre as alternativas até então conhecidas para o enfrentamento ao desemprego e

à redução dos postos de trabalho.

Como maior virtude, a recuperação de empresas falidas interfere diretamente, não só dos trabalhadores que lá estavam, mas também das pessoas que consumiam seus produtos e tinham como meio de subsistência a venda de bens e serviços produtivos e de outras naturezas à empresa falida. Da mesma forma, segundo Singer (2013), aos que usufruíam os efeitos externos que qualquer empreendimento econômico irradia no bairro, na cidade e no país em que suas atividades têm lugar. Assim, entende-se que, a motivação para a recuperação deve partir dos trabalhadores, de forma que além de evitar a perda dos seus postos de trabalho, deve impedir que a comunidade conseqüentemente, também sofra as conseqüências da falência.

Verifica-se também que a nova forma de gestão e propriedade coletiva impacta na motivação dos trabalhadores, pelo menos por certo período, e os torna mais inclinados para a realização das tarefas produtivas, com maior empenho e zelo. Contudo, por vezes é perceptível que, a sensação de liberdade por terem “arrancado” o poder dos patrões pode gerar confusões no seio da classe trabalhadora ao reivindicar o poder para dentro das ERTs. Para Novaes (2007, p 312), “tudo leva a crer que o problema é muito mais complexo do que a mudança de propriedade dos meios de produção e a criação de assembléias democráticas, conselhos administrativos ou até mesmo uma nova divisão do trabalho”.

Iniciamos este trabalho com a hipótese de que as experiências de ERTs no Brasil estavam num processo de refluxo. De fato, foram poucas as empresas que se recuperaram nos últimos anos, se comparadas com o período entre os anos de 1995 e 2005. Não obstante, só um levantamento da informação sobre a recuperação e encerramento das empresas listadas na pesquisa, que revela processos de recuperação já finalizados, permitirá que se compare o número de ERTs existentes ao longo dos anos para sabermos se no atual momento histórico temos realmente menos casos de ERTs no Brasil.

De todo modo, embora seja perceptível uma significativa redução no número de experiências novas de recuperação de empresas na segunda metade dos anos 2000, o fato é que continuam surgindo empresas recuperadas no Brasil, demonstrando a possibilidade de continuidade do fenômeno mesmo em momentos de expansão das atividades econômicas do país.

## 5 Referências Bibliográficas

CASTILLO, Santiago et al (coord). **Autogestión y socialismo**. Madrid: Miguel Castellote, editor, 1978.

COSTA, Elaine Hipólito dos Santos; DAGNINO, Renato Peixoto. **A experiência da fábrica recuperada Uniforja: autogestão ou heterogestão?** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 14., 2009, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: UFRJ, 2009.

HENRIQUES, F. C.; SÍGOLO, V.; RUFINO, S.; ARAÚJO, F. S.; OLIVEIRA, V. A.; GIROTO, M. B.; PAULUCCI, M. A.; RODRIGUES, T. N.; ROCHA, M. C.; FARIA, M. S. **Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil**. 1.ed. Rio de Janeiro: Multifoco, 2013. v. 1. 271p.

HENRIQUES, Flávio Chedid. **Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil e na Argentina**. Tese de Doutorado, Planejamento Urbano e Regional, UFRJ, 2013.

NOVAES, H. T. **O fetiche da tecnologia: a experiência das Fábricas Recuperadas**. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

NOVAES, H. T.; SARDÁ DE FARIA, M. S. **Para onde vão as fábricas recuperadas?** In: NOVAES, H. T. (org.) O retorno do caracol à sua concha: alienação e desalienação em associações de trabalhadores. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

RUFINO, Sandra. **(Re)fazer, (Re)modelar, (Re)criar: a autogestão no processo produtivo**. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2005.

RUGGERI, Andrés (Org.). **Las empresas recuperadas: autogestión obrera em Argentina y América Latina**. Buenos Aires: Editorial de La Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires, 2009.

RUGGERI, Andrés (Coord.). **Las Empresas Recuperadas en La Argentina: Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores**. Buenos Aires: Ediciones de la Cooperativa Chilavert, 2011.

SINGER, Paul. Apresentação. In: HENRIQUES, F. C. et. al. **Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil**. 1.ed. Rio de Janeiro: Multifoco, 2013. v. 1. 271p.