



## Empresas Recuperadas por Trabalhadores nos EUA: o caso da New Era Windows Cooperative

### Área Temática: Inovação, Tecnologia e Trabalho

Thiago Nogueira<sup>1</sup>, Sandra Rufino<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Núcleo de Estudos em Tecnologias Sociais da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – NETS/UFVJM, Teófilo Otoni-MG; Grupo de Pesquisa em Empresa Recuperadas por Trabalhadores no Brasil – GPERT- th.nogueira@gmail.com

<sup>2</sup> Professora do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN; Núcleo de Ensino, Pesquisa e Extensão de Projetos de Engenharia e Gestão Aplicados ao Desenvolvimento Ambiental e Social da UFRN – PEGADAS; Grupo de Pesquisa em Empresa Recuperadas por Trabalhadores no Brasil - GPERT – ssrufino@yahoo.com.br

### Resumo

Este trabalho apresenta a sistematização das diversas visões e análises obtidas nas 3 (três) visitas realizadas à *New Era Windows Cooperative*. As visitas foram realizadas nos dias 09 de outubro, 11 e 12 de dezembro de 2014. Os dados para análise foram coletados por meio da aplicação de questionários, conversas informais com os trabalhadores da fábrica e documentação (reportagens e trabalhos sobre a empresa). A cooperativa de janelas, hoje formada por 19 trabalhadores (16 cooperados e 3 contratados) está localizada na cidade de Chicago, no estado de Illinois, nos Estados Unidos. A *New Era Windows* é uma cooperativa norte-americana formada por ex-trabalhadores sindicalistas oriundos da empresa falida *Republic Windows and Doors* em *Goose Island* (única ilha no *Chicago river*), que lutaram para salvar seus postos de trabalhos e pela manutenção da sua renda. Os trabalhadores ocuparam por duas vezes (em 2008 e novamente em 2012) a fábrica em sua luta para garantir os seus direitos.

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

### 1 O Histórico da Recuperação:

#### A longa jornada até a recuperação pelos trabalhadores

*“Eu acho que eles estão absolutamente certos! E entender o que está acontecendo com eles, é o reflexo do que está acontecendo em toda esta economia.”*  
- Barack Obama, presidente dos EUA.

A empresa original, que deu origem a ERT (Empresa Recuperada por Trabalhadores), foi fundada em 1964 e foi declarada falida em 2 de dezembro de 2008. Posteriormente a declaração, a propriedade foi colocada sob o controle de seus principais credores, *Bank of America (BoFA)*<sup>1</sup> e *JPMorgan Chase*<sup>2</sup>. No dia 3 de dezembro, um dia após declarada a falência, alguns dos trabalhadores da *Republic Windows and Doors* estiveram envolvidos em uma famosa ocupação de 6 (seis)

<sup>1</sup> Bank of America é uma empresa multinacional do ramo bancário e serviços financeiros norte-americano. Atualmente, é o segundo maior banco dos Estados Unidos.

<sup>2</sup> JPMorgan Chase & Co. é uma empresa multinacional do ramo bancário e serviços financeiros norte-americano. Atualmente, é o maior banco dos Estados Unidos, com ativos totais em torno de 2,57 trilhões de dólares.



dias dentro da fábrica, logo após os proprietários notificasse-os que eles teriam apenas três dias, antes de encerrar todas as atividades da empresa.



Figura 01 - Trabalhadores da Republic em sit-down strike em 2008. Fonte: The New York Times (2008).

O sindicato dos trabalhadores United Electrical, Radio and Machine Workers of America (UE Local 1110) interviu a favor dos trabalhadores e apresentou uma denúncia de que a empresa estava agindo em violação a The Worker Adjustment and Retraining Notification Act (WARN Act)<sup>3</sup>, uma lei federal que obriga as empresas a dar aos trabalhadores aviso prévio de 60 (sessenta) dias antes de realizar demissões em massa. Entende-se que, o aviso prévio dá aos trabalhadores e suas famílias um tempo de transição para se ajustar à potencial perda do emprego, de

pedir e obter outros postos de trabalho e, se necessário, para entrar em treinamento de habilidades ou reciclagem que permitirá que esses trabalhadores possam competir com sucesso no mercado de trabalho. O sindicato declarou que era devido aos trabalhadores 1,5 milhão de dólares em férias e verbas rescisórias, bem como uma extensão em seus benefícios médicos. Os credores e o sindicato negociaram um acordo que foi pago a cada empregado da Republic Windows and Doors 8 (oito) semanas de salários, além de todos os pagamentos acumulados de férias e seguro de saúde por dois meses, algo em torno de 6 (seis) mil dólares para cada trabalhador. Após 6 (seis) dias de ocupação dentro da empresa e um acordo com os credores da Republic, os membros do sindicato votaram pelo fim da ocupação. Logo, após o sit-down strike<sup>4</sup> de 6 (seis) dias, todos os cerca de 250 trabalhadores e trabalhadoras que permaneceram na fábrica retornaram para as suas respectivas residências, com a esperança de que o acordo inicialmente apalavrado com os credores da Republic brevemente tornasse realidade.

Em janeiro de 2009, os trabalhadores da *Republic Windows and Doors* tiveram uma primeira vitória convencendo o *Bank of America* a reabrir a linha de crédito da *Republic* para que os trabalhadores pudessem ser pagos o que era lhes devido. O *Bank of America* concordou em realizar um empréstimo adicional exclusivamente para o pagamento dos trabalhadores. Foi uma grande conquista para um grupo de 250 trabalhadores determinados, que juntamente com o sindicato local convenceram uma grande instituição financeira a inverter a sua posição e aprovar a criação de 1,35 milhão de dólares em crédito, para pagar benefícios de saúde por dois meses, verbas e tempo de férias acumuladas. Além disso, o *JP Morgan Chase* ofereceu 400 mil dólares para que fossem usados especificamente no pagamento dos trabalhadores. Contudo, o banco não concordou com a maior demanda do

3 A WARN Act protege os trabalhadores, suas famílias e comunidades, exigindo que a maioria dos empregadores com 100 ou mais empregados, forneça uma notificação de 60 dias de antecedência do fechamento das fábricas e demissões em massa. Todos os trabalhadores, sejam eles horistas ou mensialistas (desde o chão de fábrica até gerentes e supervisores) tem direito a receber sob WARN todos os benefícios assegurados em lei. A WARN exige que a notificação também seja dada aos representantes dos trabalhadores, o oficial chefe eleito local, e o estado. Fonte: U.S. Department of Labor Employment and Training Administration Fact Sheet, 1989.

4 Este tipo de ocupação, conhecida nos Estados Unidos como Sit-Down Strike, quase não possui registros em sua história. O Sit-Down Strike, ou greve de ocupação, é uma forma de resistência em que um grupo organizado de trabalhadores, geralmente empregados, que tomam posse do local de trabalho, "sentados" em seus postos, impedindo eficazmente os seus empregadores de substituí-los, ou em alguns casos, mover o maquinário para outros locais. Fonte: Brecher (2012)



sindicato, que era o financiamento da empresa para permitir que ela permanecesse aberta.

Durante as negociações para reabertura da linha de crédito, o sindicato dos trabalhadores também argumentou que, o *Bank of America* tinha recebido 25 bilhões de dólares através do *Troubled Asset Relief Program (TARP)*<sup>5</sup>, em dezembro de 2008, como parte dos esforços do governo dos Estados Unidos para o resgate do setor bancário. O UE Local 1110 alegou que, o *BofA* violou os objetivos da *TARP* a partir do momento em que cortaram a linha de crédito da empresa, inviabilizando o não pagamento dos salários e benefícios aos seus trabalhadores. O sindicato também alegou que todo aquele investimento recebido pelo governo era dinheiro oriundo do pagamento de impostos pelos contribuintes americanos, isto é, o *BofA* não faria nada mais do que repassar o dinheiro para aqueles que era de direito. Os sindicalistas foram informados que o resgate financeiro injetado pelo governo iria manter o fluxo de crédito para as empresas e manter empregos. Em vez disso, o *Bank of America* estava usando o dinheiro do resgate para comprar outros bancos e tornar-se ainda maior. De acordo com os membros do sindicato, os contribuintes americanos gostariam de ver os seus impostos sendo usados para criar e salvar empregos, ao invés de privilegiar presidentes ou diretores de grandes instituições.



Figura 02 - Protestos em frente a Republic em 2008.

Fonte: The New York Times (2008).

### 1.1 Tornando-se Serious

*“Este é o seu trabalho. E é assim que você coloca a comida na sua mesa. Se você não se importar, ninguém vai se importar!”*  
- Vicente Rangel, ex-trabalhador da Republic<sup>6</sup>.

A história dos trabalhadores da Republic também atraiu a atenção de Kevin Surace<sup>7</sup>, diretor executivo da Serious Energy com sede no estado da Califórnia, EUA. A empresa é conhecida nos Estados Unidos como uma das pioneiras na chamada economia verde<sup>8</sup>, e foi responsável por revolucionar a fabricação de janelas com produtos verdes. Surace disse que simpatizava com os trabalhadores desempregados e viu uma oportunidade para sua empresa expandir-se para uma nova região, onde já havia uma planta fabril, equipamentos e mão de obra treinada disponível para compra.

5 O Troubled Asset Relief Program (TARP) é um programa do governo dos Estados Unidos para comprar ativos e patrimônio líquido das instituições financeiras, reforçando assim, o seu setor financeiro. A lei foi assinada pelo ex-presidente dos EUA, George W. Bush, em 3 de outubro de 2008. Foi um componente de medidas do governo em 2008 para resolver a crise das hipotecas. Fonte: U.S. Department of the Treasury, 2008.

6 Depoimento retirado do livro *Revolt on Goose Island: The Chicago factory takeover, and what it says about the economic crisis*. Brooklyn, N.Y.: Melville House.

7 Kevin Surace, 54, como diretor executivo da Serious Energy por 10 anos, construiu uma das maiores marcas do mercado de eficiência energética completando 70 mil projetos, incluindo o retrofit do Empire State Building em New York, EUA, e economizando bilhões de quilos de CO<sub>2</sub>. Kevin foi ainda considerado o empreendedor do ano em 2009, um dos 15 maiores inovadores desta década, e premiado com a tecnologia pioneira pelo Fórum Econômico Mundial. É atualmente diretor executivo da Appvance, Chair of Zeta Communities, Paqet Systems, Tweet Secret, WaterCity e Cantimer. Fonte: TED, 2009.

8 A economia verde é definida como uma economia que resulta na redução dos riscos ambientais e na escassez ecológica. Tem como principal objetivo o desenvolvimento sustentável, sem degradar o meio ambiente. A economia verde está intimamente relacionada com a economia ecológica, mas implica em reconhecer as dimensões de equidade a nível de país e globais. Além disso, a economia verde deve garantir uma transição justa para uma economia que é de baixo carbono, eficiente de recursos e socialmente inclusiva. Fonte: One Hundred Eleventh Congress of the United States of America, 2009.



Apesar de ter se comprometido em reempregar todos os trabalhadores e trabalhadoras dispensados pela Republic, as dificuldades de mercado não permitiram que assim o fizesse. A Serious Energy havia chamado de volta 75, dos 250 trabalhadores da antiga empresa. Durante os cerca de 3 anos de gestão, a dispensa de trabalhadores era comum, e até o anúncio do seu fechamento a Serious empregava somente 38 trabalhadores. Estes por sua vez, negociaram seus acordos com a administração da Serious Energy na mesma noite em que aconteceu a ocupação de 11 horas. Após a reunião noturna, o sindicato concordou em 90 dias de trabalho antes de fechar a empresa.



Figura 03 - Trabalhadores da Serious Energy protestando em frente a empresa em 2012. Fonte: NBC Chicago (2012).

Finalmente em 30 de maio do mesmo ano, agora sem a figura do patrão a New Era Windows Cooperative foi formalizada como uma cooperativa de trabalho (produção e serviço), após a compra coletiva dos equipamentos de produção, das matérias primas e de parte do espaço físico. O trabalhador entrevistado Melvin "Ricky" Maclin, afirma que a situação atual do maquinário e do espaço físico são muito boas, e atendem a todas as necessidades atuais, não sendo necessárias a aquisição de novos equipamentos. Ricky tem 60, nascido em Chicago e que trabalhou na Republic Windows and Doors por quase uma década, trabalhou no sucessor Serious Energy até o fim das atividades da mesma, antes de se tornar co-proprietário da empresa atual.

Atualmente, a New Era Windows Cooperative está localizada em um espaço adquirido na 2600 West 35th Street, local da antiga fábrica Campbell's Soup e dedica-se a fabricação, manutenção e instalação de janelas e portas de correr. A cooperativa começou a venda de janelas para as indústrias de construção residencial e comercial.

## 2 Análise Conceitual sobre Recuperação e Autogestão

As empresas que são gerenciadas coletivamente por trabalhadores em sua grande maioria passaram por um processo de recuperação de uma empresa anterior em processo falimentar. 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.

Para a construção conceitual, consideramos fundamental a discussão realizada pelo GPERT (Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas pelos Trabalhadores), que buscou conhecer a totalidade dos casos de ERTs no Brasil, diagnosticando 67 empreendimentos ativos. Sobre os conceitos 'recuperação': casos em que



máquinas e/ou instalações foram adquiridos ou têm 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.



Figura 04 – Análise Conceitual de Recuperação.

Fonte: GPERT (2013).



Figura 05 – Análise Conceitual de Autogestão/ Cogestão.

Fonte: GPERT (2013).

O conceito de autogestão acompanha as bibliografias sobre organização do trabalho e meios de produção desde o início do século XIX, um época marcada por inúmeros impérios (Espanhóis, Chineses, Franceses, Sacros Romanos e Mongóis) em colapsos. Ligada diretamente as reivindicações pela soberania popular e ao envolvimento nos processos produtivos, a autogestão em diversos momentos esteve em contrariedade à ordem do trabalho criado por Henry Ford, em 1913. Almeja por tanto, a criação de um espaço social, popular e solidário, no quais trabalhadores e trabalhadoras designem elos de cooperação e colaboram para a consumação de um produto final. De acordo com Juvenal (2006), a autogestão pode se referir, também, ao exercício do controle do processo produtivo através da propriedade dos meios de produção. Sob todos os aspectos, trata-se fundamentalmente de uma forma de organização da produção na qual o trabalhador assume o papel central.

Além disso, fez-se importante conhecer o panorama geral do histórico de recuperação no mundo. No século XX, posteriormente à segunda metade dos anos 90, empregados de diversos países latino-americanos recolocaram em ação, como um método de resistência ao crescimento dos índices de desemprego e da exclusão social, uma espécie de ato comunitário que ao longo de vários anos foi retirada como coadjuvante pelo movimento operário, porém ressurgiu no centro das lutas modernas em oposição as adversidades do capitalismo. Na mesma década, ocorreu a proliferação de atos coletivos desta espécie no Uruguai, na Argentina, Venezuela, e no Brasil. Segundo Soares (2001), os motivos para a multiplicação do fenômeno foram os mesmos, ou seja, o aumento do desemprego como consequência das políticas neoliberais aplicadas por sucessivos governos desde o início da década.



Apesar de uma grande quantidade de empresas recuperadas por trabalhadores terem surgido nos anos 90, este fenômeno social e econômico não pode ser considerado como contemporâneo, já tendo sido objeto de atenção e análise por Engels, quando este estava completando o 3º Volume da grande obra de Marx, O Capital (SINGER, 2014 apud HENRIQUES, F.C. et al, 2014, p. 10). No Brasil, o primeiro caso datado, a COOPERMINAS (Cooperativa de Extração de Carvão Mineral dos Trabalhadores de Criciúma), é proveniente da antiga CBCA (Companhia Brasileira Carbonífera de Araranguá), constituída em 1917 e assumida pelos trabalhadores em 1987. Além dos casos sul-americanos, algumas experiências europeias famosas também são conhecidas, é o caso do Grupo da RiMaflow<sup>9</sup> (Itália) e a Vio.Me<sup>10</sup> (Grécia).

Os empreendimentos autogestionários compõem em sua essência a solução encontrada pelos trabalhadores para a reversão da perda dos seus postos de trabalho, em virtude as crises e/ou colapsos das empresas capitalistas anteriores a recuperação. Assim, diante da incerteza de jamais obterem seus salários, benefícios saúde, e/ou seus auxílios devidos, e a baixa perspectiva de um contexto socioeconômico positivo que possa inseri-los novamente no mercado de trabalho, os trabalhadores buscam assumir coletivamente o controle da empresa, com o propósito de primeiramente, assegurar continuação da sua fonte de renda.

### 3 O Papel do Sindicato UE Local 1110 na Dinâmica de Recuperação



Figura 06 - Trabalhadores-proprietários da New Era na inauguração da cooperativa em Maio de 2013.

Fonte: Workers Control (2013).

e a diversidade racial e étnica moldaram o caráter do movimento, tanto quanto a dinâmica da classe social.

Durante o processo de recuperação da empresa, os trabalhadores tiveram a ajuda de importantes aliados. Entre eles, a comunidade da região de *Goose Island* que

Na década de 1880, as greves de trabalhadores industriais eram cada vez mais comuns nos Estados Unidos, época em que os salários eram baixos e as condições de trabalho eram muitas vezes sombrias e perigosas. A cidade de Chicago é considerada por muitos como o berço do movimento operário norte-americano. Além disso, Chicago é o lar de mais sindicatos do que qualquer outra cidade nos EUA. Os trabalhadores construíram algumas das organizações mais fortes do país. Segundo Barret (2005), os empregadores militantes,

9 Em março de 2013, um grupo de cerca de 50 trabalhadores na cidade de Trezzano, na Itália, decidiu ocupar a fábrica onde trabalhava e executá-la como uma cooperativa, realizando a reparação e reciclagem de produtos eletrônicos. Estes trabalhadores estavam anteriormente empregados pela Maflow, uma multinacional italiana que fazia tubos para sistemas de ar condicionado em automóveis. Por muitos anos, a Maflow era uma líder de mercado na manutenção de muitas empresas de automóveis grandes; a BMW foi o seu maior cliente. Entretanto, após uma série de dificuldades financeiras, a empresa fechou suas principais fábricas italianas no final de 2012. E assim, a Ri-Maflow nasceu como uma cooperativa social, dando os seus primeiros passos no sentido de proporcionar um futuro para os ocupantes e suas famílias. Fonte: Molinari (2013).

10 A luta dos trabalhadores da Vio.Me., na cidade de Tessalônica, na Grécia, já tem uma longa história, mas ao mesmo tempo é uma batalha do futuro. É a história de uma fábrica abandonada pelos patrões, esquecida pelo Estado e o governo e ignorada pelo sindicalismo burocrático. É a história de uma fábrica onde, como em muitos outros lugares, os trabalhadores estavam desempregados diante das crises e do colapso do capitalismo na Grécia e no mundo. Os trabalhadores em greve na fábrica Vio.Me., que não recebiam pagamento desde maio de 2011, decidiram reiniciar a produção sob autogestão em fevereiro de 2013. Fonte: Vio.Me. (2013)



abraçou a causa, que além de se juntarem solidariamente aos trabalhadores nos protestos, fizeram doações de alimentos, colchões, cobertores e travesseiros aos trabalhadores que estavam participando da ocupação da fábrica.

O *UE Local 1110*, foi o sindicato que os ajudou a organizar as duas ocupações e conduzir as negociações com o *Bank of America* e *JPMorgan Chase*. Bem como a *The Working World*, uma organização sem fins lucrativos que fornece capital de investimento e apoio técnico para as cooperativas de trabalho na Argentina<sup>11</sup>, Estados Unidos e Nicarágua. A *The Working World* tem a missão de apoiar cooperativas de trabalho, utilizando um modelo de financiamento que coloca dinheiro a serviço dos trabalhadores. Objetiva-se, portanto, ajudando a projetar, financiar e executar projetos produtivos, exigindo apenas que as cooperativas os pague de volta com as receitas dos investimentos que geram, ou seja, com suas sobras líquidas. A *The Working World*, forneceu uma linha de crédito de 665 mil dólares a *New Era*, que foi usado para comprar e mover o equipamento para as novas instalações, adquiridas no bairro de Brighton Park em Chicago.



Figura 07 – À esquerda, os trabalhadores-proprietários Armando Robles e Silvia Mazon<sup>12</sup>, juntamente com Brendan Martin, presidente e fundador da *The Working Word*. Fonte: Bullers (2012).

A *New Era* conta com a parceria de Brendan Martin, 41, nascido em Washington, D.C, EUA, presidente e fundador da *The Working Word*, que atua como um aconselhador na cooperativa. Durante o processo de falência da *Serious Energy*, ele atuou como um facilitador informal durante as reuniões e ajudou os trabalhadores na criação da cooperativa. Brendan, passou sete anos na Argentina e investiu todas as suas economias em um fundo de empréstimo rotativo para ajudar a aquisições de fábricas e cooperativas democráticas florescer e expandir. Ele forneceu cerca de 160 empréstimos a 47 cooperativas, com ênfase na autogestão, transparência e desenvolvimento das organizações e utilização eficaz dos planos de negócios de curto prazo. Preocupado com as falhas de muitos esquemas de

11 Em 2001, na Argentina, o modelo capitalista neoliberal e suas políticas geraram uma crise social em todo o sistema econômico, social, cultural e político do país. A negligência do capital e do Estado, fez com que muitas empresas (fábricas, hotéis, restaurantes, entre outros) decretassem falência e deixassem milhares de trabalhadores desempregados. Em protesto às falências e demissões, os trabalhadores começaram a ocupar as empresas falidas, com o intuito de defenderem seus empregos e começarem a discernir por eles próprios, a necessidade de gerir a empresa com as próprias mãos e meios, de forma autogestionária. Apesar de parecer nova, experiências como estas já são registras há décadas na Argentina. Hoje, a recuperação empresa não acabou, continuam a ocorrer processos em que os trabalhadores decidem recuperar empresas. Existem cerca de 300 empresas na Argentina de diferentes ramos de produção e de serviços, desde hotéis à empresas metalúrgicas. Fonte: Coyote, Cacomixtle e Virikota (2014)

12 A trabalhadora-proprietária Silvia Mazon, 47, trabalhou na *Republic Windows and Doors* por 13 anos. E após a falência da *Republic* trabalhou no sucessor *Serious Energy*, até a falência da mesma.



prosperidade e na criação de empregos, bem como o crescimento econômico sustentável de baixo para cima. Com este background Brendan Martin interfere diretamente na gestão da cooperativa aconselhando-a financeiramente, todavia, todas as decisões são tomadas coletivamente pelos cooperados.

Assim como na grande maioria (81%) dos casos brasileiros estudados pelo GPERT (2013), a recuperação da cooperativa New Era Windows é oriunda da falência da antiga empresa (Republic Windows and Doors) e posteriormente com uma crise financeira da empresa sucessora (Serious Energy). Sendo o não pagamento de salário e a demissão de pessoal os principais motivos que levaram os trabalhadores a lutar por seus postos de trabalho. Além do mais, para todos os trabalhadores da cooperativa, esta ocupação é a principal fonte de renda.

A New Era tem como diferencial de mercado os bons preços e serviços, e principalmente a qualidade do produto final. De acordo com Brendan Martin, aos poucos os trabalhadores-proprietários estão retomando o seu espaço no mercado, apesar da grande quantidade de empresas do mesmo ramo na cidade de Chicago. Os clientes da cooperativa veem aumentando e as vendas estão crescendo, contudo, ainda não usufruíram de sobras líquidas. A razão disso, deve-se ao ainda pagamento do empréstimo realizado juntamente à The Working World, Para ele, a The Working World funciona como parceiros ativos do empreendimento, e que o financiamento é usado apenas como uma ferramenta para criar uma riqueza real e duradoura para aqueles que eles ajudam, concluiu ele.

## **4 Estrutura Ocupacional e Perfil dos Trabalhadores**

### **4.1 Perfil dos Trabalhadores**

Desde o século XIX, com Revolução Industrial, o perfil das organizações e, em consequência, do trabalhador vem se transformando. Do mesmo modo nas relações sociais, inúmeras mudanças da sociedade, associadas à globalização e às recentes tecnologias, alteraram também o entendimento de trabalho e a correlação entre funcionário e patrão. Neste contexto, este eixo pretende traçar o perfil dos 19 (dezenove) trabalhadores da cooperativa norte-americana New Era Windows.

A ERT tem 19 trabalhadores cooperados sendo 80% mexicanos, 15% norte-americanos e os outros 5% de outras nacionalidades (Salvadorenses e Hondurenses). Este panorama se encaixa com a recente história do trabalho nos EUA. Nas últimas duas décadas, muitas vitórias organizadas têm sido lideradas por trabalhadores imigrantes, desde a grande campanha Justice for Janitors<sup>13</sup> (JFJ) em Los Angeles, no estado de Nevada, até outras pequenas vitórias em áreas urbanas, em restaurantes locais e lojas de verdureiros em esquinas. Segundo Wilson (2009), o papel dos imigrantes nessas lutas refletem a cultura militante trabalhista dos países de origem destes trabalhadores. Entende-se que, a militância trabalhista nos Estados Unidos se move em ritmos e regiões diferentes. Na década de 1930, os

<sup>13</sup> A Justice for Janitors (JFJ), ou Justiça para Zeladores é uma organização de movimento social que luta pelos direitos dos zeladores (cuidadores) e faxineiros em todos os EUA e Canadá. Ela foi criada em 1985 em resposta aos baixos salários e a cobertura mínima de cuidados de saúde que os mesmos recebiam. A JFJ inclui mais de 225 mil zeladores em pelo menos 29 cidades dos Estados Unidos e pelo menos 4 cidades do Canadá. Membros lutaram e continuam a lutar por melhores salários, melhores condições, maiores cuidados de saúde e oportunidades de tempo integral. O movimento utiliza as suas participações extensas, bem como líderes proeminentes nas comunidades para realizar seus objetivos. Fonte: SEIU (2015)



grandes surtos de imigração construíram inúmeros sindicatos industriais norte-americanos.

NACIONALIDADE DOS TRABALHADORES DA NEW ERA COOPERATIVE

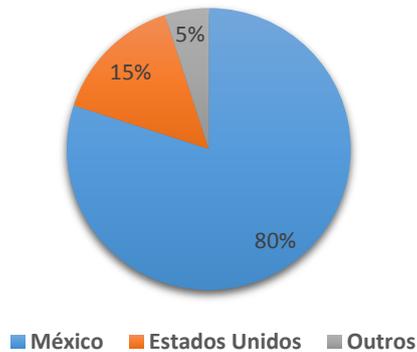


Figura 08 – Nacionalidade dos trabalhadores da New Era Cooperative.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

RAÇA E ETNIA NA REGIÃO DE BRIGHTON PARK

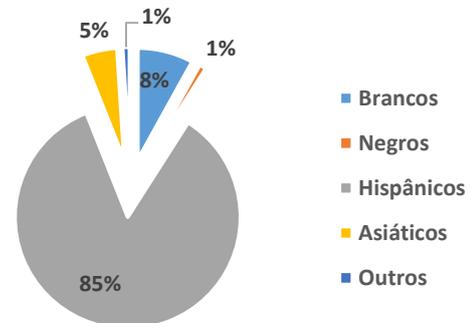


Figura 09 – Raça e Etnia na região de Brighton Park.  
Fonte: Clinton E. Stockwell, 2005.

Durante os meses que precediam a falência, os trabalhadores da Republic viveram períodos de tensão entre os trabalhadores da empresa. Segundo Ricky Maclin, durante um período de demissões alguns trabalhadores afro-americanos suspeitavam que eles estavam sendo tratados pior do que os latinos, relataram que estava sendo discriminados. O conselho executivo do sindicato local convocou uma reunião de delegados sindicais para discutir e resolver essas tensões.

POSIÇÃO NA ERT



Figura 10 – Posição dos trabalhadores na New Era. Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

DIVISÃO POR GÊNERO

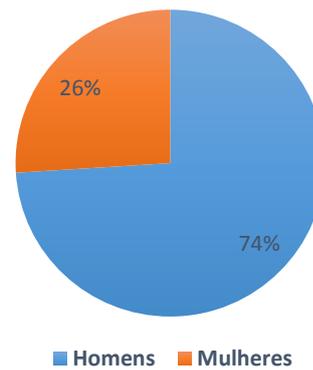


Figura 11 – Divisão por gênero. Fonte: Dados da pesquisa, 2015.



Dos 19 trabalhadores, cerca de 26% são mulheres. A vizinhança de *Goose Island* (localização da empresa falida) e a de *Brighton Park* (localização da empresa atual) são predominantemente habitadas por imigrantes mexicanos (cerca de 60%). A imediação tipicamente latino-americana, pode justificar o alto índice de trabalhadores provenientes desta região na fábrica e a inspiração pela recuperação da empresa.

#### 4.2 Jornada de Trabalho

A jornada de trabalho também foi um assunto discutido pelo questionário aplicado. Na cooperativa analisada a jornada de trabalho normal é de 9 horas diárias, trabalhadas de segunda à sexta-feira (entre 7h às 17h), e por vezes, é necessário fazer horas extras aos sábados para atender as demandas de produção. Entretanto, de acordo com os entrevistados, nem todos os trabalhadores trabalham a mesma quantidade de horas. Relataram que, os horários são flexíveis, e por esta razão os cooperados tem autonomia para fazer seu próprio tempo (caso necessitem atrasar sua chegada ou antecipar sua saída no dia). Porém, todos devem estar conscientes das suas responsabilidades pela entrega de suas demandas diárias, sem comprometer o andamento do processo produtivo como um todo.

Sobre o rodízio de cargos, compreende-se como uma boa alternativa para evitar que os funcionários de uma empresa sintam-se entediados e também apurem os seus conhecimentos em outras áreas do empreendimento, fazendo com que sintam-se ainda mais importantes no ambiente de trabalho. A rotação de trabalho foi uma questão interessante relatada pelos trabalhadores, que em unanimidade responderam que não praticavam rodízio por terem um quadro enxuto de trabalhadores. Entretanto, em conversa com a Fabiola Rodriguez, ela afirmou que a grande maioria dos trabalhadores da fábrica desempenhavam até 4 (quatro) funções dentro da empresa. Consequentemente, entende-se que, a *New Era* promove rotação de trabalho entre os seus cooperados, apesar de responderem que a fazem.

### 5 Organização do Trabalho



Figura 12 - Linha de Produção da New Era. Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

A empresa atual não preserva a mesma organização de trabalho da empresa anterior e nenhum dos gerentes ou diretores da empresa anterior permaneceram na cooperativa. Nesta questão relacionada a mudança na Organização do Trabalho, sobre o que realmente havia mudado depois da recuperação, a resposta de todos os cooperados entrevistados foi idêntica, “agora eu sou o proprietário!”. Os principais pontos relatados pelos trabalhadores foram: 1) descentralização do poder hierárquico; 2) flexibilidade (horário); e 3)



motivação. Foi possível identificar a alegria de cada trabalhador por ter passado por todo processo de luta e saírem vitoriosos.

A cooperativa não tem um conselho administrativo, mas possui um tesoureiro e um moderador para as Assembleias. Estes são eleitos pelos cooperados e permanecem no mandato por um ano. Os cargos podem ter reeleição por mais de um ano se os cooperados desempenharem um boa função no cargo. Todas as decisões são tomadas coletivamente, caracterizando a gestão coletiva e democrática na cooperativa (autogestão). Quinzenalmente, geralmente às quintas-feiras, os trabalhadores se reúnem para discutir a produção, resolver problemas, definir projetos. As decisões desses temas são por votação dos cooperados. No início, eles se encontravam durante o intervalo das 9 horas da manhã, mas frequentemente ficavam argumentado por horas e acabavam atrapalhando o processo produtivo. Assim, a reunião foi transferida para a hora do almoço. Segundo o cooperado Ricky

Macklin, a esperança era que a fome acelerasse as discussões e fosse mais objetivas. Entretanto, este plano fracassou quando as pessoas começaram a petiscar a comida durante as discussões. Uma nova regra foi implementada: a reunião é declarada encerrada quando alguém começa a comer.



Figura 13 - Processo de Embalagem de Janela sendo realizado pelo trabalhador-proprietário Ricky Meclin. Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

ela recorda que a segregação era evidente. Os diversos grupos (mexicanos, negros, brancos, diretores e coordenadores) sentavam-se em mesas diferentes no almoço e raramente se misturavam. Entretanto, ela analisa que agora não há esta distinção e que todos compartilham o mesmo espaço e habilidades, ao invés de considerar o outro como uma ameaças.

Atualmente, eles também não possuem coordenadores ou sequer supervisores de setor como na empresa anterior, pois ainda não sentem necessidade para isto. As instruções são repassadas pelo Brendan, o Armando e o Ricky, de acordo com os pedidos dos clientes. O relacionamento entre os trabalhadores também mudou. Segundo eles, antigamente eles não se comunicavam com tanta frequência dentro da fábrica, de acordo com os seus ex-supervisores a conversa dentro da fábrica influenciava negativamente em todo o processo produtivo. Agora, todos estão muito mais felizes e se comunicam muito mais, eles se sentem importantes para a empresa. Outra entrevistada foi uma trabalhadora negra nascida no Mississippi, Arizona Stingley<sup>14</sup>. Segundo ela, os diretores estavam sempre colocando os mexicanos contra os negros. Além disso,

14 Arizona Stingley, 65, era babá para famílias brancas em sua cidade natal. Ela trabalhou na Republic Windows and Doors por duas décadas. E após a falência da Republic trabalhou no sucessor Serious Energy, até a falência da mesma.



Inicialmente, a New Era fabricava cerca de 30 janelas por dia, o suficiente para pagar os cooperados pouco abaixo do salário mínimo do Estado de 8,25 dólares por hora, de acordo com Robles. Ele recorda que, no primeiro cheque ganhou 20 dólares, referentes a 15 dias de trabalho. Para ele era simbólico, mas para muitos não era nada. Os dias foram se passando, e em menos de 2 meses de trabalho, eles já estavam ganhando 560 dólares a cada 15 dias. Foi relatado que no começo, a baixa remuneração foi um ponto de atrito entre membros da cooperativa. Segundo Arizona Stingley, cooperada fundadora, a princípio, ela não compreendia o motivo de todo o trabalho árduo e não ver os frutos do seu trabalho. Contudo, agora ela entende que a remuneração é diretamente proporcional à quantidade de janelas produzidas e vendidas (1,20 dólar por janela). O sistema de remuneração na Republic (empresa anterior) foi bastante criticado pelos trabalhadores, segundo eles, quando existiam aumentos era de cerca de 15 a 25 centavos de dólar. Já na empresa atual, quase todos os meses as remunerações aumentam, visto que, a produção de janelas produzidas e vendidas também aumentou, como foi descrito por Stingley.

Apesar de demonstrar interesse em outras experiências que passaram por casos semelhantes, eles não têm conhecimento de nenhuma outra nos Estados Unidos. Acredita-se que a *New Era Windows* seja a única empresa recuperada no país. Para os trabalhadores da New Era, estas experiências tendem a crescer no país. Motivados pelo movimento de fábricas recuperadas criado na Argentina, estes trabalhadores esperam difundir estas experiências nos Estados Unidos. Futuramente, a cooperativa pretende trabalhar em um projeto juntamente com a The Working World, para motivar outros trabalhadores a criarem suas próprias cooperativas.

## 6 Processos Formativos

Os trabalhadores da New Era afirmam não realizar processos formativos com todos os cooperados. Apesar dessa afirmação os trabalhadores tem participado de vários momentos formativos. Relataram que alguns trabalhadores-proprietários, realizaram visitas em cooperativas mexicanas, e entender como o cooperativismo funcionava e como experiências similares geriam seus empreendimentos. Participaram de uma palestra com trabalhadores do Grupo Cooperativo Mondragon<sup>15</sup> da Espanha, em uma conferência de cooperativas em Nova Iorque, onde aprenderam como se dava a convivência dentro da fábrica e que resistir e produzir era essencial para a sobrevivência de uma cooperativa. E estiveram no Primer Encuentro de la Región América del Norte, América Central y el Caribe sobre la Economía de los Trabajadores, realizado em novembro de 2014, na Cidade do México, México. Apesar dos entrevistados não relatarem que participaram de processos de formação neste período, percebe-se que, houveram ações formativas durante o início da cooperativa até os dias atuais. Segundo Robles, futuramente, com o possível aumento do número de trabalhadores os processos formativos dentro da fábrica

---

15 O Grupo Cooperativo Mondragon é um agrupamento de cooperativas de propriedade dos trabalhadores com base na região basca da Espanha, que ensina ao mundo como alinhar as ideias de trabalhador-proprietário e cooperação em alta velocidade e em grande escala. As primeiras cooperativas Mondragon datam de meados de 1950, e o esforço global tem evoluído ao longo dos anos em uma federação de 110 cooperativas, com cerca 80 mil pessoas, 147 empresas subsidiárias, 8 fundações e uma sociedade benefício com ativos totais de 35,8 bilhões de euros e receitas totais de 14 bilhões euros. Fonte: Alperovitz & Hanna (2013)



poderão ser colocados em pauta. Para ele, é importante que haja processos formativos educacionais para os atuais membros e principalmente para os futuros novos membros.

## 7 Capital Social e Remuneração

*“É muito mais fácil para um trabalhador se tornar um proprietário, que um proprietário se tornar um trabalhador.”*

*- Ricky Meclin*

A *New Era Windows* é formalizada como cooperativa. Para a constituição da cooperativa foi necessária para a composição do capital social contribuição de cerca de 1000 (mil) dólares de cota de cada trabalhador. Segundo Armando Robles, este era um valor alto para aqueles que tinham passado meses sem salário e montados em dívidas. Desta forma, nem todos os ex-trabalhadores da *Republic* tiveram condições financeiras para investir e gerir um negócio próprio. Por esta razão, nem todos os trabalhadores que participaram do processo de ocupação e recuperação são sócios proprietários do novo empreendimento.



Figura 14 - Análise de Produto, entre cooperados e fornecedores.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

O capital social investido pelos trabalhadores-proprietários da *New Era* possibilitou-os investir na aquisição dos equipamentos, matérias-primas e nas novas instalações da empresa. Compreende-se que, ao concordar com a condição de proprietário da sociedade, a aplicação do capital de investimento na cooperativa faz-se necessário ao cooperado, contribuindo com a viabilidade de sua atividade econômica, o fortalecimento do capital e prevenindo a intervenção de terceiros com entrada de capital.

Os entrevistados afirmaram que, as retiradas são idênticas para todos os cooperados, e sofrem pequenas variações de acordo com a quantidade de janelas vendidas e produzidas, como uma espécie de bônus por produtividade. A principal justificativa dada pelos entrevistados para a igualdade de remuneração é a atividade coletiva eficiente entre os cooperados. Já para os trabalhadores contratados, há categorias estabelecidas para diferenciação da remuneração. Para estes, são levados em consideração o tempo de empresa e as suas qualificações. Os trabalhadores contratados recebem remuneração pouco maior que os sócios trabalhadores. A razão disto se deve, as exigências salariais norte-americanas (8.5 dólares por hora trabalhada) e os valores de piso e teto salarial pagos pelo mercado a profissionais da mesma área, além da categorização criada pela cooperativa pelo tempo de empresa.

Foi questionado para uma das trabalhadoras contratadas se ela tinha pretensões de tornar-se coproprietária na cooperativa futuramente. Ela afirmou que não tinha anseio de se tornar coproprietária mesmo sabendo dos benefícios, visto que, ela era



melhor remunerada como trabalhadora contratada do que se fosse trabalhadora proprietária. Apesar de informar que gosta do trabalho, e tem a consciência de que os proprietários ganhavam alguns benefícios adicionais, ela prefere ganhar uma remuneração constante e igual o que não acontece com os cooperados. Robles e Martin afirmam que em 2015 este cenário mudará, e os trabalhadores-proprietários passarão a ser melhor remunerados em relação aos trabalhadores contratados, para eles isso é questão de tempo.

## **8 Mudança Cultural, Autodenominação e Economia Solidária**

Ricky Maclin contextualiza o processo de mudança com a recuperação da empresa afirmando: “é muito mais fácil para um trabalhador se tornar um proprietário, que um proprietário se tornar um trabalhador”. O papel de explorador e explorado se invertem, dando uma nova configuração a organização do trabalho. Foram apontadas mudanças positivas entre o relacionamento dos trabalhadores, comparado às empresas anteriores (Republic e Serious Energy). Liberdade, autonomia e ao acesso à informação e responsabilidade foram os pontos levantados pelos trabalhadores.. Armando Robles relatou que todo este processo serviu como “uma escola de luta para os trabalhadores”. Para ele, as duas ocupações nas fábricas contribuíram para que eles ganhassem ainda mais a confiança para assumir sua própria empresa. Os cooperados apropriaram-se da gestão da empresa, aumentaram sua responsabilidade, comprometimento e motivação para o bem-estar do empreendimento e de todos.



**Figura 15 - Proprietários da New Era Windows Cooperative. Fonte: New Era Windows (2012)**

Os termos utilizados para referir-se aos trabalhadores e a empresa foram: trabalhadores proprietários e cooperativa. A denominação “trabalhador-proprietário” começou a ser utilizada na época da recuperação. Segundo os entrevistados, os jornais norte-americanos foram os primeiros a utilizar o termo, e a partir disso foi aderido pelo movimento dos trabalhadores. Diferentes dos termos utilizados no Brasil, onde estes trabalhadores são nomeados como cooperados, sócio trabalhador ou sócio proprietários. Observou-se que os cooperados também utilizam as denominações “cooperativa”, “empresa” e “fábrica”, para se referir a cooperativa.

O entendimento que eles possuem sobre economia solidária é basicamente relacionado a divisão justa e consciente do poder econômico e social. Para Brendan



Martin, a economia solidária nos Estados Unidos, não tem a mesma abrangência e proporcionalidade que há no Brasil. Apesar disso, ele afirma que eles atuam neste campo, onde a organização econômica, as distribuições e trocas são mais justas e humanas, e que segundo ele podem contribuir positivamente para superar muitos problemas que impactam negativamente na sociedade. Para Armando, a economia solidária é o apoio mútuo de todos os trabalhadores e o consumo da sua própria fonte de trabalho, ações estas que são realizadas na empresa. Segundo ele, a importância da cooperação mútua é essencial para que esta rede cresça cada dia mais. Eles são parceiros de outras cooperativas, e buscam fazer negócios entre elas. Na primeira visita, em uma conversa informal com um vendedor contratado desta cooperativa, foi perguntado qual era a principal diferença de trabalhar em uma empresa convencional e uma empresa recuperada por trabalhadores e que praticava economia solidária, ele foi firme e enfático, dizendo que o trabalho na atual empresa é “mais social e humanitário, esta empresa não diferencia clientes, não importa se o cliente comprará uma ou mil janelas, o tratamento é idêntico”.

## 9 Considerações Finais

*“Na abertura desta planta que aprendemos que somos muito mais do que aquilo que pensávamos. Na abertura desta planta nós fizemos o nosso próprio trabalho elétrico, fizemos o trabalho de encanamento. E todos nós pensamos que nós éramos apenas fabricantes de janelas”.*  
– Ricky Maclin.

A discussão sobre ERTs não é apenas um debate sobre recuperação de empresas por trabalhadores que buscam manutenção dos postos de trabalho, geração de renda e luta para manter a viabilidade econômica e manutenção do negócio no mercado. As possibilidades do trabalho justo, de uma produção comprometida e de perspectiva de que essa estruturação seja duradoura. A recuperação produzirá para sócios das ERTs, mas também à comunidade e às gerações que virão.

Os resultados iniciais desta pesquisa salientam a disposição de trabalhadores e trabalhadoras que, embora, assim como no Brasil, não expressem parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) dos Estados Unidos, não podem ser desprezados. Ora por manter postos de trabalho, outrora pela inovação que representam do ponto de vista da organização do trabalho e das estratégias de luta dos trabalhadores. Na *New Era Windows*, como nas experiências brasileiras, identificou-se um distanciamento das ERTs do movimento de economia solidária e também dos demais movimentos sociais existentes, inclusive de ações para além dos muros das empresas, envolvendo as associações comunitárias localizadas no entorno das instalações.

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. Ressalta-se no caso analisado, e na grande maioria dos casos brasileiros, à aproximação das práticas atuais de gestão de produção, por meio dos diversos fatores que alteraram a rotina dos trabalhadores, tais como: eliminação do poder hierárquico, maior flexibilidade e participação dos trabalhadores. Compreendemos que a busca de inovações organizacionais são



importantes experimentos de construção de uma nova lógica de organização do trabalho, sobretudo quando permitem ao conjunto dos trabalhadores ter maior controle sobre suas atividades. Por conta disso, mesmo que de forma incipiente, as experiências de ERTs, tanto no Brasil, quanto nos Estados Unidos, apresentam rupturas parciais, que são elementos concretos de problematização da organização capitalista do trabalho.

## 10 Referências Bibliográficas

ALPEROVITZ, Gar. HANNA, Thomas (EUA). **Truthout. Mondragón and the System Problem**. 2013. Disponível em: <<http://www.truth-out.org/news/item/19704-mondragon-and-the-system-problem#>>. Acesso em: 18/06/2015.

BRECHER, Jeremy (EUA). **Workers, employers and unions in the US sit-down strike wave, 1933-1937**. 2012. Disponível em: <<https://libcom.org/history/workers-employers-unions-sitdown-strike-wave-1933-1937-jeremy-brecher>>. Acesso em 30 de janeiro de 2015.

COYOTE; CACOMIXTLE; VIRIKOTA. **Entrevista con Andrés Ruggeri: "Empresas recuperadas en Argentina"**. 2014. Disponível em: <<http://www.regeneracionradio.org/index.php/portada/item/4296-entrevista-con-andres-ruggeri-empresas-recuperadas-en-argentina>>. Acesso em: 09 jun. 2015.

DAVEY, Monica (EUA). The New York Times. **Talks Fail to End Sit-In at Closed Factory**. 2008. Disponível em: <[http://www.nytimes.com/2008/12/08/us/08chicago.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2008/12/08/us/08chicago.html?_r=0)>. Acesso em: 04/12/2015

FLANDERS, Laura (EUA). Workers Control. **New Era Windows Cooperative Is Open for Business in Chicago**. 2012. Disponível em: <<http://www.workerscontrol.net/authors/new-era-windows-cooperative-open-business-chicago>>. Acesso em: 20/06/2015.

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.

JUVENAL, T. L. **Empresas Recuperadas por Trabalhadores em Regime de Autogestão: Reflexões à Luz do Caso Brasileiro**. Rio De Janeiro: Revista BNDS, 12/2006. V. 26. 115-138p. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2606.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2606.pdf)>. Acesso em: 17/06/2015.

LYNDERSEN, Kari (EUA). **Revolt on Goose Island: The Chicago Factory Takeover and what it says about the economic crisis**. Brooklyn: Melville House Publishing, 2009. v. 1. 173p.



MARTIN, Brendan (EUA). The Working World. **The Story of New Era Windows**. 2012. Disponível em: <<http://www.theworkingworld.org/us/new-era-windows/>>. Acesso em 30 de janeiro de 2015.

MOLINARI, Maurizio (EUA). Equal Times. **When workers takeover: from redundancy to Ri-Maflow**. 2013. <http://www.equaltimes.org/when-workers-takeover-from-redundancy-to-ri-maflow#.VYNo5PkzhBc>. Acesso em: 18/06/2015.

NBC Chicago (EUA). NBC News. **Window Plant Agreement Ends Goose Island Sit-In**. 2012. Disponível em: <<http://www.nbcchicago.com/news/local/Window-Plant-Agreement-Ends-Goose-Island-Sit-In-140290383.html>>. Acesso 30 de janeiro de 2015.

ONE HUNDRED ELEVENTH CONGRESS OF THE UNITED STATES OF AMERICA. (EUA). **The American Recovery and Reinvestment Act of 2009**. 2009. Disponível em: <http://www.recovery.gov/arra/Pages/default.aspx>. Acesso em: 13/04/2015

RIMAFLOW. **Ri-MAFLOW - Fabbrica Recuperata**. Disponível em: <http://rimaflow.it/>. Acesso em: 18/06/2015.

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.

SCHWARTZ, Chris. (EUA). The Neighborhood Capital Budget Group. **NCBG's Chicago TIF Encyclopedia: The first comprehensive report on the state of tax increment financing in Chicago**. 1999. Disponível em: <http://www.cdfa.net/cdfa/cdfaweb.nsf/ordredirect.html?open&id=NCBGTIFEncyclopedia.html>. Acesso em: 13/04/2015

SEIU - SERVICE EMPLOYEES INTERNATIONAL UNION (EUA). **A look back and a look forward: 25 years of organizing janitors**. 2015. Disponível em: <<http://www.seiu.org/a/justice-for-janitors/justice-for-janitors-20-years-of-organizing.php>>. Acesso em: 19/06/2015.

SINGER, Paul. Prefácio. In: 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.

SOARES, L. Tavares. **Ajuste neoliberal e desajuste social na América Latina**. Petrópolis: Vozes, 2001.

U.S. DEPARTMENT OF LABOR EMPLOYMENT AND TRAINING ADMINISTRATION FACT SHEET (EUA). **Worker Adjustment and Retraining Notification (WARN) Act Compliance Assistance Materials: A Guide to Advance Notice of Closings and Layoffs**. 1989. Disponível em: <http://www.ilnb.uscourts.gov/>. Acesso em: 13/04/2015

U.S. Department of the Treasury. (EUA). **TARP Programs**. Disponível em: <http://www.treasury.gov/initiatives/financial-stability/TARP-Programs/Pages/default.aspx>. 2008. Acesso em: 13/04/2015



UETRICHT, Micah (EUA). Salon News. **A famous Chicago factory gets Occupied.** 2008. Disponível em <[http://www.salon.com/2012/02/28/a\\_famous\\_chicago\\_factory\\_gets\\_occupied/](http://www.salon.com/2012/02/28/a_famous_chicago_factory_gets_occupied/)>. Acesso em 30 de janeiro de 2015.

VIO.ME. (Grécia). **Vio.Me. - Occupy, Resist, Produce!**. Disponível em: <http://www.viome.org/>. Acesso em: 18/06/2015.

WILSON, D. L. (EUA). GALEO. **Why They Hate Immigrant Workers, and Why We Love Them.** 2009. Disponível em: <[http://galeo.org/old/story.php?story\\_id=0000005746](http://galeo.org/old/story.php?story_id=0000005746)>. Acesso em: 19/06/2015.