

# **Pesquisa-ação em uma empresa recuperada no ramo de têxtil em Natal/RN**

*Action Research on a Worker-Recovered Enterprise in the textile follow-up in Natal/RN*

Sandra Rufino  
Andressa Katiusse de Sousa Damasceno  
Andrielle Miranda de Lima  
Saulo de Souza Cunha

## **RESUMO**

O presente artigo retrata de resultados preliminares da pesquisa-ação em andamento na empresa recuperada por trabalhadores COMTERN, do seguimento têxtil e tem sua forma jurídica como cooperativa. A metodologia utilizada buscou protagonizar os trabalhadores da empresa pois é proposta da pesquisa-ação que quem está no processo diário é necessário ser inserido diretamente na construção metodológica que tem finalidade beneficia-los. Ao longo da pesquisa buscou-se novos passos para compreender como a empresa se organiza utilizando ferramentas tradicionais da engenharia de produção como o mapeamento de processos, fluxogramas e diagnósticos ajustando-as a realidade da cooperativa e a proposta participativa. A metodologia apresentada está sendo realizada pelo grupo de Projetos de Engenharia e Gestão Aplicados ao Desenvolvimento Ambiental e Social (PEGADAS) em parceria com o Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPERT), com o intuito de compartilhar nossa experiência e incluir nas ciências está temática, além de visibiliza-la no meio tecnológico afim de aproximar as áreas de engenharia, exatas e administrativas da universidade a uma forma metodológica participativa.

**Palavras chaves:** Empresas Recuperadas por Trabalhadores. Autogestão. Pesquisa-ação. Pegadas/UFRN.

## **ABSTRACT**

This present article shows the preliminary results of action research in progress in the Worker-Recovered Enterprises COMTERN, textile follow-up and has its legal form as cooperative. The methodology used sought to put the workers at first place once it is the proposal of action research that those who are in the daily process is necessary to be inserted directly into the methodological construction which has the purpose to benefit them. During the research, it was sought further steps to understand how the company is organized using traditional tools of production engineering as process mapping, flowcharts and diagnostics adaptation to the reality of the cooperative and participatory proposal. The methodology presented is being conducted by the Engineering and Applied Management to Environmental and Social Development Project group (PEGADAS) in partnership with the Research Group Recovered Companies for Workers (GPERT), in order to share our experience and include in sciences, this thematic, besides, been able to make it viable in the technological environment with the purpose of approximate the areas of engineering, exact and administrative of the University to a participative methodological way.

**Keywords:** Worker-Recovered Enterprises. Self management. Action research. Pegadas/UFRN.

## **INTRODUÇÃO**

O movimento de empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil, vem chamando atenção para uma outra forma de trabalho. A recuperação de empresas é desenvolvida por trabalhadores e trabalhadoras que para não perderem seus postos de trabalho lutam pelo controle dos meios de produção de empresas falimentares. Ruggeri (2009).

Um grupo de pesquisadores no tema, querendo aprofundar o debate no Brasil criou em 2010 o Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores (GPert/CNPq). Formado por pesquisadores de núcleo/grupos de 10 universidades brasileiras (SOLTEC/UFRJ, NESOL/USP, PEGADAS/UFRN, CEFET-NI; UNIRIO, UFRB, UFVJM, INCUBES/UFPB; FURG e UFSC) realizou a primeira pesquisa de âmbito nacional, em 2011-2013, o mapeamento das Empresas Recuperadas por Trabalhadores (ERT) no Brasil no qual resultou em livro de mesmo nome. A pesquisa teve por objetivo mapear quantitativamente os empreendimentos oriundos de empresas em crise falimentar. O grupo realiza a fase qualitativa da pesquisa, dos quais apresenta aqui os resultados parciais na empresa COMTERN umas das empresas recuperadas pesquisadas pelo GPert com pesquisa-ação liderada pelo PEGADAS.

A pesquisa-ação em desenvolvimento na COMTERN tem por objetivo realizar plano de ações a partir de diagnóstico, construção participativa de árvore de problemas e planejamento participativo com base no Mapeamento de Processos, na Ergonomia da Atividade e a Análise Ergonômica do Trabalho e Gestão Estratégica.

O artigo apresenta as atividades e resultados da primeira fase da pesquisa-ação que é o diagnóstico com sob o olhar do mapeamento dos processos.

## **REVISÃO TEÓRICA**

### **Empresas Recuperadas**

As empresas recuperadas por trabalhadores, segundo Ruggeri (2009) são empresas oriundas do modelo capitalista tradicional, que por alguns fatores vieram a abrir falência, a recuperação é um recurso social e econômico que devido a existência de uma empresa capitalista anterior após sua falência ou inviabilidade sucedeu na luta dos trabalhadores por não perderem seus postos de trabalho e obter o controle e gestão da empresa.

Na maioria dos casos os principais motivos que levaram os trabalhadores e trabalhadoras a iniciar a recuperação das empresas se dá pelo não pagamento de salários e direitos trabalhistas e demissão de pessoal. De acordo com o mapeamento realizado pelo GPERT essa posse geralmente ocorre por determinação da justiça, por ocupação na fábrica/Empresa ou por acordo com os antigos donos (HENRIQUES *et al*, 2013).

As primeiras experiências de recuperação de empresas por meio dos trabalhadores que se tem registro no Brasil são da década de 80, porém foi durante a década de 90 que diante do cenário econômico observou-se um crescimento na recuperação de empresas devido à crise que assombrou a época, e segundo Singer (2002), é neste período que os trabalhadores passam a enxergar e reivindicar a possibilidade de aquisição da massa falida. A recuperação de empresas coopera não somente para que seus trabalhadores não percam seus postos de trabalho, mas a falência de empresas tem efeitos externos como influência no bairro, cidade e país.

## **Diagnóstico**

Nos próximos tópicos serão apresentadas as ferramentas de diagnósticos: Mapeamento e árvore de problema, onde foram utilizadas para pesquisa-ação na COMTERN.

O diagnóstico é a verificação e busca pelo alinhamento estratégico da organização com os recursos existentes, encontrar quais os pontos fortes e fracos, e a melhor forma de aproveitar as oportunidades e os recursos existentes para superar as dificuldades. Ou seja, é uma radiografia da situação atual da empresa e de seu sistema de gestão. Pode ser desenvolvido com uma abordagem mais geral de todo o contexto da gestão ou ter focos específicos em determinados processos. Segundo Rosa (2001, p. 10) o diagnóstico permite uma visão integrada e articulada da organização ou de um problema específico, resultando em mais agilidade para superar os obstáculos, melhor direcionamento dos investimentos.

## **Mapeamento de Processos**

O mapeamento de processos foi utilizado para esquematizar os setores da cooperativa, afim de conhecer como a cooperativa se organiza, mapeando sempre com a participação e validação dos trabalhadores

Para definir processo é preciso analisar algumas perspectivas. Segundo Almeida (2002, p. 27), processo é “o conjunto de recursos – humanos e materiais – dedicados

às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independentemente de relacionamento hierárquico”. Gonçalves (2000, p. 7) conceitua processo como “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico”. O processo como de insumos introdutório (entradas) em um ambiente que, ao processá-los, transformam os insumos resultante (saídas) que serão enviados aos clientes do processo (CRUZ, 2005).

Mostra como as entradas, saídas e procedimentos que estão relacionadas e inclui o passo a passo dos processos. O mapeamento de processos fornece uma visão geral para identificar, documentar, analisar e desenvolver melhorias.

Essa fase do diagnóstico e do levantamento da situação atual do processo, cujo objetivo principal é mostrar e partilhar com todos os envolvidos as dificuldades, os retrabalhos, os prejuízos e as perdas provocadas pelo processo para a organização e para pessoas também auxilia a uma maior compreensão acerca da situação e contexto nos quais o público-alvo se encontra, permitindo a organização identificar prioridades de ação e possibilidades de parceria para maior efetivação das suas atividades e serviços. Antes de tudo, precisa-se definir primeiramente o que um processo. Genericamente, qualquer processo pode ser definido como uma sequência de atividades que transforma entradas (materiais, insumos e informações) em saídas (produtos e serviços). (ALBURQUERQUE; ROCHA, 2006, p.77)

O Mapeamento de Processos é composto por: 1) Mapa de Contexto; 2) Fluxograma; 3) Árvore de Problemas.

O primeiro elemento é o mapa de contexto tem o foco na organização e mostra todos os principais relacionamentos entre as áreas. Bem como os relacionamentos externos da organização como clientes e fornecedores. Pode-se desenvolver o mapa de contexto de processo específico, onde este mapa mostra todas as áreas envolvidas da organização, bem como os relacionamentos que elas mantêm entre si. (ALBURQUERQUE; ROCHA, 2006). Em resumo mostra os principais relacionamentos entre as áreas, facilitando a identificação da existência de sincronismo de atuação (ou a falta de sincronismo) dos segmentos organizacionais.

Os Fluxogramas, o segundo elemento do mapeamento de processos, são formas de representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise. Um fluxograma é um recurso visual utilizado pelos gerentes de produção para analisar sistemas produtivos, buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos processos, que permite a análise dos processos e rotinas. (PEINADO; GRAEML, 2007; LACOMBE, 2003).

É uma descrição sequencial que destaca quais fases operacionais são executadas antes de outras e quais podem ser feitas em paralelo. (SCHMENNER, 1999)

O terceiro elemento é a Arvore de Problemas que representa graficamente uma situação-problema, como suas causas, os efeitos dela no público (BUVINICH, 1999). A metáfora da árvore auxilia a visualizarmos as fases de construção dessas ferramentas/instrumentos, todavia sua estruturação se dá por meio de um organograma.

O processo de elaboração da árvore inicialmente se dá pelo olhar na empresa por meio dos fluxogramas e mapas de contexto construídos e validados com os trabalhadores, após análise destaca-se os problemas ou demandas.

### **Análise Ergonômica do Trabalho (AET)**

A Análise Ergonômica do Trabalho é a ferramenta principal da Ergonomia (WISNER, 2004). A Ergonomia busca responder, sob ótica do trabalhador, questões de problemas ou insatisfação na produção e no trabalho. O objetivo é de adaptar o trabalho ao homem/mulher e não adaptar o homem/mulher ao trabalho. Para isso deve-se conhecer os limites e características psico-fisiológicos dos humanos para transformar o trabalho (ARAÚJO *et al*, 2015). A Ergonomia busca analisar a atividade de trabalho no contexto onde ela é realizada.

Araújo *et al* (2015, p.6) resume a Análise Ergonômica do Trabalho em cinco passos:

- Análise da demanda: onde os problemas enfrentados pela organização serão estudados pelo olhar da atividade e um problema será escolhido como o foco da ação ergonômica;
- Análise do funcionamento global: nessa etapa a organização é estudada como um todo para que se possa definir a situação de trabalho que mais impacta no problema foco do estudo, denominada de situação crítica;
- Análise da tarefa e análise aberta da atividade: a situação de trabalho crítica é estudada nessa etapa em minúcias e uma primeira explicação para os problemas é fornecida por meio de um pré-diagnóstico a ser validado na etapa seguinte;
- Observações sistemáticas: maior aproximação da atividade, necessária para fechar o diagnóstico do problema e propor as mudanças necessárias para a situação de trabalho;

- Recomendações: apresentação dos resultados dos levantamentos e análises acompanhados de sugestões de mudanças.

### **Planejamento Estratégico Participativo**

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa de apoio à tomada de decisão que pode contribuir para uma melhor gestão dos objetivos de qualquer organização. Enquanto o Planejamento Participativo é adotado como prática social, exerce um forte poder de aglutinação de pessoas e grupos, os quais passam a compreender e conviver com os anseios dos outros atores sociais.

Elaborado por meio de processos e técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilita aos gestores estabelecer um rumo para as organizações. Define a missão da organização e determina seus objetivos e metas, bem como as estratégias e meios para alcançá-los num certo espaço de tempo. Busca a otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca, formalizado para alcançar os resultados, na forma de integração de decisões e ações organizacionais (KOTLER, 1998; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; CHIAVENATO, 2003; SAPIRO, 2003; OLIVEIRA, 2007; ANSOFF; McDONNEL, 2009; ALMEIDA, 2010).

O planejamento participativo se firmou no processo democrático na esfera das organizações, envolvendo as representações dos atores envolvidos com a formulação e implementação de um programa ou ação com repercussões na vida de comunidades e cidadãos (GANDIN, 2000). Ele permite o envolvimento das pessoas no processo de construção do planejamento, permitindo que elas sejam responsáveis e comprometidas pelas ações e resultados (SENGE, 1990). O trabalho participativo significa que as pessoas e o grupo estão no processo de construção de suas ideias e de suas práticas, de tal modo que todos estejam caminhando ao mesmo rumo. Isto quer dizer que cada um traz suas ideias, sua paixão, seus anseios e suas dificuldades e todos juntos vão organizando esse tesouro e decidindo sobre ele a cada momento (GANDIN, 2000, p.53).

## Plano de Ações - 5W2H

Segundo Campos (1996), os planos de ação colocam o gerenciamento em movimento. Essa ferramenta viabiliza a ação concreta no gerenciamento, delegando responsabilidades para todos os envolvidos no plano.

A técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção (SEBRAE, 2008). Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. Segundo o SEBRAE (2008), a técnica 5W2H (Quadro 1) é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção. Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades.

Figura 1 – Etapas para aplicação do 5W2H.

		Método dos 5W2H	
5W	<i>What</i>	O Que?	Que ação será executada?
	<i>Who</i>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	<i>Where</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
	<i>Why</i>	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	<i>How</i>	Como?	Como será executada a ação?
	<i>How much</i>	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Fonte: Meira (2003)

## METODOLOGIA

A nova pesquisa do GPERT tem sua abordagem qualitativa e optou-se pelo método de **pesquisa-ação**, por se tratar de uma “pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (THIOLLENT, 2007, p.38).

Fonseca (2002) afirma que a pesquisa-ação pressupõe uma participação planejada do pesquisador no problema a ser investigado. Este envolvimento de cooperação entre pesquisadores e participantes, possibilita a seleção de uma abordagem de mudança que guiará a escolha e utilização de determinadas técnicas e ferramentas para a realização do estudo sistematizado dos processos.

O processo da pesquisa-ação acontece em cinco fases: planejar, coletar dados, analisar dados e planejar ações, implementar ações, avaliar resultados e gerar

relatório (WESTBROOK,1995; COUGHLAN, 2002; THIOLENT, 2007). A pesquisa está na fase de coleta de dados e análise parcial dos dados.

## **Planejamento**

No planejamento das ações, o desenvolvimento das etapas e instrumentos da pesquisa foram construídas a partir das abordagens: Mapeamento de Processos, Análise Ergonômica do Trabalho e Gestão Estratégica. O uso das diversas abordagens se fez para obtenção de uma maior adequação aos resultados buscados pela empresa e a abrangência da ação que o grupo teria capacidade de realizar.

As etapas do planejamento foram: 1) Apresentação da pesquisa-ação e formação do grupo piloto na empresa; 2) Diagnóstico composto por mapeamento de processos e análise ergonômica do trabalho 3) Planejamento estratégico participativo.

## **Coleta de Dados**

A obtenção dos dados acontece no envolvimento ativo no dia a dia dos processos organizacionais relacionados com o projeto de pesquisa-ação. Os dados não são obtidos apenas com a participação e observação das equipes no trabalho, dos problemas sendo resolvidos, das decisões tomadas, mas também por meio de intervenções feitas para fazer avançar o projeto de pesquisa.

Em outubro de 2015 o Pegadas realizou a Apresentação da pesquisa-ação e formou o grupo piloto na empresa que tem a responsabilidade na empresa recuperada por coletar as informações e analisa-las em conjunto com a equipe de pesquisadores. Nessa etapa foi montado um cronograma das etapas seguintes apresentadas no planejamento.

O grupo piloto, que é formado pelos cooperados da ERT foi elegido a partir das lideranças de cada setor. Composto pelo presidente, um colaborador do setor administrativo/financeiro, um do setor comercial, dois do setor de produção, um do setor de almoxarifado.

A coleta de dados para o diagnóstico iniciou em fevereiro de 2016 com a fase de mapeamento de processos e no momento a equipe realiza as ações da fase da análise ergonômica do trabalho para a construção mais holística da árvore de problemas.

O levantamento das informações é feito por meio de questionários, entrevistas e observações dos pesquisadores do Pegadas e do grupo piloto que valida todas as informações coletadas.

## **ESTUDO DE CASO**

O caso analisado foi na empresa recuperada COMTERN que é cooperativa de confecção de etiqueta. É a empresa recuperada mais antiga em funcionamento, criada em 1982. Cooperativa do ramo têxtil, fica localizada na cidade do Natal no Rio Grande do Norte.

### **Histórico e caracterização da Empresa**

A empresa recuperada COMTERN, genuinamente potiguar, é especializada em confecção de etiquetas tecidas, de diversos modelos, tamanhos e formas. Com mais de 30 anos de experiência é referência de mercado nordestino, preza sempre pelo atendimento de excelência, pontualidade e satisfação garantida do cliente.

No dia 09 de outubro de 1982, 40 operários da antiga INDÚSTRIA SINTEX S.A. fundaram a COMTERN, Cooperativa Mista dos Têxteis do Estado do Rio Grande do Norte. Apoiada financeiramente pelo Governo do Estado e recursos do programa (Fundação Inter-americana) FIA, estes operários assessoraram-se juridicamente pelo sindicato da classe e iniciaram uma grande luta na aquisição da sede, mobiliário, máquinas e condições dignas de trabalho oriundos parte dos apoios conseguidos, parte advinda da antiga empresa na qual trabalhavam e haviam falido, requerendo o pagamento de seus direitos trabalhistas na forma de incorporação das máquinas ao capital social da cooperativa que nascia.

Após muitas batalhas diluídas nos âmbitos trabalhistas, judicial e estatal, em setembro de 1983, a COMTERN colocou em funcionamento suas primeiras máquinas, faturando, assim, seus primeiros pedidos. Em 2016, a empresa conta com 23 associados/participante, sendo 15 homens e 8 mulheres e trabalham nos três turnos, com alternância dos sábados e sem expediente aos domingos.

A estrutura organizacional é composta por: Financeiro, Marketing, Almoxarifado, Produção e Expedição e Diretoria geral.

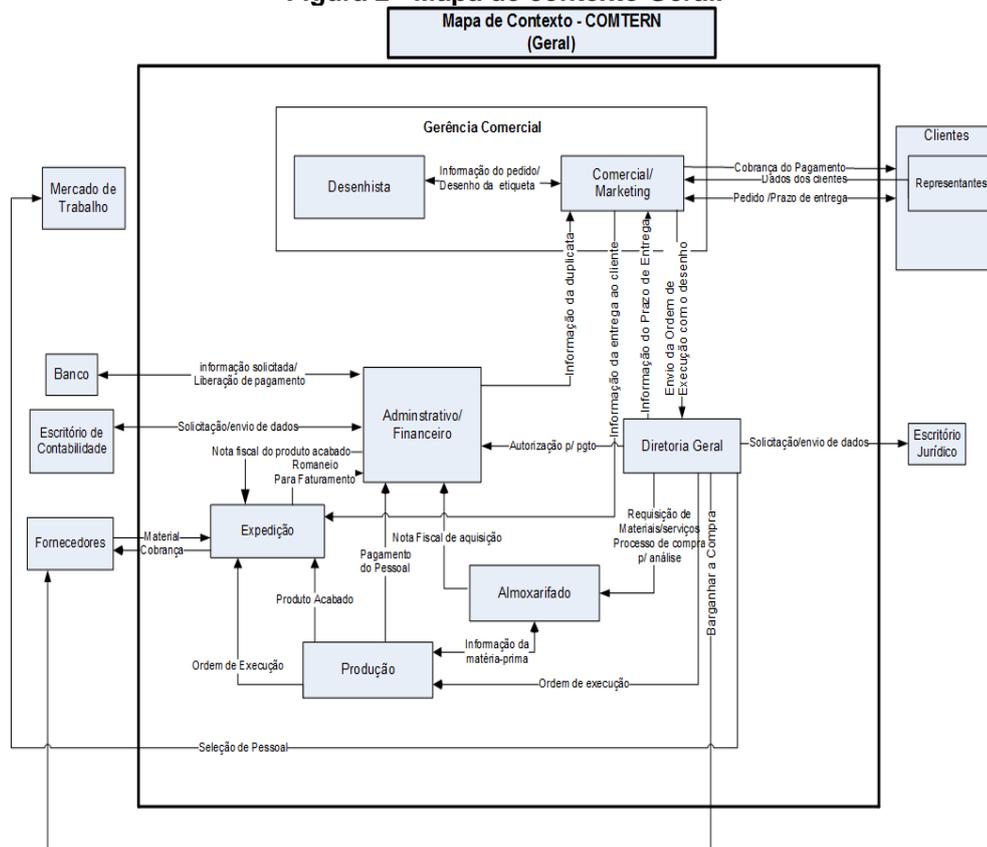
## Analise e mapeamento dos processos

### a) Mapa de Contexto:

Para melhor compreensão dos processos e a interligação dos setores internos e externos da empresa, a equipe iniciou o mapeamento pelo mapa de contexto para diagnosticar o contexto atual onde a organização se encontra, à medida que foram mapeados os processos seriam validados com o grupo piloto.

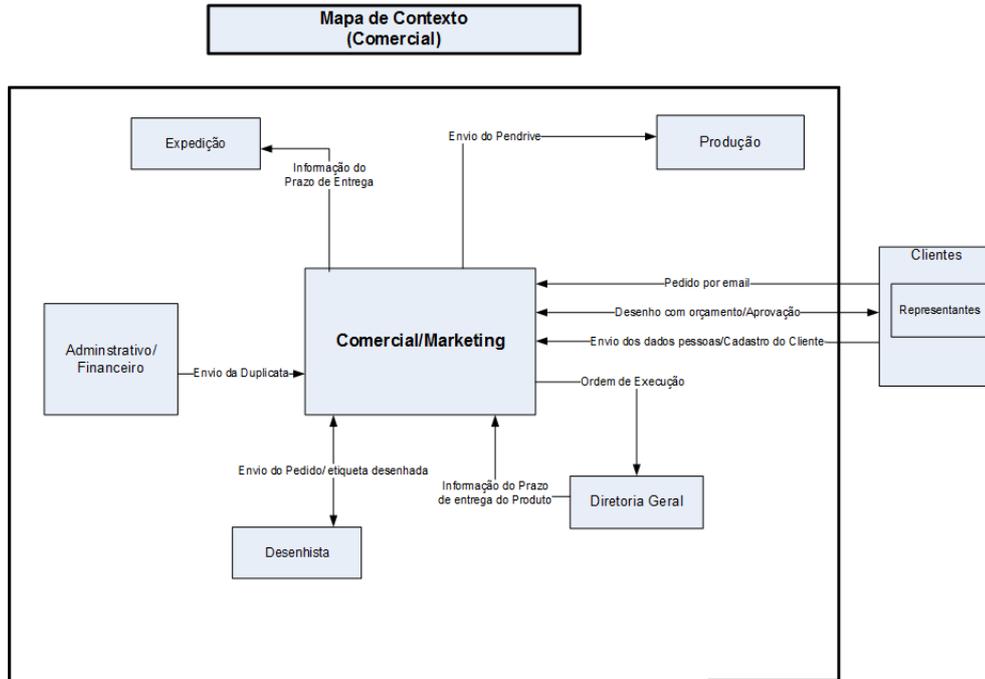
O mapa de contexto foi utilizado para que a equipe tivesse um entendimento da dinâmica da estrutura organizacional, pois a técnica mostra os relacionamentos entre as áreas internas, com os clientes e fornecedores e outras organizações externas. Um processo que é representado no Mapa de Contexto da organização por meio de uma ou duas setas (relacionamentos). Por isso, foram elaborados cinco mapas de contextos, dos quais: quatro são referentes ao setor comercial, financeiro, diretoria geral e produção e um mapa de contexto Geral (Atendimento ao Cliente). Para exemplificar os mapas elaborados, será apresentado o mapa de contexto Geral (Figura 1) e o mapa de contexto específico do setor Comercial (Figura 3) e Financeiro (Figura 4).

Figura 2 - Mapa de contexto Geral.



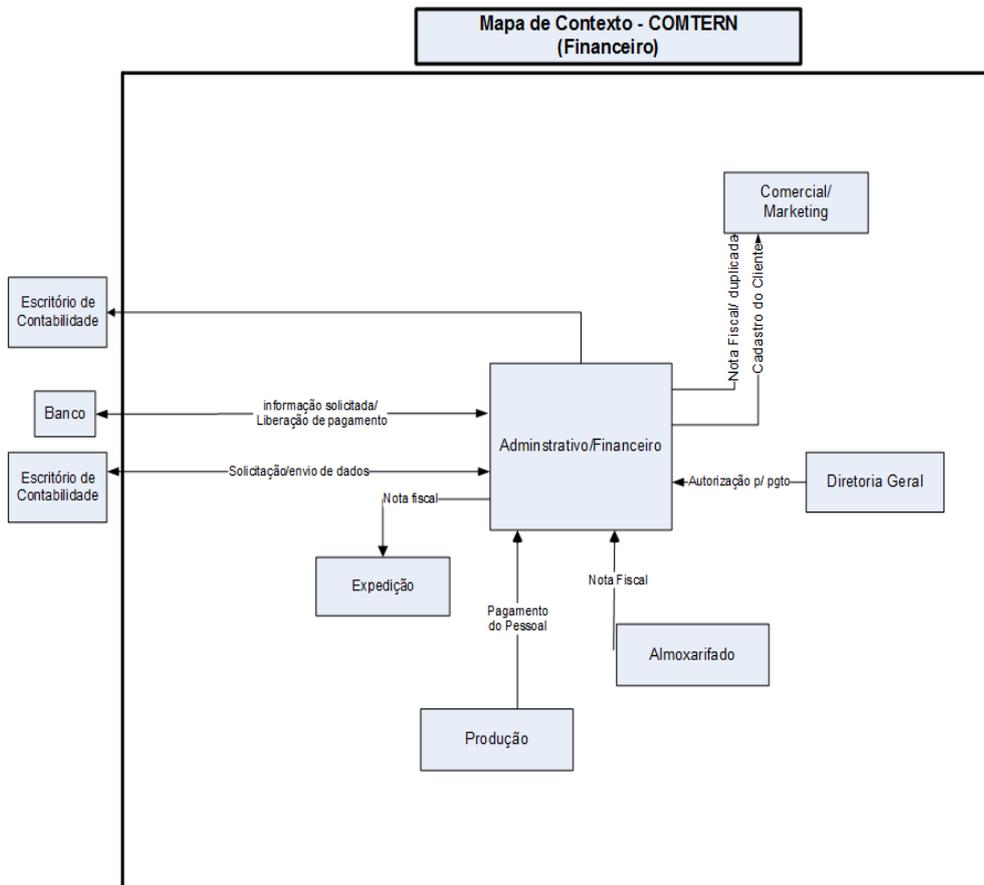
Fonte: Autores

**Figura 3 - Mapa de contexto do Setor Comercial.**



Fonte: Autores

**Figura 4 - Mapa de contexto do Setor Financeiro. Fonte: Autores**

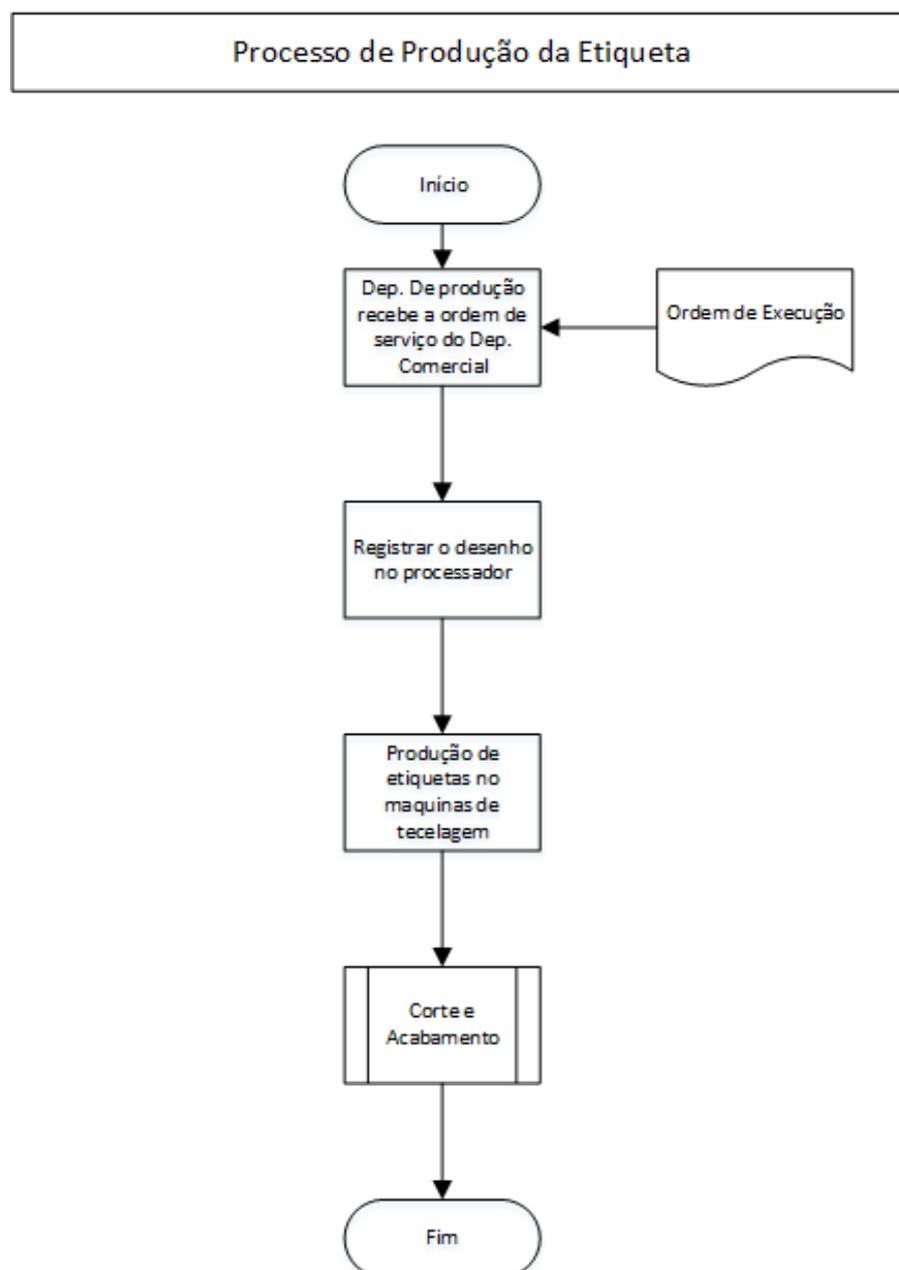


Fonte: Autores

b) Fluxogramas dos processos:

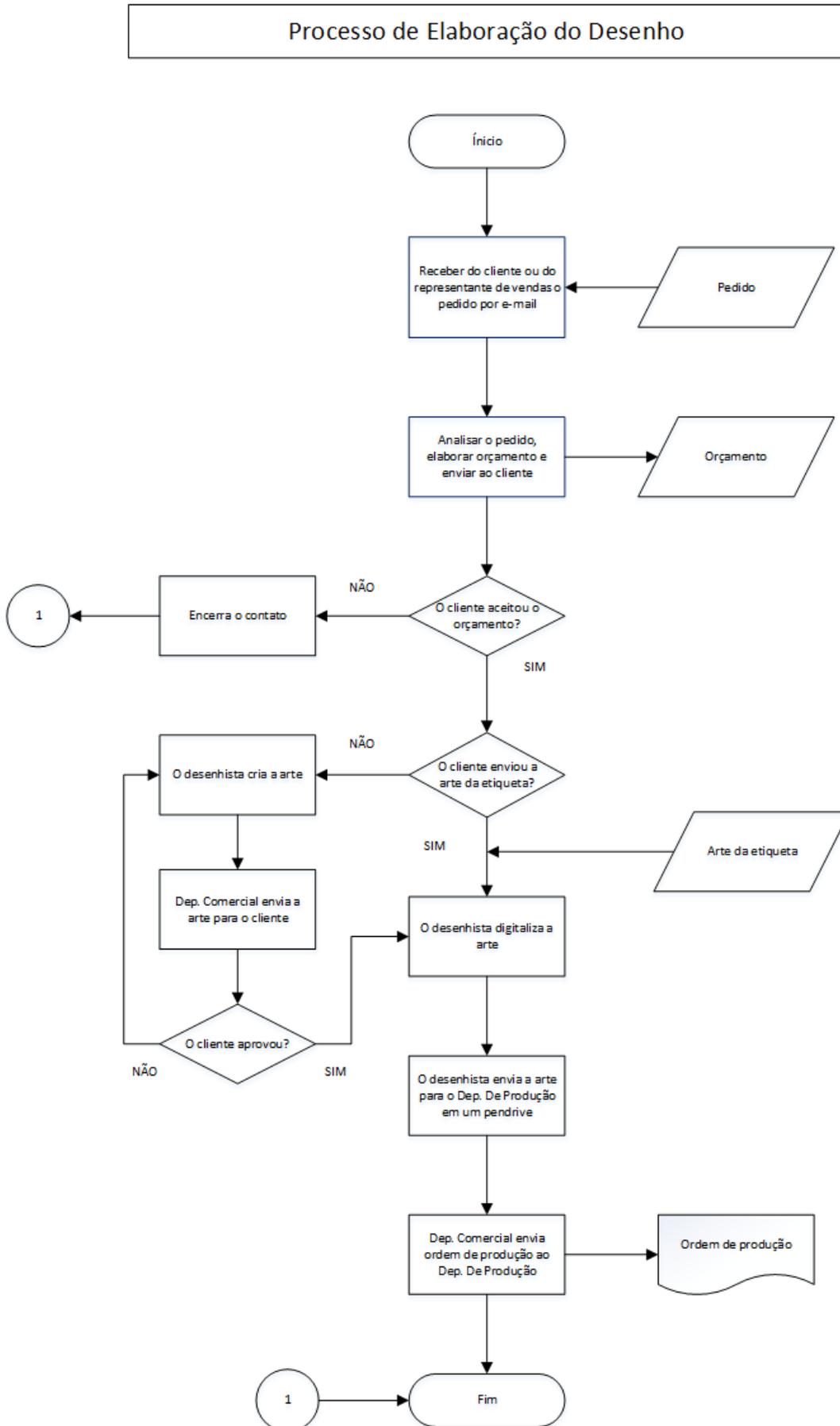
Após mapeados os mapas de contextos por setores e entendido melhor a dinâmica da empresa, iniciou-se o mapeamento dos processos, até então eles não tinham nenhum processo mapeado. Os pesquisadores do Pegadas juntamente com a equipe piloto construíram sete fluxogramas, dos quais são: Preparação dos fios, Elaboração do Desenho, Produção da Etiqueta, Aquisição de Material, Expedição, Pagamento de Pessoal e um subprocesso de Corte/Acabamento. Para exemplificar, serão apresentados os fluxogramas de Produção de Etiqueta (Figura 5) e o fluxograma de Elaboração do Desenho (Figura 6).

**Figura 5 - Fluxograma do Processo de Produção da Etiqueta.**



Fonte: Autores

Figura 6 - Fluxograma do Processo de Elaboração do Desenho da etiqueta.



Fonte: Autores

Após a construção dos processos, baseado na metodologia exposta no artigo, teve início a criação da árvore de problemas (pelo olhar do mapeamento dos processos e que será completado como o da AET). Entretanto, já foi possível identificar alguns problemas macro com a percepção dos processos, dos quais são problemas que envolvem informação entre setores, controle de estoque e armazenamento, gestão de pessoas, controle de demanda e capacidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste artigo, apresentamos um pouco do movimento de empresas recuperadas por trabalhadores (ERT's) no Brasil que vem tendo visibilidade por ser uma importante opção ao enfrentamento do desemprego, colocando os trabalhadores como protagonistas e na luta pelos seus direitos e postos de trabalho. Apresentamos também a pesquisa-ação em andamento do grupo Pegadas/UFRN que está sendo realizada na empresa recuperada COMTERN, com uma metodologia em que há colaboração entre os pesquisadores e os trabalhadores para que os métodos e as ferramentas utilizadas sejam por meio de uma construção unindo o estudo e a experiência e vivência dos trabalhadores.

Um dos principais objetivos deste artigo foi a produção de conhecimento sobre ERT's e assim incluir essa temática nas ciências exatas aplicadas e administrativas dando mais visibilidade e mostrando outra alternativa de empresa que não está no padrão capitalista tradicional. Utilizando as técnicas da engenharia no processo de assessoria por meio da pesquisa-ação podemos concluir que, uma nova forma de interação entre a universidade e os trabalhadores é possível, sempre destacando a importância da vivência no processo de construção metodológica do projeto, desconstruindo ideais acadêmicos formados.

## **REFERÊNCIAS**

- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração** Estratégica. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAUJO, F. S.; NEPOMUCENO, V.; ALVAREZ, D.; FIGUEIREDO, M.. Análise Ergonômica do Trabalho na COOPERMINAS: um estudo do trabalho na autogestão.

- In: XII Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social, 2015, Salvador. **Anais** do XII ENEDS, 2015
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 7. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, 1996.
- CHIAVENATO, I. ; SAPIRO, A.. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COUGHLAN, P.; COGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.
- CRUZ, T.. **Sistemas, métodos e processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- GANDIN, D.. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político religioso e governamental. 8ª Ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 2000
- GONÇALVES, J. E. L.. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas de jan/mar 2000**. Disponível no site: <[http://rae.fgv.br/rae/edicoes-antiores/volume40\\_01\\_jan/mar.pdf](http://rae.fgv.br/rae/edicoes-antiores/volume40_01_jan/mar.pdf)>.
- HENRIQUES, F.; SIGOLO, V. M., RUFINO, S.; ARAUJO, F. S.; GIROTO, M. B.; NOGUEIRA, T.; ROCHA, M. C.. **Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil**. 1º ed. Rio de Janeiro: Multifoco, 2013.
- KOTLER, P.. **Administração de marketing**: análise, planejamento e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998
- LACOMBE, F. J. M.. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003
- MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári da Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, Metodologia, Práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção**: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.
- ROCHA, P.; ALBUQUERQUE, A.. **Sincronismo organizacional**. Ed. Saraiva, 2007.
- ROSA, José Antônio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001. SEBRAE.
- SCHMENNEN, R. W. **Administração de operações de serviços**. Trad. de Lenke Peres. Revisão técnica de Petrônio Garcia Martins. Editora Futura, São Paulo, 419p, 1999.
- SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. Disponível em: Acesso em: 24.mai.2016.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo, Best Seller, 2003.

SINGER, P. I.. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002, p. 07-23.

THIOLLENT, M.. **Metodologia da pesquisa-ação**. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2007

WESTBROOK, R. Action research: a new paradigm for research in production and operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 12, p. 6-20, 1995.

WISNER, A. Questões epistemológicas em ergonomia e em análise do trabalho. In: DANIELLOU, F. (Org). **A Ergonomia em busca de seus princípios**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.