



Ministério do Trabalho e Emprego
Secretaria Nacional de Economia Solidária

REFERÊNCIAS CONCEITUAIS PARA AÇÕES INTEGRADAS:
UMA TIPOLOGIA DA AUTOGESTÃO: COOPERATIVAS E
EMPREENDEIMENTOS DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL
AUTOGESTIONÁRIOS PROVENIENTES DE MASSAS FALIDAS ou EM
ESTADO PRÉ-FALIMENTAR

(RELATÓRIO FINAL DO CONVÊNIO MTE/IPEA/ANPEC 2003)

Pesquisadores: Prof. Dr. José Ricardo Tauile
Huberlan Rodrigues
Luana Vilutis
Maurício Sarda de Faria

Supervisão e Coordenação: Prof. Dr. José Ricardo Tauile
Coordenação Geral: Huberlan Rodrigues

Brasília
2005

REFERÊNCIAS CONCEITUAIS PARA AÇÕES INTEGRADAS:
UMA TIPOLOGIA DA AUTOGESTÃO: COOPERATIVAS E
EMPREENHIMENTOS DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL
AUTOGESTIONÁRIOS PROVENIENTES DE MASSAS FALIDAS ou EM
ESTADO PRÉ-FALIMENTAR

(RELATÓRIO FINAL DO CONVÊNIO MTE/IPEA/ANPEC 2003)

“CONVÊNIO MTE/IPEA/ANPEC 2003”

PROJETO UMA TIPOLOGIA DA ECONOMIA SOLIDÁRIA E AUTOGESTÃO

REFERÊNCIAS CONCEITUAIS PARA AÇÕES INTEGRADAS :

**EMPREENDIMENTOS AUTOGESTIONÁRIOS PROVENIENTES DE EMPRESAS
EM SITUAÇÃO (PRÉ)FALIMENTAR**

RELATÓRIO FINAL

Pesquisadores: Prof. Dr. José Ricardo Tauile
Huberlan Rodrigues
Luana Vilutis
Maurício Sarda de Faria

Supervisão e Coordenação: Prof. Dr. José Ricardo Tauile
Coordenação Geral: Huberlan Rodrigues

Junho de 2005

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Luiz Inácio Lula da Silva

VICE-PRESIDENTE DA REPÚBLICA

José Alencar Gomes da Silva

MINISTRA DE ESTADO CHEFE DA CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA
REPÚBLICA

Dilma Vana Rousseff

MINISTRO DE ESTADO DO TRABALHO E EMPREGO

Luiz Marinho

Secretário Executivo

Alencar Rodrigues Ferreira Júnior

Secretário Nacional de Economia Solidária

Paul Israel Singer

Departamento de Estudos e Divulgação

Valmor Schiochet

REFERÊNCIAS CONCEITUAIS PARA AÇÕES INTEGRADAS:

UMA TIPOLOGIA DA AUTOGESTÃO: COOPERATIVAS E EMPREENDIMENTOS DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL AUTOGESTIONÁRIOS PROVENIENTES DE MASSAS FALIDAS ou EM ESTADO PRÉ-FALIMENTAR

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	8
1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. PERCURSO METODOLÓGICO.....	17
2. PESQUISA DE CAMPO.....	20
TABELA 1: LOCALIDADE DOS EMPREENDIMENTOS PESQUISADOS.....	22
2.1. INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CAMPO.....	24
2.2 DADOS DAS EXPERIÊNCIAS PESQUISADAS	26
2.2.I. PROCESSO FALIMENTAR.....	27
2.2.II. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS.....	35
2.2.III. QUESTÕES TÉCNICAS DOS EMPREENDIMENTOS	47
2.2.IV. ELEMENTOS ECONÔMICOS E DE MERCADO	49
TABELA 2: DADOS DOS EMPREENDIMENTOS PESQUISADOS.....	54
2.2.V. QUESTÕES QUALITATIVAS: ÊXITOS, DIFICULDADES E DESAFIOS.....	59
3. PARA UMA TIPOLOGIA DOS EMPREENDIMENTOS DE AUTOGESTÃO DERIVADOS DE MASSA FALIDA OU EMPRESAS EM ESTADO PRÉ-FALIMENTAR	62
3.1. Considerações preliminares acerca do modelo tipológico	62
3.2. Quadro esquemático dos tipos de empreendimentos autogestionários.....	65
3.3. Variáveis estruturantes da tipologia.....	74
4. QUADRO DIAGNÓSTICO OU ROSÁCEAS DOS EMPREENDIMENTOS AUTOGESTIONÁRIOS.....	104
5. AS ARTICULAÇÕES ENTRE OS MARCOS CONCEITUAL, POLÍTICO E JURÍDICO DA AUTOGESTÃO BRASILEIRA	133
1. Aproximação ao tema.....	133

2. A Política Social	139
3. Os tempos atuais: a questão social e a recuperação de empresas	142
4. O fenômeno da autogestão de empreendimentos.....	145
5. Um outro marco legal é necessário?.....	150
6. ECONOMIA SOLIDÁRIA E AUTOGESTÃO NO BRASIL: UM SUMÁRIO À GUIA DE CONCLUSÕES.....	133
ANEXO 1 - GUIA ou ROTEIRO DE ENTREVISTA	180
ANEXO 2 – FOTOS DOS EMPREENDIMENTOS	187

Agradecimento

Agradecemos a todas as pessoas e instituições que uma ou outra maneira contribuíram para este trabalho, especialmente os empreendimentos autogestionários que nos receberam tão amável e prestimosamente.

REFERÊNCIAS CONCEITUAIS PARA AÇÕES INTEGRADAS:

Uma tipologia da autogestão: cooperativas e empreendimentos de produção industrial autogestionários provenientes de massas falidas ou em estado pré-falimentar

RELATÓRIO FINAL

APRESENTAÇÃO

O relatório aqui apresentado resulta de um esforço de investigação realizado pelos pesquisadores Huberlan Rodrigues (coordenador geral), Luana Vilutis e Maurício Sardá, também coordenados e supervisionados pelo Prof. Dr. José Ricardo Tauile, no âmbito do Convênio MTE/IPEA/ANPEC para desenvolvimento de estudos sobre Economia Solidária e Autogestão.

O objetivo central desse trabalho é a constituição de referenciais para construção de uma tipologia de empreendimentos de autogestão brasileiros que, via de regra, recuperam as atividades de empreendimentos desativados, seja por motivo de falência da empresa tradicional que operava a produção seja pela simples paralisação produtiva de empresas em estado pré-falimentar. Seja pela reação contingentes de desempregados em busca de inserção econômica.

Mas os tempos são difíceis. E, como tal difícil é também, mesmo para os mais bem intencionados e bem informados, saber o que fazer diante de determinadas situações. Os índices de desemprego estão elevadíssimos e a estarrecedora concentração de renda no Brasil continua sendo uma das mais altas

do mundo. Este é um problema claro para todos que pensam as possibilidades de desenvolvimento deste país. Um problema que inexoravelmente coloca um grande desafio, que é o de equacionar a inclusão de parcelas enormes e crescentes da população brasileira na vida civil e econômica, de maneira minimamente digna. Melhor ainda será se tal incorporação for feita de maneira a implicar um dinamismo novo e sustentável, capaz forjar um padrão alternativo de desenvolvimento que escape da camisa de força na qual parecemos estar metidos por conta da predominância dos interesses financeiros sobre a dimensão produtiva e da liberalização da economia no que tange ao comércio e ao mercado de trabalho. Essa é uma reflexão inarredável para o Brasil contemporâneo.

Pesquisas do IPEA recém divulgadas indicam que mais de 50 milhões de brasileiros encontram-se abaixo da linha de pobreza, recebendo menos de meio salário mínimo mensal. Políticas públicas de cunho assistencialista sem dúvida minoram a dor de parte dos mais necessitados, porém como um analgésico, não atacam as causas da dor, não resolvem o problema. Além do mais, o tradicional clientelismo que viceja especialmente nas regiões mais pobres do país, beneficia-se deste estado de coisas e, portanto, não tem real interesse em alterá-lo. Pior ainda, a persistência da miséria acaba por criar caldo fértil e fomentar práticas chegadas ao ilícito e ao “aformal” (como chamar o informal dentro do ilícito?), que escapam ao controle do Estado e o confrontam, especialmente na medida em que estabelecem regiões onde prevalece o poder paralelo do crime organizado, inclusive quanto às suas dimensões, ou mais propriamente conexões internacionais. A corrupção permeia, por todos os lados, os meandros da vida pública em todos os níveis - municipal, estadual e federal (e também condiciona a vida privada). Os números da violência neste país, principalmente nas grandes cidades, indicam um estado de conflagração mais acentuado do que regiões do planeta em reconhecido estado de guerra. Urge reverter esta situação, esta tendência em direção ao caos.

A adoção de políticas de liberalização da vida econômica no Brasil, a partir do início dos anos noventa, trouxe muitas baixas nos agentes econômicos

privados, em particular nas empresas familiares, de propriedade de capital de origem nacional. Como consequência, contingentes de trabalhadores perderam seus postos de trabalho, seu emprego, sua renda. Em reação a este fato, diversos movimentos ordenados se configuraram para lutar pela manutenção dos postos de trabalho através da recuperação de empresas e incubação de empreendimentos autogeridos - a maioria na forma de cooperativas - pelos próprios trabalhadores, fossem eles empregados da antiga empresa em estado falimentar ou pré-falimentar, ou fizessem parte de massas de desempregados em determinadas regiões. Muitos desses empreendimentos logo se associaram numa entidade, a ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão), para tratar de interesses comuns que se ampliavam na medida em que eram mais freqüentes essas experiências autogestionárias.

Em paralelo, outras instituições da sociedade como Cáritas brasileira, por exemplo, organizavam os “excluídos” em perspectivas de inclusão pelo trabalho associativo e solidário. Simultânea e progressivamente foi se implantando no solo acadêmico a Fundação Unitrabalho, que consiste em uma rede de universidades que realiza estudos e pesquisas sobre o mundo do trabalho, e utiliza esses conhecimentos em ensino para dentro das universidades e em extensão e apoio às iniciativas dos trabalhadores, na sociedade. Desse mesmo veio, ainda criaram-se as ITCPs (Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares) em diversas Universidades; surgiram e continuam a surgir inúmeras ONGs e OSCIPs, e o conceito de economia solidária começou a ganhar espaço e corpo. A CUT, inicialmente através da ADS e mais recentemente por meio da Unisol, tem apoiado, e de maneira crescente, iniciativas autogestionárias no âmbito da economia solidária no Brasil.

Na ceara das políticas públicas, em nível estadual, no RS, durante o governo de Olívio Dutra (1999-2002), pela primeira vez criou-se um programa de estímulo à Economia Popular Solidária. Hoje, alguns Estados sustentam políticas públicas de ECOSOL, assim como inúmeras prefeituras desenvolvem o tema, com resultados muito positivos no combate à exclusão social e econômica. Este

fenômeno obteve o respaldo, inclusive do governo federal, expresso na criação da SeNaES – Secretaria Nacional de Economia Solidária no Ministério do Trabalho e Emprego brasileiro.

Esta Secretaria enfrenta, desde logo os limites estruturais do Estado que, até aqui, contribuem para a lamentável situação na qual vivem esses meritórios atores da economia, muitos dos quais lutam, heroicamente, para manter algum nível de trabalho e renda. A consequência é que participantes ativos do real desenvolvimento econômico e social brasileiro, vivenciam como injustiça social e econômica o descaso do Estado e seus órgãos para consigo. Apesar de um PIB total produzido pelo conjunto dos empreendimentos pesquisados em um valor equivalente a R\$ 385.171.000,00, para um universo de 8.317¹ trabalhadores, muito pouco têm conseguido da política pública brasileira, na medida em que seus maiores problemas, decorrentes da inacessibilidade a instrumentos corriqueiros da vida econômica empresarial, derivam e finalizam-se na carência de uma institucionalidade e uma legislação que as reconheça e mesmo as favoreça. A ausência de linhas de crédito especialmente adequadas às necessidades de giro e investimento de empreendimentos autogestionários- em geral cooperativas - criados a partir de processo falimentar, é um bom exemplo.

Com todas as dificuldades e desvantagens que herdaram na maioria dos casos, muitos daqueles empreendimentos autogestionários ainda sobrevivem, alguns com bastante sucesso, outros por “pura teimosia”, ou melhor, em função da inexistência de alternativa profissional no mercado de trabalho. Tanto os casos de sucesso como a sobrevivência, ainda que precária, de certos empreendimentos, nos casos mais difíceis, indicam ser esta uma via promissora de geração de trabalho e renda, passível de ser apoiada por políticas públicas. Com a mudança do governo no RS, o citado programa foi lamentavelmente encerrado. Em nível federal, imersa na tentativa de atender às demandas das muitas áreas da

¹ Neste cálculo foram considerados apenas os trabalhadores da Catende que participam da indústria e do campo diretamente. Não contamos os integrantes das famílias dos trabalhadores, que também trabalham para o empreendimento, por meio da agricultura familiar.

economia solidária, a SeNaES está justamente agora recebendo nosso subsídio através deste relatório.

Em palavras muito simples, procuramos investigar junto às empresas autogestionárias: se deram certo, por que deram certo? Se estavam dando errado, ou enfrentando grandes dificuldades, quais eram essas dificuldades? E o que se deveria fazer para que deixassem de dar errado, superassem suas dificuldades e passassem a dar certo. A amostra que utilizamos, a partir a experiência prévia com o tema, confirmou a validade de nossa escolha, revelando-se bastante representativa do universo de empreendimentos desse tipo atualmente existentes no Brasil. Nossa expectativa era encontrar padrões de incidência de problemas, e de virtudes, que talvez estivessem associados a determinado tipo de fenômeno ou de comportamento. Com isso seria mais fácil formular políticas públicas pertinentes e melhorar sua eficácia. Tais políticas teriam assim uma dupla natureza: não apenas a tradicional dimensão social como a de capacitação para a concorrência, pela formação de empreendedores e qualificação de trabalhadores.

Os resultados de nossa investigação estão apresentados no relatório que se segue. Reconhecemos estar este relatório necessariamente incompleto em função do curto tempo disponível para realização da pesquisa, quatro meses, menos de metade do originalmente previsto. Não obstante, estamos convencidos que avançamos significativamente na questão metodológica e colhemos mesmo alguns resultados expressivos nos meandros substantivos do problema. A relevância dos caminhos abertos pela presente pesquisa sinaliza que esta linha de investigação deve continuar para aprofundar mais e precisar melhor os resultados alcançados até agora. O método não só pode, como deve ser aperfeiçoado e os resultados aprofundados. Recomendamos fortemente que isto seja feito.

1. INTRODUÇÃO

O tema geral da presente pesquisa é o fenômeno, relativamente recente no Brasil, das empresas falidas ou em processo falimentar que foram disputadas e assumidas pelos trabalhadores. Ao tomarem o controle da empresa, os trabalhadores buscam, sobretudo, evitar os malogros do desemprego, manter os postos de trabalho e gerar renda. Empregaremos o termo ***Empreendimentos Autogestionários*** para designar de forma geral estas experiências. No Brasil, o fenômeno já se fez perceber desde a década de 80, com a existência de várias experiências desenvolvidas em diversas regiões.⁽²⁾ Mas foi durante os anos 90 que o fenômeno ganhou projeção. A partir de processos de resistência à perda dos postos de trabalho por parte dos trabalhadores de empresas em processo falimentar ou pré-falimentar, quando da criação de uma empresa de autogestão para a continuidade do negócio, estabeleceram-se as primeiras iniciativas de transferência da propriedade das empresas para os trabalhadores. Com isso, criaram-se os primeiros organismos de representação e, já no final da década, as primeiras ações governamentais voltadas ao fomento dessas iniciativas como nova modalidade de política pública para a geração de trabalho e renda.

De forma geral, as empresas autogestionárias no Brasil ganharam projeção como resposta dos trabalhadores ao período de crise econômica verificado na década de 90. Esta crise foi disparada e agravada pelas medidas de cunho neoliberal implementadas desde o governo Collor, repercutindo num processo profundo de ajuste estrutural do capital aos novos parâmetros de acumulação capitalista globalmente. À quebradeira de empresas em diversos setores produtivos sucedeu-se uma estratégia de luta para a manutenção dos postos de trabalho mediante a transferência da propriedade das massas falidas para os trabalhadores. Pode-se dizer que, à semelhança do processo desencadeado na Argentina, a quase totalidade das empresas que tiveram seus processos de falência revertidos em processos de recuperação via a transferência da

² - Dentre essas experiências desenvolvidas nos anos 80, mencionamos: Remington (RJ); CBCA (SC); Peticamps (SP); Cia. Brasileira de Cobre (RS); COOMEC (RS) e Caraíba Mineração (BA).

propriedade e da gestão para os trabalhadores eram de cunho familiar, geridas pelo próprio detentor dos meios de produção e/ou seus prepostos.

Esse processo de tomada das empresas e o início da sua recuperação sob comando dos trabalhadores têm apresentado algumas características gerais, destacando-se as seguintes:

- A falência da empresa ocorre por vários motivos, dentre eles: problemas de mercado (para dentro e para fora) ou má-administração. No primeiro caso resulta, sobretudo, das dificuldades oriundas do próprio patamar competitivo verificado em determinado setor produtivo, mostrando-se a empresa incapaz de realizar os ajustes necessários para recolocar o processo produtivo nas condições de produção socialmente necessárias³. No segundo caso, observa-se tanto a ausência de visão estratégica por parte do empresariado tradicional, como a prática deliberada de sucateamento da planta produtiva, no interior de um projeto patronal que tem no horizonte a sua transformação em rentista. Não são raros, ainda, os casos cujas dificuldades da empresa tiveram início após um processo de sucessão familiar mal sucedido, em que os novos proprietários dos meios de produção desinteressam-se pelo empreendimento ou são incapazes para levá-lo à diante;

- Como decorrência, essas empresas já carregam no ventre um passivo trabalhista vultoso, sendo comum os trabalhadores vivenciarem longos períodos de atrasos de pagamento e o não recolhimento pelas empresas dos direitos trabalhistas e sociais devidos durante meses e, mesmo, vários anos;

³ “Socialmente necessárias” indica aqui, como na concepção clássica, aquelas condições capazes de sustentar a concorrência nos mercados alvo de uma produção.

- Na iminência do encerramento das atividades, durante ou nas imediações dos pedidos de falência dessas empresas, os trabalhadores mobilizam-se para a reivindicação dos direitos trabalhistas e, neste momento, surge a perspectiva de manutenção da fábrica em funcionamento com o afastamento dos antigos proprietários;
- Os sindicatos, usualmente, estão presentes na discussão (a favor, neutros ou contra) e participam dos processos de falência que resultam em experiências de recuperação de fábricas por seus trabalhadores. Quando atuam ativamente, os sindicatos assumem o papel de organizar os trabalhadores na apresentação e discussão das possibilidades para a manutenção da empresa em funcionamento, na negociação com os ex-proprietários e com os organismos públicos e privados, etc.
- Por vezes o sindicato torna-se também co-responsável na gestão dessas empresas sob o controle dos trabalhadores;
- Pode ocorrer de os trabalhadores abrirem mão dos seus direitos trabalhistas e verbas rescisórias contratuais em troca da propriedade coletiva dos meios de produção das empresas; para isso, na ausência de um marco jurídico que reconheça as suas especificidades, são quase que obrigadas a utilizar o modelo cooperativista brasileiro;
- Essas novas experiências no plano do cooperativismo passaram a utilizar e tornar corrente no interior das empresas a palavra autogestão, abrangendo com este termo tanto as alterações verificadas na forma de propriedade das empresas, como também as características democráticas que devem presidir a organização do processo de trabalho e a forma de gestão da cooperativa;

- O reinício das atividades, no entanto, geralmente mantém os trabalhadores no interior dos lugares determinados pela divisão do trabalho, para laborarem, mas agora num quadro em que a propriedade da empresa é coletiva e detida pelo conjunto dos associados da cooperativa. Esta nova situação por certo impacta na motivação interna dos trabalhadores e os torna mais inclinados para a realização das tarefas produtivas com maior empenho e zelo; isto significa que, nessas experiências, a estratégia competitiva pode lançar mão de mecanismos como a extensão da jornada de trabalho não remunerada ou mesmo a flexibilização da massa de remuneração dos trabalhadores de acordo com as oscilações do mercado da empresa. Em outras palavras, na impossibilidade eventual de um investimento em novas tecnologias, essas empresas podem lançar mão de mecanismos característicos da chamada mais-valia absoluta para a realização dos seus processos econômicos: trabalha-se mais horas e/ou mais intensamente, utilizando porém o mesmo aparato produtivo, a mesma composição técnica do capital.

Sendo assim, podemos dizer que o fenômeno das empresas autogestionárias é constituído no Brasil por experiências resultantes de processos falimentares, que buscam, a partir da democratização da posse dos meios de produção, avançar também para a democratização da forma de gestão das empresas através da aplicação dos princípios da autogestão.

Tendo em vista o propósito de avançar na compreensão desse fenômeno no seu estágio atual e, além disso, municiar o poder público com informações e perspectivas concretas para a elaboração de políticas públicas direcionadas às reais necessidades das experiências existentes no Brasil, a presente pesquisa tentou ir além de um simples diagnóstico ou mapeamento do fenômeno. Além da identificação das características gerais dessas experiências, dos seus padrões estruturais e também das suas especificidades, buscou averiguar as principais

dificuldades ou contradições vivenciadas por essas empresas no estágio atual do capitalismo no Brasil.

Como objetivo geral do projeto, procurou-se discutir os marcos conceituais e os referenciais teóricos que norteiam estas experiências de ação coletiva dos trabalhadores nas empresas autogestionárias, sobretudo provenientes de massa falimentar ou estado pré-falimentar, de modo a estabelecer critérios para uma melhor avaliação dos resultados e, conseqüentemente, uma melhor avaliação das reais possibilidades contidas nas ações futuras, seja sob a ótica econômica ou social. De outro modo, o objetivo é desenvolver referências teóricas que orientem ações integradas por parte dos agentes públicos, envolvidos neste espaço da economia solidária.

1.1. PERCURSO METODOLÓGICO

O objeto próprio da pesquisa encontrou sua delimitação nos casos concretos em que, a partir do processo falimentar de uma empresa tradicional, os trabalhadores colocam em marcha a tentativa de fazer o empreendimento voltar a funcionar - de outra maneira, sob outras relações sociais de produção - assumindo no todo ou em parte o seu patrimônio, tornando-se assim os detentores dos meios de produções. No Brasil, essas experiências têm assumido, na maioria dos casos, a forma de cooperativas para viabilizar formalmente a transferência da propriedade para o coletivo dos trabalhadores. A participação das direções sindicais na discussão com os trabalhadores sobre o projeto de transformação da empresa falida em cooperativa, ou a interlocução com organismos de assessoria e representação de empreendimento autogestionário, trazem ao projeto da empresa a discussão sobre a gestão democrática da cooperativa e a perspectiva de autogestão pelo coletivo dos trabalhadores.

Assim delimitado o objeto próprio da pesquisa, o processo de investigação básica durou quatro meses, tendo tido início no mês de janeiro de 2005, mas seu desenvolvimento “no campo” realizou-se, sobretudo, nos meses de fevereiro,

março e abril do mesmo ano. A realização desta pesquisa abrangeu, em linhas gerais, as seguintes etapas:

- a. **Definição da amostra:** o primeiro passo para a seleção das empresas a serem pesquisadas foi a realização de um levantamento o mais amplo possível das experiências existentes. Este levantamento partiu da bibliografia sobre o assunto, mas também do contato com os organismos de assessoria e representação das empresas autogestionárias, bem como do conjunto de informações detidas pela equipe da pesquisa. Deste universo de experiências, procurou-se uma amostra que tomasse aqueles casos mais significativos do ponto de vista sócio-econômico e político, e que fossem representativos dos diversos setores econômicos, das diversas regiões do país e das várias instituições de representação e fomento. Algumas experiências foram incluídas no quadro de amostragem por sugestões e indicações que surgiram no processo investigativo. Em alguns poucos casos, no entanto, algumas experiências selecionadas não puderam ser visitadas e entrevistadas por limitações orçamentárias do projeto e pelo curto tempo de execução da pesquisa. O quadro geral da amostra selecionada encontra-se adiante, ao longo do texto.

- b. **Coleta de dados:** as informações sobre as experiências pesquisadas foram obtidas principalmente de três fontes: primeiro, da literatura existente sobre algumas empresas, provenientes, sobretudo, de estudos de caso acadêmicos, dos materiais elaborados pelas próprias experiências ou pelos organismos de assessoria e representação; segundo, da observação direta realizada pela equipe de pesquisa no momento das visitas e realização das entrevistas; por fim, através de entrevistas semi-estruturadas, desenvolvidas com dirigentes das empresas a partir de um roteiro previamente construído.

As entrevistas foram em sua grande maioria registradas, gravadas e transcritas, resultando num dos materiais principais para a construção do

modelo tipológico. Uma estratégia adotada foi a de procurar realizar mais de uma visita e entrevista com o maior número possível de empresas da amostra. Isto permitiu, além de preencher algumas lacunas que permaneciam da primeira visita, realizar um cruzamento das informações e observações realizadas pelos membros da equipe.

- c. **Pesquisa bibliográfica:** a pesquisa bibliográfica prosseguiu *pari passu* à realização do trabalho de campo, tendo como eixos principais as seguintes questões: a) estudos de caso realizados sobre as experiências de fábricas recuperadas no Brasil; b) experiências brasileiras no campo das políticas públicas de economia solidária; c) literatura internacional sobre o problema da autogestão e do cooperativismo em especial literatura espanhola sobre Mondragon e sobre as SALES. As principais obras consultadas encontram-se relacionadas no item Referências Bibliográficas.
- d. **Pesquisa de campo no exterior:** A pesquisa de campo no exterior contou com a observação *in loco* de empreendimentos recuperados geridos por trabalhadores (Cooperativas, Sociedades Anônimas e Sociedades Limitadas Laborais), suas entidades representativas, as Federações das Sociedades Laborais da Catalunha (FESALC) e a entidade de mesma hierarquia -2º grau- do País Vasco, o Agrupamento de Sociedades Laborais de Euskadi (ASLE), e a Federação de Cooperativas de Trabalho Associado da Catalunha; Foi visitado ainda o Departamento especial de Economia Social do Governo da Catalunha, bem como a MCC – *Mondragón Corporación Cooperativa*, um complexo cooperativo com sede no País Vasco que constitui-se no maior e mais rentável complexo cooperativo do Mundo.
- e. **Interação sistemática na forma de seminários** com nossos contratantes, o MTE/SENAES (Secretaria Nacional de Economia Solidária) e o IPEA/ANPEC, sobre o andamento da pesquisa e sobre seus principais resultados parciais.

2. PESQUISA DE CAMPO

O trabalho de campo no Brasil compreendeu a pesquisa de 27 empreendimentos autogestionários de recuperação de massa falida ou em processo falimentar, distribuídos em oito estados da federação. O Estado do Rio Grande do Sul reuniu o maior número de empreendimentos visitados, totalizando 10 experiências. Em São Paulo e em Santa Catarina a equipe de pesquisa entrevistou cinco empreendimentos em cada Estado. Em Minas Gerais, foram pesquisadas três experiências e nos demais Estados, apenas uma.

As entrevistas ocorreram nas próprias empresas e foram realizadas com seus dirigentes. A duração média das entrevistas foi de duas horas, sendo que em sua maioria contaram com visitas à fábrica e ao seu parque industrial. A pesquisa de campo contou com a captação de áudio das entrevistas em 14 empreendimentos e aqueles que concederam autorização, também tiveram seu parque industrial e o processo produtivo fotografados. Parte desses registros fotográficos encontram-se no anexo 2 deste relatório.

O instrumento de pesquisa foi elaborado com o objetivo de apreender as questões que envolvem a formação, o funcionamento, o formato jurídico e as condições tecnológicas e econômicas dos empreendimentos autogestionários pesquisados. Para tanto, construiu-se um roteiro de entrevista com questões qualitativas e quantitativas. Esse roteiro orientou a pesquisa no sentido de colher informações do processo de recuperação da massa falida ou da empresa em estado pré-falimentar e reunir elementos referentes aos aspectos institucionais, organizacionais, técnicos, econômicos e jurídicos dos empreendimentos autogestionários de produção industrial.

O roteiro de entrevista foi utilizado na primeira etapa da pesquisa de campo, para orientar a coleta de informações no sentido de recuperar o histórico da empresa, sua organização interna e os dados quantitativos referentes à sua relação com o mercado e com outros atores econômicos. Por se tratar de um

roteiro, e não de um questionário fechado, as entrevistas abriram espaço para o surgimento de outras questões relevantes de ordem política ou técnica. Essas questões foram identificadas e registradas, sendo que, em algumas empresas foram exploradas na segunda etapa desse trabalho de campo. Devido ao curto período de tempo de trabalho para a investigação e para execução da pesquisa de campo, esta segunda etapa do trabalho foi realizada em apenas seis dos 27 empreendimentos pesquisados. As entrevistas nessa ocasião tiveram uma abordagem mais qualitativa, a fim de aprofundar alguns pontos destacados como relevantes a partir da observação inicial da pesquisa de campo.

A entrevista qualitativa abordou questões mais discursivas e de análise a respeito dos êxitos e dificuldades dos empreendimentos no momento atual, buscando apreender em que medida a empresa está dando certo e quais são as razões para os alcances de condições e superação de impasses enfrentados. A pesquisa qualitativa das experiências de ação coletiva buscou também avaliar as reais possibilidades contidas nas perspectivas futuras desses empreendimentos, integrando a ótica econômica à social. Nesse sentido, foram abordados os projetos e desafios propostos para a continuidade dos empreendimentos e as demandas referentes ao incremento e incentivo de sua viabilidade econômica.

Para maior compreensão do universo da amostra deste estudo, segue abaixo uma tabela com a relação total dos empreendimentos autogestionários pesquisados, cujos dados trabalharemos mais detalhadamente na primeira etapa deste relatório.

TABELA 1: LOCALIDADE DOS EMPREENDIMENTOS PESQUISADOS

EMPREENDIMENTO	MUNICÍPIO	ESTADO
GERALCOOP	Guaíba	RS
CTMC	Canoas	RS
COOPEREI	São Leopoldo	RS
FUNDECSCOPE	Caxias do Sul	RS
REFRICOOP	Caxias do Sul	RS
COOPERSHOES	Picada Café e outros 2	RS
COOTEGAL	Caxias do Sul	RS
RENACOOOP	Novo Hamburgo	RS
COOPHOTEL	Caxias do Sul	RS
COOPERMINAS	Criciúma	SC
COOPERMETAL	Criciúma	SC
CIPLA	Joinville	SC
COOPERMAQ	Urussanga	SC
COOPERBOTÕES	Curitiba	PR
UNIWÍDIA	Mauá	SP
COFAZ	Osasco	SP
UNIFORJA	Diadema	SP
PLASTCOOPER	S.Bernardo Campo	SP
COOPRAM	Embú	SP
COOPARJ	Duque de Caxias	RJ
COOMEFER	Conselheiro Lafaiete	MG
COOPERMAMBRINI	Vespasiano	MG
MAMBRICAR	Pedro Leopoldo	MG
CATENDE	Catende e outros 4	PE
COOPERVEST	Aracaju	SE

A exposição de dados baseou-se somente nos empreendimentos que contaram com a aplicação do roteiro de entrevista, totalizando 25 casos. Além deles, a equipe de pesquisa visitou a Interfibras e a Enxuta/Atlas/Eletrocoop, que não entraram no conjunto dos empreendimentos tabulados por razões diversas. A Interfibras foi apenas visitada e as entrevistas realizadas no *chão-de-fábrica* foram de caráter informal. Baseado na gestão operária, esse empreendimento não se constituiu enquanto cooperativa e tampouco pretende trilhar o caminho da economia social e da autogestão, características que compõem a amostra desta pesquisa. Essa experiência foi considerada no conjunto da análise, de forma mais ilustrativa, sem o levantamento de dados precisos que pudessem ser utilizados como referência objetiva para tabulação das informações obtidas.

Outra empresa que tampouco teve seus dados tabulados é a Enxuta/Atlas/Eletrocoop, cuja entrevista foi mais qualitativa e de análise histórica, com foco em sua organização interna atual e os desdobramentos de seu funcionamento desde 2002. Nesse período, o empreendimento passou por um processo de tentativa de constituição de empresa de autogestão para a continuidade do negócio da falida Enxuta, mas os prazos apertados de leilão de equipamentos e maquinários na justiça do trabalho, combinados com o volume necessário de recursos e a morosidade na avaliação de projetos de financiamento e, finalmente, até uma inusitada oposição sindical, inviabilizaram a solução via a autogestão. Assim sendo, em vista da patente inviabilidade econômica, tal tentativa deu lugar a um processo de participação acionária (minoritária) dos trabalhadores na Atlas Ltda. Esta experiência não foi tabulada por possuir esse caráter diferenciado dos demais empreendimentos da amostragem e por integrar a pesquisa a partir de uma análise histórica de seu caso específico que permita desvendar as razões de seus êxitos parciais e trabalhá-los pontualmente em separado.

2.1. INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CAMPO

O instrumento utilizado para orientar a pesquisa de campo está dividido em quatro partes, a primeira delas é relativa à questão organizacional do empreendimento; a seguinte é referente aos seus aspectos técnicos; a terceira parte do roteiro de entrevista aborda a questão institucional/legal do empreendimento e, por último, sua relação com o mercado. Com objetivos diversos, porém complementares, cada uma das etapas do roteiro de entrevista tem sua autonomia relativa, mas se relaciona de maneira transversal com o foco de análise da pesquisa. O modelo do roteiro utilizado nas entrevistas encontra-se no anexo 1 deste relatório.

Este instrumento não teve como objetivo final a tabulação de dados e o cruzamento de informações e variáveis, mas sim a apreensão da visão organizacional do empreendimento no seu contexto social e econômico e a identificação de elementos empíricos para a construção do modelo tipológico que será trabalhado no momento seguinte deste relatório.

A primeira parte do roteiro é referente à organização interna dos empreendimentos e aborda o processo falimentar ou pré-falimentar como parte originária dessa estruturação organizacional. Além de permitir um primeiro perfil, essa etapa inicial da entrevista tem como foco o período de recuperação da empresa falida e a primeira crise enfrentada nesse processo. Esta crise concerne à reestruturação organizacional do empreendimento, onde estão postos os desafios de retomada da produção e reconquista do mercado por meio da criação de alternativas que, na maioria das vezes, ocorrem com muito esforço, através de intensivas ações de convencimento, por meio do resgate ou propriamente pelo estabelecimento de laços de confiança entre o empreendimento e seus clientes, fornecedores, outras cooperativas, antigos proprietários, entre outros atores que

contribuíram ou estão de alguma forma ligados ao processo de reestruturação organizacional do agente produtivo.

A parte 'organizacional' do roteiro de entrevista propõe trabalhar as dificuldades, mudanças e superações encontradas nesse processo de reestruturação do empreendimento, e abordar também questões relativas às instâncias de direção e gestão (Conselhos, Comissões, Assembléias, etc.). Os aspectos referentes à organização interna do empreendimento também são trabalhados dentro do levantamento organizacional, dos quais podemos destacar questões como: o número de trabalhadores sócios e o de contratados, a remuneração destes trabalhadores, a sua média de idade e a proporção de gênero na cooperativa.

A segunda parte da entrevista aborda o aspecto técnico do empreendimento e busca reunir elementos relativos à sua produção, bem como aos equipamentos utilizados e às tecnologias empenhadas para sua execução. A participação dos trabalhadores no manejo de diferentes máquinas e na decisão de aspectos da produção foram questões desenvolvidas nesse momento da entrevista, que também incorpora à pesquisa a comunicação interna da empresa e a questão de sua cultura técnica. A relação entre o desempenho produtivo da empresa e sua tecnologia perpassa toda essa segunda parte da entrevista. A manutenção dos equipamentos e o desenvolvimento de novos produtos ou projetos foram temas trabalhados no conjunto dessas questões técnicas.

Num terceiro momento, o roteiro de entrevista está voltado à parte legal e institucional do empreendimento e busca compreender, de um lado, a situação jurídica de seu patrimônio produtivo e, de outro, os mecanismos desenvolvidos para a readequação dos direitos sociais das relações tradicionais de emprego dentro do modelo cooperativo. De maneira geral, antes de abordar as questões relativas à relação da empresa com o mercado, busca-se apreender as institucionalidades criadas no interior da empresa que garantem relações não-

capitalistas, com forte valorização do fator trabalho no que tange ao seu desenvolvimento e sustentabilidade.

Por último, a entrevista tem como objetivo identificar as relações da empresa com a economia e sua percepção em relação às peculiaridades do mercado em que atua. São abordadas questões relativas aos produtos do empreendimento, seu contexto de concorrência no mercado, seu faturamento, os principais clientes e fornecedores, tendo em vista a sua posição e a projeção de suas estratégias de participação no mercado.

2.2 DADOS DAS EXPERIÊNCIAS PESQUISADAS

O modelo autogestionário de organização dos empreendimentos foi trabalhado de modo diversificado ao longo de toda a entrevista, onde foi possível ressaltar as características desse modelo de organização do trabalho diante das diferentes circunstâncias enfrentadas pelo empreendimento. No primeiro momento das entrevistas, ao abordar a passagem à organização coletiva dos trabalhadores de forma autogestionária dentro do processo de recuperação do empreendimento, foi possível apreender as principais dificuldades enfrentadas e o significado das mudanças vivenciadas pelo conjunto dos trabalhadores nesse processo. As alternativas criadas para superar as dificuldades e os apoios recebidos para a formação autogestionária dos trabalhadores são elementos que se mantêm muito vivos no relato das experiências e aparecem recorrentemente sob diversos aspectos. A luta para conquistar os respectivos patrimônios e inserir-se no mercado enquanto empreendimentos autogestionários provenientes de processos falimentares também constituem elementos que permitiram analisar em que medida e como o modelo autogestionário de organização influencia na viabilidade econômica do empreendimento numa perspectiva mais a longo prazo.

É importante ressaltar ainda que tanto para tabular os dados, quanto para elaborar a análise e construir o modelo tipológico, a opção metodológica adotada nesta pesquisa refere-se a uma Central de Cooperativas enquanto um

empreendimento apenas. Embora ela seja uma Central de Cooperativas, constituída a partir da união de quatro cooperativas, ela não teve seu conjunto desdobrado para realizar a tabulação nem para compor a análise de construção do modelo tipológico.

2.2.I. PROCESSO FALIMENTAR

O período de constituição dos empreendimentos autogestionários pesquisados compreende-se entre os anos 1986 e 2004. Dos 24 empreendimentos tabulados, 12 deles foram constituídos antes do ano de 2000 e outros 12 foram constituídos entre 2000 e 2004. Comparativamente, os anos que reúnem o maior número de constituição de empreendimentos são os anos de 1999 e 2001, em que contaram com a formação de quatro empreendimentos por ano, compreendendo um período de 3 anos em que foram constituídos 11 empreendimentos. A Uniforja constitui um caso à parte dessa tabulação por ser uma cooperativa de segundo grau, cuja data de constituição é do ano de 2002, embora as cooperativas que integram este conjunto tenham sido constituídas em 1998.

Desses 25 empreendimentos pesquisados, há preponderância do setor metalúrgico, que reúne quase a metade da amostra da pesquisa. Podemos ver no quadro abaixo a disposição dos setores de produção do conjunto dos empreendimentos pesquisados:

SETOR DE PRODUÇÃO	QUANTIDADE DE EMPREENDIMENTOS
Metalúrgico	12
Vestuário e Calçados	05
Plástico	03
Marcenaria	01
Hoteleiro	01
Moveleiro	01
Têxtil	01
Máquinas / Equipamentos	01
Sulcro-Alcoleiro	01
Mineração	01

Segundo os dados das entrevistas, os principais motivos que levaram à autogestão pelos trabalhadores referem-se ao encerramento das atividades produtivas pelo proprietário anterior e à falência das empresas. Embora os empreendimentos sejam provenientes de massa falida ou estejam em processo falimentar, a maioria deles não esperou a falência da empresa antiga para se organizar de forma autogestionária. A resistência organizada foi a garantia da manutenção de seus postos de trabalho, chegando em muitos casos a evitar a interrupção das atividades produtivas pela falência da antiga empresa.

Nesse processo inicial de formação das cooperativas, sete empreendimentos entrevistados revelaram ter experimentado a co-gestão junto aos antigos proprietários durante um curto período de tempo. Se, por um lado isso contribuiu para ampliar o conhecimento dos trabalhadores sobre o funcionamento administrativo da empresa, por outro lado, em muitos casos, a co-gestão apresentou dificuldades para o conjunto dos trabalhadores no processo de formação do empreendimento, visto que o empresário da empresa tradicional

“não abriu mão” de controlar a direção e não teve transparência no repasse e compartilhamento de informações.

A citação a seguir expressa como, apesar de não ter funcionado conforme desejado, o modelo de co-gestão ofereceu elementos significativos aos trabalhadores para administrarem o empreendimento. O aprendizado gerencial e financeiro proveniente da experiência da co-gestão contribuiu em grande medida para a formação da empresa, para além da constituição formal de uma cooperativa. O trecho da entrevista a seguir explicita esse processo:

“[a proposta de manter a empresa em funcionamento de forma autogestionária] vinha sendo trabalhada desde o período em que a empresa estava com grande dificuldade, e as lutas que o sindicato fazia na época não resolviam o problema, pois era questão dos direitos que a empresa não cumpria. Paralelo a isso, a gente foi estudando a empresa pra ver qual possibilidade que teria. E aí a gente citou não só a forma de cooperativa, primeiramente a gente tentou a co-gestão em cima de uma outra experiência que existia em São Paulo, só que essa experiência nossa não deu certo porque o empresário não conseguiu compreender o que a gente ‘tava querendo, ou conseguiu e não deixou. Mas essa forma nós trabalhamos ela em dois sentidos, caso se viabilizasse, seria uma forma de manter a empresa funcionando, nós com o trabalho e na direção da empresa; se não funcionasse, seria um período pra nós conhecermos profundamente a empresa. [A migração para a autogestão se deu] porque essa experiência não deu certo, mas a gente já estava de posse das informações e da empresa, aí a cooperativa surgiu como a forma jurídica, um plano B, que pudesse organizar os trabalhadores e a gente poderia, a partir da cooperativa, nos tornar uma empresa”.

Dentre as principais dificuldades enfrentadas no processo falimentar, o aspecto mais destacado pelos entrevistados refere-se à falta de capital de giro e à falta de crédito para adquirir equipamentos e maquinário. A essa falta de crédito soma-se o descrédito que a empresa anterior conseguiu gerar no mercado, com

dívidas, calotes e descumprimentos dos mais variados tipos. Muitos empreendimentos enfrentaram resistências para a comercialização de seus produtos devido à desconfiança de clientes, que os consideravam os sucessores da empresa anterior. Essa dificuldade inicial de comercialização dos produtos também se devia, muitas vezes, à falta até de nota fiscal dos empreendimentos e à dificuldade para adquirir a matéria prima para a produção.

A alternativa mais recorrentemente desenvolvida pelos empreendimentos para superar essas dificuldades refere-se às parcerias com clientes e fornecedores para parcelar a compra de matéria-prima ou até, em um dos casos entrevistados, para comprar sob consignação. A emissão de cheques-caução e vendas à vista também foram mecanismos desenvolvidos pelos empreendimentos para poder dar continuidades à sua produção. A articulação política para obtenção de apoio, a mobilização social e a negociação das dívidas foram medidas adotadas de modo geral para a reconquista do mercado.

Os relatos dos empreendimentos a seguir ilustram essa situação enfrentada no processo falimentar:

“Pegamos uma empresa totalmente quebrada, a questão produtiva com maquinaria detonada, a questão do dinheiro que a gente não tinha, tivemos de pegar emprestado de outras entidades pra começar a jogar matéria-prima pra dentro. A questão também de clientela, fornecedores, devíamos aos clientes, chegamos a ter 120 mil reais de peças vendidas pra entregar, que não vimos nem a cor do dinheiro [porque] os antigos donos venderam as peças, não produziram nada e ficaram com o dinheiro, foram todas essas dificuldades iniciais”.

“A saída foi pedir pro cliente pagamento feito na entrega. A gente dava um cheque-caução na compra da matéria-prima e quando recebia prestava conta. Os cheques eram pessoais”.

Entre outras dificuldades mais significativas enfrentadas no momento de recuperação da empresa, recorrentemente citadas pelos trabalhadores, estão a evasão de trabalhadores, principalmente os especializados da antiga empresa, e a falta de formação na área administrativa, financeira e comercial dos trabalhadores cooperativados. A saída dos trabalhadores especializados das cooperativas ocorre devido às ofertas de trabalho aparentemente mais seguras e com maiores rendimentos oferecidos pelo mercado, cujo trecho da entrevista abaixo expressa nitidamente:

“O processo de falência é muito desgastante, o engenheiro que tem condição de arrumar outro emprego fora, com certeza vai embora. Perdemos os vendedores, agora os representantes da gente são terceirizados também. Ficou quem gostava da empresa, quem acreditava no projeto. [Eles fizeram isso] porque o estatuto da gente diz que o maior salário não pode ser mais do que cinco vezes o menor, então os vendedores ganham muito mais do que isso, eles ganham 6% das vendas. Então eles tiram 9, 10 mil Reais por mês e o maior salário aqui é R\$ 2.800. Ficava muito desproporcional.”

A mudança de comportamento dos trabalhadores vivenciada na passagem da empresa tradicional para o empreendimento autogestionário também foi apresentada enquanto um elemento que, se não se configura como uma dificuldade de imediato, ao menos representa um aspecto do empreendimento que precisa ser delicadamente trabalhado para não se tornar um problema ou um empecilho para a continuidade e sustentabilidade da ação coletiva.

Como a pesquisa não buscava apreender a questão específica da mudança do comportamento dos trabalhadores, não foi possível trabalhá-la com o rigor de detalhe e nuances que ela merece. No entanto, esse tema surgiu nas entrevistas em resposta à questão que abordava as dificuldades enfrentadas pelo empreendimento no processo de recuperação da empresa e não na parte referente às principais mudanças enfrentadas pelo empreendimento após o início da autogestão. Ao abordar as questões referentes às principais mudanças do empreendimento, os entrevistados destacaram questões como o aumento da participação e da frequência dos trabalhadores, a mudança da figura do chefe de seção, a ampliação da assistência ao cooperado (dentre a qual se insere a assistência médica) e o aumento do poder aquisitivo dos trabalhadores.

Sobre a transformação do comportamento dos trabalhadores, trata-se de uma mudança cultural e social, o que por sua vez permite uma ampla diversidade de interpretações sobre o tema. A maioria dos entrevistados referiu-se a essas mudanças apontando o reconhecimento dos direitos e deveres dos cooperados, uma vez organizados de forma autogestionária. Como exemplos, foram citados o cumprimento de horário, o cuidado com o patrimônio, a responsabilidade e participação de todos, os compromissos e comprometimentos, dentre outros. Segundo as informações colhidas nas entrevistas, é possível identificar também uma relação direta entre as dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos para consagrarem essa mudança de comportamento e a compreensão da questão administrativa por parte dos trabalhadores (reconhecimento das receitas e despesas gerais e específicas do empreendimento). Por sua vez, a apreensão e apropriação dos mecanismos políticos e organizacionais de sua própria gestão não foram identificadas como elementos a dificultar esse processo.

A mudança de comportamento dos trabalhadores referia-se também ao fato de que, ao passarem de funcionários a proprietários e de empregados para patrões, era necessário que a própria concepção de patrão tivesse que ser redimensionada pelo conjunto dos trabalhadores para que não se reproduzissem comportamentos autoritários, antidemocráticos e hierárquicos dentro do

empreendimento autogestionário. Ao contrário, deveriam primar pela eficiência, responsabilidade, solidariedade e transparência na gestão e gerenciamento do empreendimento.

Para superar esse desafio, foram destacadas as ações de fomento e formação de instituições como a ANTEAG e a UNISOL, apontadas como fundamentais para garantir os valores e princípios da cultura autogestionária, do cooperativismo e da gestão democrática no cotidiano do empreendimento. Algumas dessas iniciativas de formação foram objetos de ações de fomento provenientes de políticas públicas como a desenvolvida no Estado do Rio Grande do Sul pela SEDAI, durante os anos 1998-2002.

Com relação à participação do Estado no apoio à superação do conjunto destas dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos, ressaltou-se o acesso às linhas de crédito oferecidas pelo Banco Estadual do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Para além desses créditos, houve reconhecimento do apoio técnico (jurídico e econômico) oferecido pela ação governamental da SEDAI, assim como foi reforçada a necessidade de se garantir uma continuidade desses apoios para permitir a viabilidade e sustentabilidade desses empreendimentos no longo prazo. Em relação aos créditos concedidos, foi destacado que o reduzido tempo de carência e o montante de recursos, bem como a falta de acompanhamento e formação para a sua utilização de forma continuada e garantida, foram aspectos que não contribuíram integralmente para sua aplicação e rendimento.

O depoimento abaixo recupera alguns desafios que se mantêm vivos para a organização da ação coletiva atualmente:

“O Estado fez o tradicional. Se nós não pagamos a conta de energia elétrica, eles perguntam o que houve, até conseguem pra nós um parcelamento, mas isso não pode se repetir 2, 3 vezes, senão eles vem aqui e cortam. Tivemos a sorte de na época em que estávamos na luta maior ter um governo que compreendia o

assunto, mas o Estado não estava preparado pra isso. A gente teve a preocupação de fazer um estudo de viabilidade econômica do empreendimento antes de entrar. Se for pra ter uma empresa vamos ter uma viável, não vamos criar mais problemas prá todo mundo. O sindicato teve um papel importante na contratação de uma equipe que juntamente com a gama de informação que a gente tinha e a parceria com a universidade, conseguimos concluir um estudo que apontou a necessidade de 2 milhões e 500 mil Reais pra arrancar a fábrica sem risco de crises lá na frente. O governo conseguiu pra nós 300 mil Reais, foi pouco, mas 'tá bom, conseguiu. Tivemos que convencer o poder público a liberar a empresa pra nós, 3 ou 4 meses conversando com juiz, síndico e o Ministério Público, chegamos em uma situação em que a justiça não liberava a fábrica porque o banco não liberava o dinheiro e vice-versa. Mas conseguimos resolver isso. Nós temos que ter calma e entender que isso que a gente ta fazendo não é uma coisa trivial".

Para além da ação do Estado, é possível depreender do relato acima a presença, o apoio e a participação do sindicato no processo de recuperação dos empreendimentos como elementos notadamente muito significativo para alcançar com êxito os desafios iniciais do processo de organização da ação coletiva. Na maioria dos casos pesquisados, o sindicato foi um agente técnico que disponibilizou estrutura, máquinas, equipe técnica (advogados e economistas), recursos financeiros, cestas básicas, dentre outras formas de apoio aos trabalhadores. Contudo, é necessário ainda destacar que a força inversa ou alheia de alguns sindicatos também pode contribuir negativa e decisivamente para o fracasso da iniciativa de recuperação do negócio pela empresa autogestionária.

A participação de outras cooperativas e empreendimentos autogestionários que já haviam superado o momento inicial de crise de recuperação e organização interna de seus empreendimentos também foi apontada como importante para reforçar as alternativas e estimular a articulação dos trabalhadores. Em alguns

casos, somente a presença de um dirigente de um empreendimento autogestionário e o relato da experiência vivida para os trabalhadores no momento de decisão coletiva sobre os rumos e alternativas do empreendimento foi considerado muito importante para delinear mecanismos e incentivos para a constituição autogestionária dos trabalhadores.

A mobilização da e na sociedade civil, com a participação institucional dos trabalhadores (ou do empreendimento), para obtenção de apoio no processo de recuperação também foi revelada como muito significativa por parte dos entrevistados. Essa mobilização reforçou a luta social dos trabalhadores e ampliou a sinergia entre o empreendimento e a comunidade em que está inserido, resultando em articulações políticas, parcerias, projetos sociais e ações de incentivo à comunidade e de responsabilidade social como uma forma de retribuição e reciprocidade aos apoios recebidos.

2.2.II. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

Com exceção de dois empreendimentos, os demais 23 entrevistados estão constituídos juridicamente enquanto cooperativa. Dentre os casos excepcionais pesquisados encontra-se um, cuja organização é baseada na gestão operária e segue processo semelhante ao exposto anteriormente para a Interfibras. Há outro ainda que também difere do modelo cooperativo, pois contém a constituição de uma S.A. e possui algumas cooperativas e associações no seu interior. Todo o seu processo produtivo gira, do ponto de vista de um empreendimento, sob a condução da massa falida, através da chamada “gestão compartilhada”, da qual participam os cinco sindicatos de trabalhadores rurais da região da empresa, algumas associações, entre outras instituições que relacionam-se no seu processo falimentar e produtivo.

Dentre os aspectos organizacionais abordados nas entrevistas, o número de trabalhadores de cada empreendimento foi um dos pontos centrais da pesquisa. Nossa abordagem levou em consideração a divisão entre trabalhadores sócios cooperados e trabalhadores contratados pelo empreendimento. Embora não seja possível identificar um padrão relativo a essa questão, é relevante observar que somente em um empreendimento o número de contratações supera o número de cooperados. Os demais variam nos números, mas mantém porcentagem majoritária de trabalhadores sócios da cooperativa.

Os dados das experiências pesquisadas apontam para a existência de duas formas de contratação desempenhadas pelos empreendimentos. Uma delas refere-se aos trabalhadores contratados com relações formais de emprego e a outra diz respeito à terceirização de serviços. Os contratados pelo regime CLT em geral têm um período de adaptação de três anos de trabalho no empreendimento a partir do qual ele pode se tornar um cooperado, se tiver interesse e se for aprovado em assembléia. Esse período é considerado fundamental para o trabalhador conhecer o funcionamento da cooperativa, apropriar-se da forma de organização autogestionária e avaliar se tem interesse em se tornar sócio do empreendimento. É interessante apontar que, após esses três anos, nos empreendimentos em que essas normas existem, o trabalhador tem a opção de escolher pela associação cooperativa, caso em que subscreve e passa a integralizar as quotas-partes, integrando a cooperativa como sócio-cooperado, ou deixa de pertencer ao quadro da empresa e recebe seus créditos trabalhistas.

Os setores que dispõem de trabalhadores contratados como prestadores de serviços de modo geral são os setores mais técnicos e específicos de trabalhadores especializados, além do setor de limpeza, portaria e cozinha do empreendimento, bem como os advogados, contadores e engenheiros. A pesquisa também entrevistou uma experiência que realiza a contratação de parte de seus trabalhadores por intermédio de uma cooperativa de trabalho que cobra uma taxa administrativa de 15%. Eles optaram por essa forma de contratação

com o argumento de que a contratação com relação formal de emprego - CLT eleva muito os custos da cooperativa.

O conjunto dos empreendimentos pesquisados reúne a ocupação de um total de 8.317 postos de trabalho, o que representa a soma total dos trabalhadores sócios e contratados das cooperativas entrevistadas, sem considerar as 4 mil famílias envolvidas com a produção no campo de Catende.

Do universo de empreendimentos pesquisados, a maioria possui menos de 100 trabalhadores operando em seu interior, o que contribui para traçarmos um perfil mais preciso do universo a que nos referimos. Segue abaixo a relação da quantidade de empreendimentos agrupados pela quantidade de trabalhadores que reúnem, entre sócios e cooperados:

NÚMERO DE TRABALHADORES	QUANTIDADE DE EMPREENDIMENTOS
Menos de 100 trabalhadores	12
Entre 101 e 300 trabalhadores	06
Entre 301 e 600 trabalhadores	02
Entre 601 e 1000 trabalhadores	04
Entre 1001 e 3000 trabalhadores	01

É possível identificar uma constância no que diz respeito à diminuição do número de trabalhadores do empreendimento autogestionário em comparação com o número de trabalhadores da empresa falida. De modo geral há uma desistência, um afastamento e uma evasão de uma grande porcentagem de trabalhadores quando ocorre a passagem da empresa falida para o empreendimento autogestionário. No entanto, essa constância não se repete

numa perspectiva histórica de comparação entre o número de trabalhadores no início da operação dos empreendimentos autogestionários e no momento atual da pesquisa. Há empreendimentos que iniciaram com 24 trabalhadores e hoje chegam à margem dos 670 trabalhadores, assim como há empreendimentos que hoje atuam com metade do número de trabalhadores que possuíam no momento de sua constituição. É possível afirmar que a principal variável que interfere na configuração desse quadro é a situação econômica do empreendimento e o seu acesso ao mercado. Esse e outros fatores correlatos serão discutidos em momento posterior deste relatório.

Em relação ao tratamento da remuneração dos trabalhadores, é possível identificar um padrão dentre os empreendimentos entrevistados. De modo geral, as remunerações dos trabalhadores são divididas de acordo com as funções desempenhadas, podendo existir, inclusive, uma variação horizontal de remuneração entre trabalhadores, o que implica níveis diferentes de retiradas dentro de uma mesma atividade. As informações colhidas na pesquisa de campo mostram uma variação entre as retiradas dos trabalhadores do mesmo setor que não ultrapassa 30%. A variação vertical de remuneração, entre diferentes setores dentro do mesmo empreendimento mantém o padrão de variação que não ultrapassa a margem de 1 a 6 níveis, no máximo.

Metade dos empreendimentos entrevistados manifestou ter atingido o piso salarial médio da antiga empresa, sendo que alguns revelaram dispor de uma retirada acima da categoria. No entanto, no depoimento de um cooperado, é possível identificar um outro valor intrínseco à forma de organização das retiradas dos trabalhadores: “Hoje temos o maior piso salarial da região e, além disso, o pagamento está sempre em dia”. A garantia da retirada no final do mês é um aspecto muito considerado nas falas dos entrevistados, com destaque para o acompanhamento processual da construção da retirada e na definição de seu valor pelo conjunto dos trabalhadores. A organização autogestionária do trabalho coletivo foi destacada no sentido de que os trabalhadores não são mais “pegos de surpresa” com atrasos ou ausência de retiradas, além de serem responsáveis por

garantir seu valor no final do mês, o que os estimula a trabalhar e reforça o aspecto da autonomia proposto pela autogestão.

Dois empreendimentos afirmaram dividir a retirada igualmente entre todos os trabalhadores, não fazendo diferenciações de valores, a não ser pelas horas a mais de trabalho que são contabilizadas num banco de horas e remuneradas à parte. Houve relatos de alguns empreendimentos que, no início de sua formação, tentaram organizar-se dessa forma, pautando retiradas igualitárias entre todos os trabalhadores, mas isso teria gerado conflitos internos, devido à não aceitação do tratamento igual aos trabalhadores com diferente formação e atuação no interior do empreendimento. O argumento que justifica a necessidade de calcular diferentemente o valor de algumas retiradas deve-se, nas falas dos entrevistados, à diferenciação entre o trabalho e a profissão com valor de mercado. A maioria desses casos refere-se a trabalhadores especializados e técnicos, como engenheiros, por exemplo, cuja remuneração é calculada, na maioria das vezes, de acordo com o mercado. Como forma de solucionar o conflito, uma cooperativa entrevistada calculou a média entre três valores diferentes: o valor pago no mercado a esses profissionais especializados, o valor do salário que a antiga empresa lhes pagava e quanto a cooperativa poderia pagar; a partir dessas variáveis, foi composto o valor da retirada desses profissionais. Essa é uma das soluções encontradas para um problema enfrentado por todos os empreendimentos entrevistados que têm a necessidade de contratação desses profissionais; a cooperativa precisa encontrar meios para atender a demanda de retirada específica apresentada por esses trabalhadores, como requisito para poderem se manter na cooperativa:

“Essa diferenciação [de remuneração] existe porque se não o mercado rouba o trabalhador qualificado da cooperativa”.

A divisão igualitária das sobras entre os trabalhadores sócio-cooperados se demonstrou uma constante entre todos os empreendimentos entrevistados, com exceção de dois deles; um que afirma não dividir igualmente as sobras e o outro, todavia que não experimentou a obtenção de sobras. De modo geral, os empreendimentos entrevistados dividem igualmente as sobras no final do ano, havendo também algumas cooperativas que realizam assembléias para avaliar a utilização de uma parte das sobras para investimento interno, e outros que dispõem de regimento interno que prevê percentuais pré-definidos de partição e destino das sobras.

Foi possível identificar na pesquisa uma experiência de tratamento diferenciado das sobras que merece destaque por ter uma elaboração específica: um dos empreendimentos entrevistados tem como definição estatutária que os cooperados só têm direito a receber 15% das sobras, sendo que metade das quais (7,5%), ele precisa investir para cobrir o valor da quota-parte, caso não tenha atingido seu valor integralizado. Os restantes 85% das sobras são divididos em investimentos internos do empreendimento, em fundos estabelecidos por lei e 3% dessas sobras são utilizadas em atividades de formação aos trabalhadores contratados em regime CLT.

É interessante notar que, apesar de a discussão sobre o tratamento das sobras pelo empreendimento não estar prevista no roteiro de entrevista, a ocorrência deste tema deu-se logo em seguida à abordagem da divisão das remunerações dos trabalhadores. Isso aponta para a possibilidade de se estabelecer uma relação direta entre a variação de remunerações dentro do empreendimento e a divisão igualitária das sobras entre os trabalhadores, como se o direito igual às sobras fosse uma forma encontrada para compensar eventuais e inevitáveis variações de remuneração.

Ainda dentro dos aspectos organizacionais dos empreendimentos pesquisados, é possível identificar um padrão na organização interna de suas instâncias de direção. Além do Conselho Deliberativo e Fiscal que são previstos

por lei, há alguns empreendimentos que operam também com divisões em comissões, comitês ou outros conselhos, dentre os quais o mais citado é a comissão de ética e de avaliação. Há empreendimentos que chegam a operar com seis comissões internas, mas o mais recorrente dentre os empreendimentos pesquisados é possuir até duas comissões, sendo que muitos empreendimentos afirmaram não possuir divisão interna de sua direção.

A partir das entrevistas, foi possível identificar que a demanda de divisão interna do empreendimento em comissões ou comitês foi mais intensa no início da organização cooperativa dos trabalhadores. Muitos relatos recuperaram experiências nesse sentido que entraram em desuso ou se mostraram inoperante no médio prazo pelo empreendimento, devido à alta frequência de interrupções na produção provocada pelas reuniões e assembléias.

Um dado bastante significativo mapeado na pesquisa de campo diz respeito à frequência em que são realizadas as assembléias dos empreendimentos. Embora não se tenha procurado estabelecer um padrão, é possível afirmar que esse mecanismo democrático de participação e deliberação política é muito frequente e legítimo entre todos os empreendimentos entrevistados. A pesquisa de campo reuniu mais de três casos que afirmaram realizar assembléias mensais. É possível dizer que o momento histórico do empreendimento e os desafios propostos pelo conjunto de seus trabalhadores compõem variáveis que interferem diretamente na frequência de realização das assembléias. É notável a existência de uma maior periodicidade de reuniões e assembléias no processo de recuperação do empreendimento, referente aos primeiros momentos de decisões e construções da ação coletiva.

Segundo os dados dos entrevistados, é possível afirmar que a realização de assembléias ocorre prioritariamente dentro do horário do expediente, inclusive quando são realizadas aos sábados, contam enquanto hora de trabalho. Dos quatro empreendimentos que realizam as Assembléias fora do horário do expediente, um deles as considera hora de trabalho, com punições para quem

não comparecer. As reuniões dos conselhos e comissões sempre ocorrem dentro do horário do expediente.

Apesar de existirem alguns empreendimentos que possuem uma comissão ou uma equipe técnica específica para desenvolver os projetos e repassá-los ao *chão-de-fábrica*, a pesquisa de campo mapeou experiências que ampliam a participação dos trabalhadores no processo de criação e elaboração de projetos. Como exemplo genérico desses casos, é possível apontar que o desenvolvimento de projetos e parcerias é realizado a partir de procedimentos semelhantes à seguinte sequência adotada pela cooperativa: cria-se uma comissão de *chão-de-fábrica* para participar da elaboração do projeto, incluindo discussão do orçamento, processo produtivo, número de horas necessárias, gastos implicados; depois amplia-se o grupo com mais trabalhadores do setor envolvido e qualificado para ver a melhor forma de produzir o produto e garantir o engajamento de todos. Essa experiência revela uma grande diferença em relação à empresa tradicional, em que somente o setor comercial fazia isso.

Na pergunta referente ao desenvolvimento de parcerias, foi possível identificar e qualificar a importância da presença dos sindicatos no que diz respeito às relações materiais e institucionais estabelecidas junto aos empreendimentos e à sociedade. Os sindicatos foram citados em mais de 10 entrevistas como atores relevantes que contribuíram com o processo de recuperação do empreendimento e aproximadamente a metade desses casos, continua desenvolvendo atividades de parceria com o conjunto dos trabalhadores. As parcerias desempenhadas entre os sindicatos e os empreendimentos pesquisados em geral reúnem atividades de formação, empréstimo de maquinário, intermediação de processos judiciais para adjudicação de máquinas, apoio de recursos financeiros, orientações, assessoria técnica, acesso à cooperativa de crédito do sindicato, dentre outras formas de incentivo.

Desse conjunto de empreendimentos, quatro afirmaram contar com trabalhadores sindicalizados ou que pagam contribuição mensal para ter acesso à

estrutura assistencial do sindicato. A pesquisa contou também com entrevistas em dois empreendimentos que relataram casos nos quais o sindicato alterou seu estatuto para incluir as cooperativas em seu interior.

Outros atores também apontados como parceiros relevantes ao processo de formação e desenvolvimento de projetos por parte dos empreendimentos foram as universidades. Elas foram citadas em grande parte das entrevistas, seja como parceiras reais ou potenciais que os empreendimentos vislumbram aproximar-se mais no desenvolvimento de ações conjuntas. Em geral, a participação das universidades ocorre na formação e no desenvolvimento de projetos e tecnologias.

Embora com uma frequência menor, as parcerias com clientes e com outras cooperativas também foram citadas nas entrevistas e trouxeram para a pesquisa alguns elementos que expressam a diversidade do universo a que nos referimos. De modo geral, as parcerias com clientes ocorrem para garantir a realização do negócio, pois criam condições que viabilizam a sua operação. São casos ilustrativos dessas situações os empréstimos na época da recuperação do empreendimento e a compra de matéria prima em consignação com faturamento realizado somente após a venda do produto final, o que garante o funcionamento e a viabilidade do empreendimento numa situação de crise. Outra forma de parceria com clientes, citada nas entrevistas e que também contribui para garantir a realização da produção, refere-se à complementação do processo produtivo com algum setor que a cooperativa não dispõe, como é o caso da fundição ou da usinagem.

A parceria com outras cooperativas também se mostrou bastante significativa por estimular a organização autogestionária dos trabalhadores e a troca entre diferentes experiências com esse mesmo perfil. As formas de parcerias entre cooperativas que foram trabalhadas nesta pesquisa referem-se ao empréstimo de maquinário, às visitas e orientações no momento de sua

constituição inicial, à articulação em torno de projetos comuns, bem como ao apoio técnico e à encomenda de serviços.

Em alguns casos, a resposta referente à realização de parcerias por parte dos empreendimentos veio no sentido de relatar ações e trabalhos sociais desenvolvidos pelo empreendimento, como a realização de trabalhos em escolas, de atividades de “ressocialização” pelo trabalho com jovens marginalizados, a distribuição de bônus e outras formas de apoio de diversas iniciativas da sociedade. A realização desses apoios foi relatada e contextualizada como uma forma de retribuição à sociedade pelo grande apoio e solidariedade recebidos na época da resistência dos trabalhadores ao fechamento da empresa, quando lutavam pela manutenção dos seus postos de trabalho e estavam nas ruas precisando somar forças para aumentar sua pressão e conquistar sua reivindicação de prosseguir trabalhando e produzindo.

Dois empreendimentos relataram a realização de parcerias internacionais com entidades vinculadas à economia solidária e instituições européias, como a FESALC da Espanha, organização que também foi objeto de estudo desta pesquisa. Como exemplos do tipo de parceria realizada, foram citados acordos de cooperação para a troca de experiência, intercâmbio de conhecimento, captação de recursos, fortalecimento das iniciativas e estabelecimento de parcerias institucionais. Nesse contexto, o Fórum Social Mundial foi citado como um espaço de articulação política e social que permite e estimula a troca e o estabelecimento dessas parcerias internacionais que abarcam, inclusive, relações comerciais.

Ainda no que diz respeito às parcerias, os depoimentos das entrevistas ressaltaram que as relações de comprometimento político e solidário estimuladas por meio desses acordos fazem com que essas organizações se tornem mais do que parceiros ou apoiadores, mas sejam também cúmplices, membros do mesmo processo de luta e resistência. A solidariedade entre as empresas e o comprometimento compartilhado da proposta institucional reforça e legitima os

laços sociais e de cooperação entre os diversos sujeitos envolvidos no processo de recuperação do empreendimento.

A necessidade de formação e treinamento apontada com grande frequência nas entrevistas refere-se à demanda de orientações metodológicas e organizacionais na área financeira, comercial e de administração de empresas para obtenção de melhor desempenho nos setores de vendas e da administração do empreendimento. A necessidade de treinamento na área de qualidade para atender às demandas dos selos de qualidade ISO também foi apontada como muito relevante e significativa por um grande número de trabalhadores entrevistados.

Além dessas duas principais demandas, os depoimentos reunidos na pesquisa também confirmaram a necessidade de qualificações técnicas para o desenvolvimento de operações específicas do processo produtivo, para melhor atender novos projetos ou para diminuir os custos com instalações e manutenção dos equipamentos dos empreendimentos. A partir das entrevistas, foi possível identificar a demanda de formação e capacitação para o aprimoramento e a atualização dos trabalhadores para a gestão cooperativa e para a autogestão. Mesmo entre aqueles empreendimentos que já realizaram cursos de cooperativismo e gestão democrática, há a preocupação em relembrar as questões fundamentais e reciclar o conjunto dos trabalhadores para garantir a apropriação de seus valores, bem como reafirmar sua centralidade dentro da cooperativa pelos novos trabalhadores.

Foi apontada também a necessidade de obtenção de treinamento para aprimoramento técnico visando à formatação de projetos de crédito por parte dos próprios empreendimentos. Esse aspecto, em geral, é resolvido por meio da contratação de uma consultoria ou por técnicos dispostos por programa de política pública ou ainda por apoio obtido por ONG e/ou sindicatos. Em síntese, há a avaliação predominante entre os entrevistados da necessidade de obtenção de

instrumentos para poder realizar os projetos de forma autônoma e assim poder acompanhá-los de forma segura, independente e continuada.

No que diz respeito à realização de atividades de formação e treinamento, uma dificuldade enfrentada pelo conjunto dos empreendimentos é a baixa motivação dos trabalhadores em participar de cursos. Isso foi revelado em uma grande quantidade de depoimentos, ao relatar cursos e atividades de formação já desenvolvidas no empreendimento, cuja participação e interesse por parte dos trabalhadores foi baixa.

Outro aspecto que, em alguns casos, foi citado enquanto elemento que dificulta esse processo de formação é a baixa escolaridade da média dos trabalhadores. Há inclusive um caso, revelado em uma entrevista, em que o empreendimento não conta com nenhum trabalhador com 2º grau completo. O relato de um outro empreendimento também revela dificuldades nesse mesmo sentido, ao recuperar a história em que o empreendimento contratou uma professora para alfabetizar 10 trabalhadores do empreendimento, dos quais apenas três tiraram proveito do curso. O mesmo ocorreu com o supletivo oferecido para o 1º grau, onde 10 trabalhadores começaram a estudar, mas somente cinco deles terminaram e só três prestaram provas.

Isso revela uma diferença entre a demanda de formação dos empreendimentos, que, por um lado, apresentam a necessidade de formação básica e de 2º grau por parte de alguns trabalhadores e, por outro, a demanda de treinamento e formação específica de aspectos técnicos referentes ao processo produtivo. Em geral são voltados a apenas alguns trabalhadores que já desenvolvem essa atividade ou função dentro do próprio empreendimento.

Ainda dentro das questões organizacionais dos empreendimentos, foi abordado o tema relativo à existência ou não de espaços compartilhados com os familiares dos trabalhadores no interior do empreendimento. A maioria dos empreendimentos não dispõe desse tipo de organização, embora a considere

significativa para o seu próprio funcionamento, visto que no momento de luta e recuperação do empreendimento em geral houve uma maior participação dos familiares e foi avaliada como muito significativa e relevante, o que justificaria manter a aproximação deles com o empreendimento para que possam, inclusive, ter maior conhecimento da situação e apreender as diferenças e conquistas alcançadas pelo conjunto dos trabalhadores do empreendimento.

A pesquisa verificou uma experiência positiva em que o empreendimento organiza esse tipo de encontro e estimula a participação dos familiares no seu interior. Nesse caso, são realizadas visitas de familiares ao empreendimento, por meio da reunião de 10 famílias durante uma manhã inteira, onde são relatadas a forma de funcionamento da cooperativa e a organização do trabalho. Essa visita tem como objetivo conquistar a confiabilidade e o apoio dos familiares dos trabalhadores e evitar eventuais tensões e confusões com a situação vivida na empresa anterior. No dia da visita, os familiares participam de palestras, visitam o parque produtivo, vêem filmes, tiram fotos e almoçam na cooperativa. Os filhos dos trabalhadores que comparecem à visita fazem um mural de frases e fotos para seus pais que fica afixado no refeitório e representa uma forma de aproximação do universo familiar ao cotidiano do trabalho.

2.2.III. QUESTÕES TÉCNICAS DOS EMPREENDIMENTOS

Nesta etapa da pesquisa, foram trabalhados os elementos referentes à tecnologia dos empreendimentos e os aspectos relativos à sua produção. Este foi o campo mais homogêneo no levantamento de dados entre os empreendimentos, visto que, com apenas exceção de três empreendimentos que possuem tecnologia avançada e quase de ponta, todos os demais revelaram uma situação bastante delicada no que tange à tecnologia empregada para a produção, à média de idade de seus equipamentos e à utilização de sua capacidade produtiva.

As máquinas utilizadas para a produção por esse conjunto de empreendimentos são de tecnologia simples, elementar, pouco ou nada

sofisticadas. De modo geral, a manutenção é feita internamente, pelos próprios trabalhadores do empreendimento e alguns realizam também manutenção preventiva. Apesar de a produção consumir bastante tempo, a manutenção interna é uma alternativa mais barata do que contratar mecânicos para realizá-la. Como exemplo do custo referente à manutenção externa, há o caso de um empreendimento entrevistado que dispõe de maquinário importado e informou gastar em torno de R\$ 4.100.000,00 em reparos de suas máquinas, o que representa quase 5% do seu faturamento bruto.

A grande maioria dos empreendimentos entrevistados ainda opera com os equipamentos da empresa falida, que são antigos, estão defasados e muitos deles deteriorados, com estado de manutenção precário, visto que, de modo geral, o antigo proprietário não investiu em equipamentos no período que antecedeu a falência. A média de idade do maquinário utilizado para a produção pelos empreendimentos é de 40 anos. Mesmo aqueles empreendimentos que tiveram oportunidade de investir em maquinário, adquiriram máquinas usadas. Isto faz certo sentido, pois se passassem a utilizar equipamentos da fronteira tecnológica provavelmente sofreriam com uma espécie de defasagem na cultura profissional necessária a operar um outro tipo de fábrica. A exceção fica por conta dos que operam com tecnologia avançada e de ponta que tiveram que comprar equipamentos novos.

Em média, os empreendimentos informaram utilizar 50% da capacidade produtiva instalada, mas alguns chegaram a assinalar a utilização atual de apenas 20%. Com essa falta de escala somada à defasagem tecnológica, alguns empreendimentos relataram que enquanto eles produzem uma peça, o concorrente produz três ou quatro, além do consumo de energia que representa um custo muito maior aos empreendimentos com maquinário defasado. Outro aspecto que se soma a esse quadro é a necessidade de envolver um número maior de trabalhadores na produção para alcançar o patamar do concorrente, sendo às vezes necessário inclusive mobilizar quase o dobro de trabalhadores para alcançar esse volume de produção. A intensidade desse nível de defasagem

pode ser sentida também no exemplo na área de fundição de um dos empreendimentos pesquisados, cuja solicitação de crédito para modernização da fábrica prevê a compra de uma máquina que lhes permitirá passar da produção atual de 40 moldes/dia para a produção de 90 moldes/hora.

Com exceção de dois empreendimentos cuja produção é automatizada, os demais entrevistados desenvolvem sua produção de forma mecânica e manual, chegando inclusive a desempenhar atividades artesanais no processo produtivo. Alguns empreendimentos não possuem produto próprio, ou marca própria, e operam por meio de projetos, atendendo uma grande diversidade de produções ou organizam sua produção de acordo com encomendas de alguma empresa específica, que lhes repassa, inclusive, os insumos para a produção. O fato de não possuir marca ou produto próprio precisa ser analisado no conjunto e no contexto das demais relações econômicas e de mercado desempenhadas pelo empreendimento para se poder ter uma compreensão mais ampla sobre sua situação.

2.2.IV. ELEMENTOS ECONÔMICOS E DE MERCADO

No que diz respeito aos elementos econômicos e de mercado pesquisados, é possível identificar que a questão do crédito mostrou-se a mais significativa e apresentou-se como o maior gargalo experimentado pelo conjunto dos empreendimentos entrevistados. A maior demanda de crédito apresentada por eles é para obtenção de capital de giro e para a aquisição de equipamentos, sendo que o arrendamento do parque produtivo e a reestruturação do empreendimento em alguns casos, foi objeto de demanda de crédito e de elaboração de projetos para sua aquisição.

Foi citada a seguinte relação de créditos acessados pelos empreendimentos pesquisados: créditos bancários, *factoring* / agiota, crédito de sindicatos, agências de fomento (Banrisul e Badesco), créditos pessoais, do BNDES e inclusive créditos do PRONAF. Em relação ao BNDES, sete

empreendimentos informaram terem desenvolvido projetos para acessar o crédito do banco, dos quais cinco chegaram a apresentá-lo, no entanto apenas um deles teve acesso efetivo ao crédito.

Para além de ações públicas de governos ou de parcerias entre os empreendimentos, nota-se que não há outro mecanismo de acesso a crédito para o conjunto dos empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida ou em estado pré-falimentar. A aquisição de crédito via agiota é a alternativa encontrada para suprir uma demanda imediata, com um alto custo ao empreendimento, visto que os juros variam entre 7% e 8%. Na experiência de um empreendimento entrevistado, foi relatado que ele chega a gastar semanalmente R\$ 1.000,00 em juros de agiotas, sendo que seu faturamento semanal é de R\$ 5.000,00, ou seja, 20% do faturamento é gasto com remuneração de juros de crédito. Vale o registro de uma das entrevistas:

“A demanda de crédito é por capital de giro, mas quem oferece crédito para giro? Ninguém, eles só oferecem crédito para quem já tem giro alto”.

A partir do contexto exposto anteriormente e das diversas entrevistas realizadas na pesquisa, é possível dialogar com o trecho do depoimento acima no sentido de identificar um elemento chave que se torna o maior gargalo para a obtenção de crédito por parte dos empreendimentos. O fato de a estrutura das cooperativas ser baseada na gestão e na propriedade coletiva faz com que os trabalhadores sejam os responsáveis pelo crédito e, no limite, pela própria continuidade do empreendimento, o que dá margem à possibilidade limite dos trabalhadores convocarem uma assembléia e extinguirem a cooperativa e não pagarem o crédito contraído. Há a interpretação entre alguns empreendimentos entrevistados de que a insegurança dos bancos vem dessa possibilidade dos trabalhadores dissolverem a cooperativa e não terem como pagar os credores.

Assim, é possível traçar um paralelo entre essa interpretação e o fato do único empreendimento que teve acesso ao crédito do BNDES possuir uma estrutura diferenciada dos demais, por se tratar de uma Central Cooperativa que detém o patrimônio do conjunto das cooperativas. Nesse caso, o recurso é destinado a essa Central e não vai diretamente às quatro cooperativas que a compõem, configurando uma situação em que a garantia e a segurança do pagamento do crédito aparentemente ocorrem devido a uma estrutura institucional centralizada que pode permitir a interpretação da não possibilidade de deliberação direta dos trabalhadores.

Uma característica relevante apontada pelos trabalhadores na discussão sobre a demanda de crédito é o tempo de carência dos créditos concedidos, visto que muitos empreendimentos que acessaram créditos de agência de fomento ponderaram que o seu tempo de carência, por ser muito reduzido, não contribuiu para estimular a viabilidade do empreendimento. A carência média dos créditos acessados era de três meses, período que não é suficiente para capitalizar o recurso adquirido, nem investir ou garantir seu rendimento. Nesses casos, houve, inclusive, dificuldades por parte dos empreendimentos em utilizar e aplicar o crédito de modo a obter um retorno positivo ao empreendimento. Foram relatados casos em que, devido ao curto período de carência, o crédito foi pago com o mesmo recurso adquirido ou ainda, devido à falta de orientações e acompanhamento na aplicação do crédito, ele foi utilizado para compensar o baixo rendimento dos trabalhadores.

O tratamento da quota-parte no universo de empreendimentos entrevistados representa o elemento mais heterogêneo e diverso que foi possível identificar na pesquisa. Essa heterogeneidade ocorre tanto no que diz respeito à compreensão do sentido e significado da quota-parte pelos empreendimentos, quanto na sua composição. O valor inicial de investimento na quota-parte estabelecido pelos empreendimentos varia entre R\$ 14,00 e R\$ 50.000,00, sendo que nem todos a integralizaram e poucos abordaram sua valorização. Os empreendimentos que chegaram a valorizar a quota-parte pautaram-se pelo

crescimento e produtividade da cooperativa para calculá-lo e então dividi-lo igualmente entre todos os trabalhadores.

Outro desafio apresentado pelo tema das quotas-partes refere-se à forma de composição de seu valor pelos novos cooperados. Nesse sentido, há alguns empreendimentos que estabelecem que o trabalhador deva repassar 10% do valor de sua retirada para alcançar o valor do investimento na quota-parte. Outras experiências registram que o trabalhador deve utilizar 40% do valor de seu FGTS para cobrir a quota-parte, e ainda há um caso que revelou operar o investimento na quota-parte por meio da aplicação de 7,5% das sobras pelos trabalhadores para alcançar o valor da quota-parte.

De acordo com o quadro a seguir, é possível identificar que 11 empreendimentos se mantêm na faixa de faturamento bruto anual de até três milhões de reais, constituindo a faixa de maior incidência no interior do universo pesquisado. É importante apontar, por outro lado, que o único empreendimento que ultrapassou a casa dos 100 milhões de reais anuais foi o único que conseguiu captar crédito do BNDES para suas operações empresariais.

FATURAMENTO EM REAIS	NÚMERO DE EMPREENDIMENTOS
Até 1 milhão	06
De 1 a 3 milhões	05
De 3 a 6 milhões	04
De 6 a 9 milhões	03
De 9 a 50 milhões	05
De 50 a 100 milhões	01
De 100 a 150 milhões	01

Se cruzarmos a sistematização apresentada no quadro acima com as informações da tabela 2 apresentada a seguir, é possível verificar uma relação entre o número médio de trabalhadores por empreendimento e sua faixa de faturamento, conforme a divisão apresentada acima. O conjunto dos seis empreendimentos cujo faturamento individual não supera um milhão de reais reúne uma média de 35 trabalhadores por empreendimento, enquanto que os cinco empreendimentos com faturamento *per capita* entre nove e 50 milhões de Reais, possuem uma média de 611 trabalhadores, o que representa uma diferença significativa no seu tamanho. Os demais empreendimentos que se encontram no intervalo de faturamento entre esses dois referenciais não possuem uma grande variação de tamanho, visto que o número médio de trabalhadores não é menor de 90 e tampouco supera 170 trabalhadores.

TABELA 2: DADOS DOS EMPREENDIMENTOS PESQUISADOS

EMPREENDIMENTO PESQUISADO	ANO DE INÍCIO	TOTAL DE TRABALHADORES	FATURAMENTO BRUTO ANUAL (em R\$ aprox.)	SETOR
A	1997	38	360.000,00	Metalúrgico
B	1996	25	960.000,00	Metalúrgico
C	2001	46	1.270.000,00	Metalúrgico
D	2001	130	2.350.000,00	Metalúrgico
E	2000	92	3.800.000,00	Metalúrgico
F	1998	42	3.901.000,00	Metalúrgico
G	2002	150	4.000.000,00	Metalúrgico
H	1999	86	6.000.000,00	Metalúrgico
I	2001	140	8.000.000,00	Metalúrgico
J	2001	670	11.000.000,00	Metalúrgico
K	1999	135	16.800.000,00	Metalúrgico
L	2000	490	115.000.000,00	Metalúrgico
M	1995	80	750.000,00	Vestuário/Calçados
N	1994	537	3.000.000,00	Vestuário/Calçados
O	1998	990	84.000.000,00	Vestuário/Calçados
P	2004	100	3.000.000,00	Vestuário/Calçados
Q	2000	56	1.200.000,00	Plástico
R	2003	850	33.000.000,00	Plástico
S	1999	20	480.000,00	Marcenaria
T	2003	29	600.000,00	Hoteleiro
U	1999	22	900.000,00	Moveleiro
V	1999	126	7.000.000,00	Têxtil
X	2004	63	7.800.000,00	Máquinas/equipamentos
Y	1995	2.700(*)	30.000.000,00	Sucro/alcooleiro
Z	1987	700	40.000.000,00	Mineração

(*) O Projeto Catende envolve cerca de 4 mil famílias, o equivalente a 20 mil pessoas. No período da safra são 2000 trabalhadores no campo e 700 na indústria; no período da entre-safra, este número cai

pra 350 trabalhadores na indústria, mantendo-se os trabalhadores do campo. Para a tabulação foi considerado o número de 700 trabalhadores, visto que o foco da análise é voltado aos empreendimentos de produção industrial.

É possível quantificar o PIB total produzido pelo conjunto dos empreendimentos pesquisados em um valor equivalente a R\$ 385.171.000,00. Esse montante representa a soma dos faturamentos brutos dos empreendimentos pesquisados de acordo com os dados que foram coletados no trabalho de campo e estão expostos na tabela 2. A análise e o cruzamento das informações e dos dados dos empreendimentos serão desenvolvidos nas próximas etapas deste relatório, cuja orientação foi pautada pela construção do desenho tipológico que a pesquisa se propôs a realizar.

Embora as características econômicas e de mercado desses empreendimentos também sejam objeto de exposição, análise e reflexão posterior deste relatório, é importante apontar alguns de seus elementos que se mostraram recorrentes nas entrevistas e que, em muitos casos, contribuem para explicar a heterogeneidade apresentada na tabela 2.

Apenas dois empreendimentos entrevistados revelaram exportar diretamente seus produtos, embora muitos apontassem essa perspectiva como próxima dentro dos projetos de expansão de seu mercado. A perspectiva de exportação, de modo geral, foi apresentada pelos empreendimentos com foco na recuperação do mercado da antiga empresa e na retomada de suas ações internacionais.

Uma das principais dificuldades apresentadas pelo conjunto dos empreendimentos entrevistados, desde a época de recuperação até o momento atual, refere-se à aquisição de matéria-prima para a produção. Embora esses dois momentos apresentem dificuldades diferentes e contextos diferenciados, a aquisição de insumos é identificada como um aspecto que interfere diretamente no desempenho econômico do empreendimento a curto e longo prazo.

Durante o processo de recuperação do empreendimento, todos os casos entrevistados relataram que a aquisição de matéria-prima era realizada mediante pagamento à vista, ao mesmo tempo em que o faturamento da produção é realizado a prazo, no momento da entrega do produto, o que cria uma situação difícil ao empreendimento, ainda mais em um contexto em que o mesmo se encontrava descapitalizado para investir na aquisição de matéria-prima. Esse quadro em geral é revertido com o passar do tempo, mediante comprovação da qualidade do trabalho, de sua transparência e do comprometimento dos trabalhadores. Por meio dessa mudança, o empreendimento consegue organizar de forma diferente a compra de matérias-primas, seja mediante o adiantamento de parte dos recursos ou pelo pagamento a prazo, junto ao faturamento da produção.

No entanto, a dificuldade de aquisição de matéria-prima continua sendo um problema visto que, em muitos casos, os empreendimentos operam por contratos, que incluem o custo dos insumos no seu valor total de operação. Há alguns tipos de contratos em que a matéria-prima é adquirida pela empresa contratante e entregue à cooperativa para a produção; em outros casos, o valor referente aos gastos com a aquisição dos insumos está incluso no contrato para que o empreendimento o adquira especificamente para esse projeto. Em ambas as experiências, o empreendimento não tem autonomia para comprar matéria-prima em maior escala e a um custo reduzido, o que tampouco lhe permite estocar produtos ou utilizá-los em outros projetos, além de ficarem suscetíveis às oscilações do mercado.

Esse quadro, somado à falta de produto e/ou marca próprios que é a realidade de alguns dos empreendimentos entrevistados, compõe o que nos foi relatado como uma “ciranda da mão-de-obra”, na qual o empreendimento tem um mercado reduzido, por produzir para um cliente específico, de acordo com um projeto determinado e a partir de uma matéria-prima adquirida sob encomenda.

Para agravar essa situação, apesar de não estarem diretamente expostos às instabilidades do mercado, esses empreendimentos acabam sendo atingidos por suas eventualidades. Como exemplo é possível citar a inflação em mais de 70% do preço do aço, matéria-prima utilizada por diversas metalúrgicas. Apesar do valor do insumo estar incluso no valor do contrato, existe a possibilidade de a inflação ocorrer no intervalo entre a assinatura do contrato e a efetiva compra do material, deixando o empreendimento comprometido em assumir a eventual diferença de valores, além do fato da inflação interferir no restante do processo produtivo.

A pesquisa apreendeu apenas uma experiência de constituição de economia em rede entre os empreendimentos e trata-se justamente de uma iniciativa que pretende, dentre outros objetivos, tentar superar parte dessas dificuldades e vulnerabilidades das cooperativas por meio da constituição de uma empresa que reúne a parceria entre 4 cooperativas e outras duas empresas. A RENACI - REDE NACIONAL DE COOPERAÇÃO INDUSTRIAL S.A. está em processo de constituição e será composta por quatro metalúrgicas, duas das quais são gaúchas (de Canoas e de Guaíba), uma delas é de Criciúma-SC e outra é mineira, de Conselheiro Lafaiete, todas são empresas de autogestão que atuarão em parceria com outras duas empresas: a SOLUTIO (Empreendimentos e Consultoria Empresarial Ltda) e METROPOLIS (Logística e Empreendimentos em Rede Ltda), ambas do Rio Grande do Sul.

As quatro cooperativas que integram a RENACI S.A. compuseram a amostra desta pesquisa. Nas entrevistas, foi possível identificar a mobilização dos empreendimentos para compor essa articulação em rede. Além do desenvolvimento de novas tecnologias com chapas soldadas, peças fundidas do setor ferroviário e fundição em geral, as cooperativas envolvidas nesse novo projeto terão a possibilidade de realizar compras em maiores escalas, o que diminuirá o custo da empresa, visto que a proposta é que a Renaci contrate o serviço e compre o insumo. Segundo dados das entrevistas, há a avaliação de

que essa rede foi criada a partir de uma visão da econômica com laços de solidariedade, para disputar um segmento econômico bem definido.

A escolha de um modelo associativista diferente do modelo cooperativo foi muitas vezes apresentado como uma alternativa entre os empreendimentos pesquisados. Todos aqueles empreendimentos que têm em vista a organização de uma outra empresa ou que já estão desempenhando essa articulação, como é o caso da Renaci S.A., propõem uma forma jurídica diferenciada da cooperativa e utilizam como justificativas todas as dificuldades enfrentadas e expostas anteriormente nesta pesquisa. A obtenção de crédito novamente se impõe como demanda prioritária para a construção de uma nova empresa e para a consagração do projeto de expansão do empreendimento, o que seria dificultado se o sistema cooperativo fosse mantido ou reproduzido.

Muitos entrevistados afirmaram que no momento da recuperação do empreendimento, a autorização judicial para a formação de uma cooperativa foi apresentada como a única possibilidade vislumbrada para dar continuidade à empresa anterior. Embora exista a compreensão de que as cooperativas já nasceram em uma situação delicada econômica e socialmente, devido às necessidades de negociação de dívidas e de reconquista de espaço e legitimidade no mercado, avalia-se que o modelo cooperativista já propõe de início uma organização do trabalho e da gestão de forma democrática, em que é preciso aprender a decidir coletivamente e que o processo de recuperação autogestionária incentiva a participação dos trabalhadores, embora precise ser permanentemente desenvolvido, como revela o trecho citado abaixo:

“Em princípio não éramos empresa, éramos um grupo de pessoas. Aprendemos ao longo do período que propriedade e gestão são coisas distintas”.

Mesmo entre os empreendimentos que adquiriram a propriedade dos ativos empresariais e que consideram o processo de recuperação do empreendimento

como etapa superada de sua história, é possível identificar algumas dificuldades comuns a todo o universo pesquisado que revelam o processo contínuo de recuperação dos valores autogestionários do sistema cooperativo, tanto internamente, quanto para a sociedade e suas institucionalidades. Muitos empreendimentos revelaram enfrentar retaliação do Ministério Público ou do próprio mercado devido à sua forma de organização: “a alta incidência de cooperativas fraudulentas prejudicam quem quer fazer a coisa certa”.

2.2.V. QUESTÕES QUALITATIVAS: ÊXITOS, DIFICULDADES E DESAFIOS

As questões qualitativas das entrevistas versaram sobre a situação presente dos empreendimentos, buscando apreender seus êxitos e dificuldades, bem como mapear os desafios enfrentados no momento atual pelo empreendimento.

A forma de gestão foi apontada em alguns casos como fator que contribui para o bom funcionamento do empreendimento, bem como a capacidade técnica e produtiva dos trabalhadores (seu *know-how*). O mercado aquecido foi apontado como elemento que mais interfere positivamente para o desempenho do empreendimento.

A transparência do modelo cooperativista foi ressaltada com foco voltado à vantagem de todos os trabalhadores conseguirem identificar e acompanhar os movimentos financeiros e organizacionais da empresa, elemento que contribui para estimular a participação dos trabalhadores e influencia bastante no sentido do bom funcionamento dos empreendimentos. Além da transparência, as principais razões apontadas para justificar os êxitos alcançados foram a força de vontade da maior parte dos cooperados, além de sua união, dedicação, coragem e confiança.

A falta de continuidade do apoio e da assessoria dos sindicatos e das instituições de representação e fomento foi identificada como um fator que

interfere bastante negativamente no processo dos empreendimentos entrevistados de modo geral, visto que em muitos casos esse apoio limitou-se ao primeiro ano de sua constituição, não existindo um acompanhamento continuado. Essa interrupção se desdobra em dificuldades no tratamento de diversas demandas, dentre as quais as questões jurídicas do empreendimento foram as mais destacadas, visto que lhes faltam informações, recursos e suporte técnico para operá-las.

De maneira geral e independentemente do momento em que o empreendimento se encontra em seu processo de recuperação e aquisição de sua propriedade, há como pano de fundo da situação do universo pesquisado uma preocupação referente à instabilidade e insegurança em relação à sua situação e ao seu futuro próximo. Dentro desse quadro de dificuldades amplas, gerais e que ocorrem de forma transversal nos empreendimentos é possível apontar a transformação cultural dos trabalhadores como uma questão que é preciso ser trabalhada recorrentemente no interior do empreendimento. Como exemplo de seu caráter transversal, os aspectos culturais da forma de organização da produção dos trabalhadores dialogam e se manifestam, entre outras questões, na demanda de profissionais especializados vivida pelo empreendimento. Foram citados casos em que a demanda de trabalhadores especializados é difícil de ser atendida devido à diferença de remuneração entre eles e à resistência dos trabalhadores em aceitar grandes variações de remunerações dentro da cooperativa.

Em relação à participação do poder público e às demandas de incentivo público citadas nas entrevistas, é possível destacar a necessidade de obtenção de crédito e a demanda de uma linha de financiamento para atualização do parque tecnológico dos empreendimentos autogestionários. O apoio técnico e de formação continuada também são elementos que merecem destaque na composição das ações de fomento de uma política pública apontada pelos entrevistados.

Foi reforçada também a necessidade de consolidação de políticas de Estado voltadas à reestruturação desses empreendimentos, com ações de fomento e apoio às suas iniciativas por meio de incentivos à emissão de notas fiscais, redução de cobrança de tributos e estímulo à participação dos empreendimentos autogestionários em licitações públicas.

3. PARA UMA TIPOLOGIA DOS EMPREENDIMENTOS DE AUTOGESTÃO DERIVADOS DE MASSA FALIDA OU EMPRESAS EM ESTADO PRÉ-FALIMENTAR

3.1. Considerações preliminares acerca do modelo tipológico

Antes de iniciarmos esta parte da exposição, é preciso tecer algumas observações sobre a proposta de modelo tipológico que ora apresentamos. Pouco tempo se passou do período de intensiva coleta de informações das experiências internas e de uma missão internacional, fazendo com que os debates e as reflexões permaneçam aquecidos pela vibração do que se viu e ouviu “no campo”.

Por isso, está longe a intenção de apresentar um modelo fechado, acabado ou definitivo, permeados, como nos encontramos ainda, por inúmeras indagações, múltiplas e por vezes mesmo conflitantes hipóteses. Alguns esboços teóricos mais abrangentes delinearam-se, mas precisam naturalmente da maturação só fornecida pelo velho e bom amigo tempo. Além disso, é sempre um desafio considerável conseguir com que vários córregos de experiências e aspirações situados num mesmo vale acabem por originar um único e caudaloso rio.

A pesquisa visa a estabelecer diretrizes para a formulação de uma tipologia, o que é obviamente diferente de um diagnóstico, mas não prescinde de um diagnóstico. Não se trata igualmente de um mapeamento, embora se tenha partido de uma identificação tão extensa quanto possível das experiências conhecidas para a definição da amostra. Então o que entendemos por *tipo* e como pensamos a construção da tipologia sobre o fenômeno da recuperação das empresas pelos trabalhadores no Brasil?

Um tipo é, para nós, antes de tudo, uma construção ideal. Uma idealização cuja substância é fornecida pela realidade empírica, pela forma como o fenômeno se apresenta e é apreendido pelos seus idealizadores. Não é uma construção objetiva, no sentido de que independem daqueles que a tornam efetivas. Portanto,

não se declina para uma intenção de neutralidade face ao fenômeno estudado, pois estamos nele implicados de alguma maneira. Cabe a nós, como investigadores, a coerência interna, o rigor no tratamento das questões, a precisão nas informações e a clareza quanto às nossas escolhas na construção metodológica da pesquisa.

O tipo surge, é arrancado da realidade, mas não é em si qualquer um dos seus elementos isoladamente considerados. O tipo é a exacerbação de características dessas experiências, que apresentam alguma recorrência ou mesmo configuram um padrão. Isto faz com que nenhuma experiência concreta possa ser identificada a um tipo, pois pode apresentar, num determinado momento, variáveis estruturais de vários tipos.

Ao mesmo tempo, o envolvimento com o tema e a intenção de fazer avançar o fenômeno nos permite a proposição de *um tipo ideal desejado* que, ao fim e ao cabo, jamais poderá ser alcançado, pois quando isso acontecer o ideal já estará provavelmente em outro lugar. Mas é preciso dizer que mesmo esse tipo ideal decorre do fenômeno, tanto das suas experiências atuais, como daquelas experiências históricas em que os trabalhadores, no seu fazer-se classe, criam situações novas, caminhos diferentes, conceitos próprios e originais o suficiente para serem destacados e tomados como parâmetros para os dias atuais e vindouros.

Como forma de exposição para esses tipos ideais, ancorados nas práticas existentes, opta-se por apresentá-los ao longo de um *continuum*, cujos extremos assinalam, no lado direito, as formas mais indesejadas ou discrepantes em relação aos princípios ou variáveis que informam, no lado esquerdo, o modelo ideal desejado.

No interstício entre essas situações extremas, temos uma multiplicidade de situações. Mas, a partir de um determinado ponto em direção à extremidade ideal, sugerimos que se tratam já de *tipos socialmente aceitáveis*. Em alguns casos,

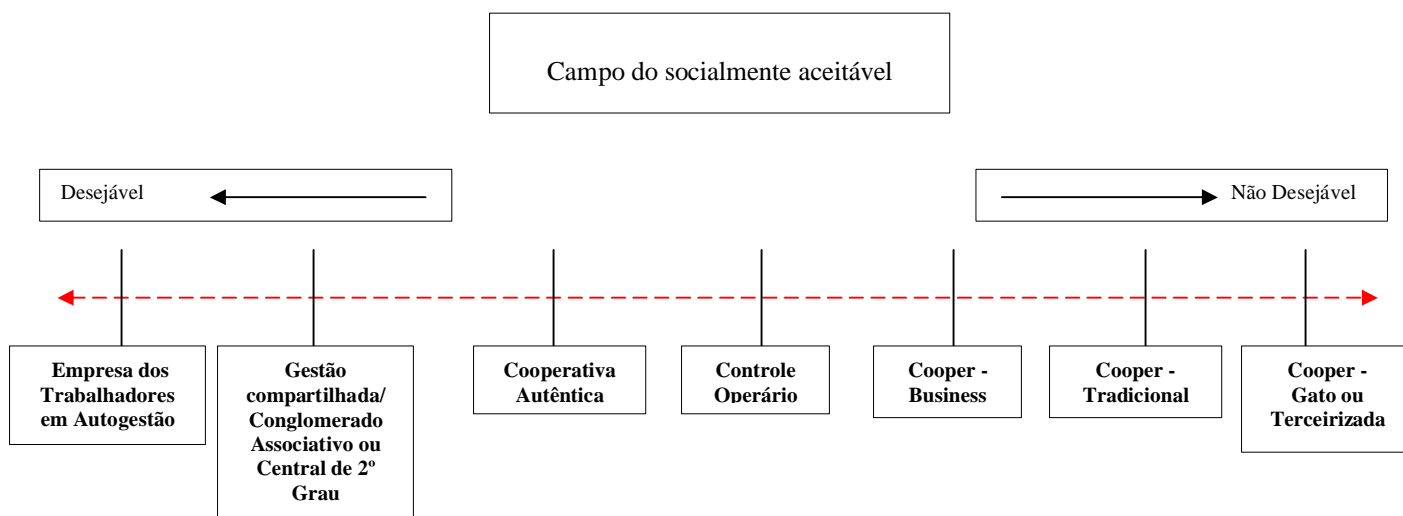
esses tipos situados no campo socialmente aceitável podem evoluir em direção ao ideal ou, pelo contrário, retrocederem para situações indesejáveis. Neste último caso, acabam ficando cada vez mais distantes dos princípios que, a nosso ver, devem orientar as políticas públicas para empresas autogestionárias.

Feitas estas considerações iniciais, podemos passar à apresentação, primeiramente, do *quadro esquemático dos tipos de empresas autogestionárias*. São ainda proposições de tipos, uma primeira formulação que deve ser ajustada no prosseguimento dos debates e reflexões sobre o material empírico e os referenciais teóricos, bem como do necessário encontro com a crítica.

Em seguida, apresentaremos o comportamento das principais *variáveis estruturais* identificadas nestes tipos de cooperativas e empresas em autogestão.

Por fim, essas variáveis, também dispostas num continuum, conformam uma *matriz-diagnóstico*, uma espécie de *rosácea*, que busca fornecer tanto uma forma de visualização ou radiografia para a situação das experiências pesquisadas quanto, acreditamos, possam vir também a servir como instrumento para o poder público, no sentido de orientar as políticas públicas, uma vez que contribuem para a identificação das necessidades específicas de cada empreendimento autogestionário.

3.2. Quadro esquemático dos tipos de empreendimentos autogestionários



É bom sempre deixar claro que tratam-se de *tipos ideais*, cuja definição está no entanto ancorada nos dados de realidade. A definição dos tipos procurou atender para as especificidades de cada experiência de empresa recuperada, que as difere relativamente das demais componentes da amostra, e também dos padrões identificáveis a partir de algumas variáveis estruturantes.

O extremo do *tipo ideal desejado* decorre dos elementos ou variáveis estruturantes com especial valorização da democracia na tomada de decisão e maior igualdade na distribuição da propriedade empresarial, entre outros valores dessas experiências, e do que foi possível verificar na literatura atual e histórica do fenômeno da autogestão, das cooperativas de produção e dos empreendimentos autogestionários pelos trabalhadores. Por isso, alerta-se que não é possível ou recomendável a identificação de uma experiência concreta com qualquer um dos tipos apresentados, pois cada empreendimento autogestionário pode apresentar características de vários deles ao mesmo tempo.

Mas isso não quer dizer que este modelo em construção não tenha como objetivo contribuir para a identificação ou compreensão do conjunto das

experiências existentes. Esta identificação pode permitir, por exemplo, o direcionamento das ações do poder público e das políticas públicas, apontando um caminho a ser trilhado em direção ao modelo desejado ideal.

Vamos iniciar nossa argumentação sobre os tipos de empreendimentos autogestionários por aqueles que estão mais próximos do socialmente indesejável, que são a 'coopergato' e o 'cooperativismo tradicional'. Estes dois tipos, ainda que figurem no modelo que apresentamos, não foram objeto da presente pesquisa, cujo foco está direcionado para as empresas autogestionárias resultantes de recuperação de massa-falida e que assinalam em alguma medida a existência de mecanismos de gestão democrática das unidades produtivas. Todavia, como foi possível observar elementos desses tipos de cooperativas indesejadas dentre as experiências pesquisadas, julgamos necessário explicitá-los como tipos para que se constituam na fronteira do fenômeno. Passamos agora à uma definição de cada um dos sete tipos de empreendimentos autogestionários identificados:

1) No extremo direito do continuum, a *coopergato ou terceirizada* é o limite do socialmente indesejável, e possui como característica principal a de constituir uma forma de flexibilização e precarização das relações de trabalho. Este tipo é aquele em que o modelo cooperativo é apropriado e utilizado pelo empresariado para terceirizar parte do seu processo produtivo, tendo em vista principalmente a redução do pagamento dos direitos sociais. Geralmente, são os setores mais atrasados tecnologicamente das empresas que são destinados a este tipo de operação, por serem intensivos em mão-de-obra não qualificada, o que faz com que o investimento em tecnologia não seja rentável, ou mesmo possível no estágio atual. Porém, em alguns setores econômicos pode ocorrer também a terceirização do próprio processo de fabrico dos bens. Neste caso, a cooperativa realiza o processo de fabricação, mas em situação de dependência direta da empresa capitalista que adquire os produtos e, em alguns casos, fornece a matéria-prima. Um setor que tem apresentado grande incidência desta forma de terceirização é o do vestuário.

2) O *cooperativismo tradicional* é aquele modelo mais antigo, encontrado em praticamente todas as regiões. Não se trata de um modelo indesejável no todo, pois pode responder aos interesses dos seus associados, que estão nele bem acomodados. O problema é que as experiências atuais de empreendimentos autogestionários, ainda que se utilizem da forma jurídica cooperativa, parecem incomodadas ou desconfortáveis no interior desse modelo por sua especificidade e inadaptação institucional. Justificam assim, a busca de um outro marco jurídico adequado a essa nova realidade e que os distinga relativamente ao cooperativismo tradicional. A questão de fundo aqui é que, diferentemente das experiências atuais, o cooperativismo tradicional não avança em termos de democratização da gestão das empresas. Pelo contrário, o que se verifica geralmente é a “oligarquização” das funções gerenciais, que monopolizam as informações e os processos de decisão. Uma casta dirigente mantém-se perene no cargo pelas relações que estabelecem com o mercado e pelas práticas clientelistas que estabelecem com os seus associados. A heterogestão da empresa não é questionada.

3) A *cooper-business* é um tipo que se revelou no decorrer da investigação. É aquele caso em que a cooperativa tornou-se um grande “negócio”, pelo menos para os associados. Com a estabilidade e o crescimento da empresa, os associados contratam trabalhadores assalariados em grande quantidade, podendo-se encontrar casos em que a relação entre associados e contratados é de cerca de 1:6 (140 associados para 800 assalariados, por exemplo). Mas podem existir situações ainda mais extremas. Neste tipo de cooperativa, verifica-se a aplicação ampla dos princípios da administração capitalista, das suas técnicas de gestão, talvez aperfeiçoadas, é verdade, e organização do processo do trabalho. A busca da racionalização do processo de trabalho é contínua (para “cortar as gorduras”). É a cooperativa de mercado, em que a direção é definida pelas funções de “competência, coragem e preparação”. Os associados evitam e obstruem a entrada de novos sócios na empresa por dois motivos: primeiro, devido ao medo dos “líderes negativos”, da mesma forma que as empresas

tradicionais temem as lideranças sindicais no *chão-de-fábrica*; e, segundo, defendem este privilégio, de deterem em pequeno grupo a propriedade, através do argumento corporativo de que os “novos” trabalhadores não enfrentaram as dificuldades que eles enfrentaram para constituir a empresa. A isto, por analogia, poderíamos chamar de direito ao “lucro do fundador”. É o cooperativismo individualista e capitalista. Constituída a partir de uma empresa falida, a cooper-business não altera o processo de trabalho, e pouco modifica a hierarquia de tomada de decisões, e a forma de gestão da empresa. Ainda assim, e numa aparente contradição para esta cooperativa, “o autoritarismo empresarial já era”. Agora é a democracia empresarial ou empresário cooperativo. A diferença apontada em relação a uma outra fábrica capitalista é precisamente a estrutura hierárquica, que é “mais enxuta”. Verificou-se que os trabalhadores assalariados dessas cooperativas recebem como remuneração o piso da categoria e não participam nem da propriedade, nem da repartição das sobras, nem das decisões internas. São assalariados de um capitalista coletivo bem sucedido.

4) O *controle operário* é uma modalidade nova do fenômeno das fábricas em recuperação pelos trabalhadores a partir de empresas falidas no Brasil. A característica principal dessas experiências é a de que elas rechaçam a forma cooperativa, a autogestão e qualquer projeto que passe pela institucionalização da empresa a partir da posse dos meios de produção pelos trabalhadores. Controladas por uma tendência partidária de esquerda, suas bandeiras de luta são, primeiro, o pagamento dos direitos trabalhistas e, segundo, a estatização das fábricas falidas e ocupadas pelos trabalhadores.⁽⁴⁾ Para isso, transformam a

⁴ - Historicamente, uma tese que parece aproximar-se das defendidas atualmente pelos dirigentes desse tipo de fábrica recuperada é a de Ernest Mandel. Seu espírito pode ser apreendido nas seguintes passagens da sua obra “*Control obrero, consejos obreros, autogestión*”: “A diferença fundamental entre idéias de ‘participação’ e ‘co-gestão’, por um lado, e o conceito de controle operário, por outro lado, pode resumir-se da seguinte maneira: o controle operário rechaça toda responsabilidade da parte dos sindicatos e/ou dos representantes dos trabalhadores na gestão das empresas; exige para os trabalhadores o direito de veto em toda uma série de domínios que se referem à sua existência cotidiana na empresa ou na duração do seu emprego. O controle operário rechaça todo tipo de segredo, toda ‘leitura de contabilidade’ por um grupo de burocratas sindicais escolhidos cuidadosamente e exige ao contrário a maior e mais completa difusão de todos os segredos que os trabalhadores possam descobrir não somente ao examinar a contabilidade

fábrica numa trincheira para enfrentar o sistema capitalista globalmente considerado, e para exigir do Estado o reconhecimento e atendimento às suas reivindicações. Pode acontecer de militantes políticos e sindicais serem incluídos no quadro da empresa após a reabertura sob o controle dos trabalhadores, que assumem o controle das instâncias decisórias. Segundo um assessor de uma das empresas que motivaram a construção desse tipo,

“o nosso objetivo, com a discussão da estatização, não estamos discutindo se com isso vamos instalar o socialismo, que vai mudar o mundo, que vai acabar a exploração. Não estamos falando nada tão complicado. Eu pelo menos acho que o único jeito de fazer isso é os trabalhadores se apropriando do poder nacional, estabelecendo uma planificação da economia, expropriando o capital, estatizando o sistema financeiro, planejando a produção de forma que cumpra as necessidades. Para isso não pode ter uma casta política dirigente, tem que ser um controle político efetivo. (...) Então, a nossa discussão não é de rótulos. Nós temos uma reivindicação real da qual não abrimos mão. Ao mesmo tempo, é opinião hoje fixada, ninguém quer virar patrão, nos queremos os direitos trabalhistas.”

5) A *cooperativa autêntica* é um tipo de cooperativismo que podemos encontrar na realidade brasileira e, quiçá, mundial. É aquele que se ajusta, em maior ou menor medida, aos princípios de Rochdale, como um homem um voto, remuneração segundo o seu trabalho, livre adesão etc., mas não vai mais longe do que isso, ou seja, não almeja a autogestão ou não a toma como princípio. Outra característica que parece determinante desse tipo de cooperativismo parece ser a participação ativa do sindicato dos trabalhadores, seja na sensibilização e convencimento dos trabalhadores para o projeto de cooperativa, seja na organização e direção da luta pela conquista da propriedade dos meios de

patronal e as operações bancárias das empresas, mas também, e sobretudo, confrontá-las com a realidade econômica que encobre. Rechaça também toda a institucionalização, ou idéia de converter-se, mesmo que seja só por um período transitório, em uma 'parte integrante' do sistema porque compreende que sua integração implica, necessariamente, a sua degeneração, em instrumento de conciliação entre as partes.” MANDEL, Ernest. **Controle obrero, consejos obreros, autogestión.** [Antologia]. México: Ediciones Era, 1977.

produção, seja no papel de assessoria e acompanhamento do processo de recuperação da empresa sob o controle dos trabalhadores.

Sua estratégia para a tomada das empresas em processo falimentar parece consistir primeiro, na criação de um período de co-gestão, em que os trabalhadores participam das instâncias decisórias da empresa ainda sob o comando do antigo proprietário; e, depois, o requerimento da falência e a transferência da posse das instalações e maquinários para a cooperativa. A primeira etapa, a da co-gestão, parece ser necessária para permitir aos trabalhadores a apropriação das informações e dos mecanismos gerenciais da empresa. Outro ator que pode assessorar os trabalhadores nesses projetos são os organismos de representação das empresas autogestionárias existentes no Brasil, podendo mesmo receber o apoio público por parte de governos engajados em ações específicas para a recuperação de empresas como uma estratégia para a geração de trabalho e renda. Neste modelo autêntico, pode acontecer a contratação de dirigentes executivos e a profissionalização da gestão da empresa. Os mecanismos institucionais de participação dos trabalhadores na gestão tendem com isso a serem transformados em instâncias para a corroboração ou legitimação das decisões emanadas dos quadros dirigentes. Neste caso, a participação dos trabalhadores acaba por se tornar mais efetiva no espaço da produção, criando-se um clima favorável para a implantação dos mecanismos de participação já testados nos países de capitalismo avançado, como os CCQ (Círculos de Controle de Qualidade), os grupos semi-autônomos etc. Um dos princípios que parece estar se consolidando neste tipo de empreendimento autogestionário é o de buscarem manter o maior número possível de trabalhadores associados, estabelecendo-se limites ao assalariamento de trabalhadores. As remunerações são geralmente definidas em função das faixas praticadas no mercado, o que não impede a existência de normas que delimitam as diferenças máximas entre os níveis salariais e que a experiência avance para formas igualitárias de remuneração.

6) A *gestão compartilhada* e central de cooperativas é o tipo inspirado basicamente da experiência da Catende (PE), mas existem alguns casos no Brasil que também compartilham algumas características gerais desse tipo. É preciso dizer, no entanto, que o significado e a importância política, econômica, social e cultural do Projeto Catende⁵) extrapolam os limites deste tipo que estamos chamando de conglomerado. De forma geral, o conglomerado é uma espécie de cooperativa de segundo grau que abrange ou articula diversas experiências associativas e cooperativas dos trabalhadores em determinada região ou cidade. Essas cooperativas são interdependentes ou complementares e o conglomerado é a unificação dos diversos processos no interior da cadeia produtiva. Pode abranger por isso a unificação entre unidades de produção agrícola e industrial, entre unidades industriais ou entre industriais e de serviço. A gestão pode assumir a forma de uma gestão compartilhada entre os múltiplos atores presentes na experiência. São formas avançadas na medida em que apontam para soluções inovadoras tanto no processo produtivo como na gestão das unidades de produção. Esses conglomerados, pela complexidade das relações que estabelecem com o mercado e a sociedade, demandam geralmente a existência de um grande número de quadros técnicos e a gestão tende a se manter profissionalizada. Esta situação pode dar lugar a uma tensão entre os processos de democratização internos e as decisões oriundas da administração executiva da empresa, tensão esta também presente nas cooperativas autênticas. O conglomerado mantém elevado número de associados e, quando necessário, utiliza a contratação de trabalhadores por tempo determinado. Os salários dos associados são definidos pelo mercado, mas geralmente acima do piso da

⁵ - Em linhas gerais, o Projeto Catende Harmonia é a maior e mais complexa experiência de Empreendimento Autogestionário em andamento no Brasil. Trata-se de uma Usina de açúcar criada em 1892, composta por 48 engenhos (26 mil hectares) distribuídos por cinco municípios da Zona da Mata Sul (PE): Catende, Jaqueira, Palmares, Água Preta e Xexeu. A luta dos trabalhadores foi iniciada em 1993, e a falência da empresa foi decretada em 1995. Em 1998, os trabalhadores criaram a Cia. Agrícola Harmonia, que deverá receber o patrimônio da antiga Usina Catende. No total, o projeto envolve, entre campo e indústria, cerca de 4 mil famílias, ou 20 mil pessoas. O Projeto Catende, pelo que já realizou em termos de mudança das relações de trabalho e de cultura política, vai muito além de uma simples recuperação de empresa falida, pois alcança a dimensão de um projeto alternativo de desenvolvimento econômico, social, cultural e político para a região da Zona da Mata sul- pernambucana.

categoria. O conglomerado pode assumir a forma de propriedade social, isto é, em que todos são donos, mas ninguém é dono de nada isoladamente. O mais comum, porém, é a manutenção fracionada da propriedade em cada uma das cooperativas que compõem o conglomerado.

7) A empresa autogestionária dos trabalhadores seria o tipo ideal desejado, o modelo utópico, aquele que concentra todas as virtuosidades da autogestão no plano da produção material das condições de existência. Na qualidade de tipo ideal, não existe na realidade, pelo menos enquanto estivermos em meio capitalista, mas é possível defini-la idealmente pelas características extraídas das próprias experiências existentes, da literatura sobre o assunto e dos casos históricos em que a autogestão foi lançada para além dos limites até então conhecidos. A empresa autogestionária é a que vai além dos padrões cooperativistas e busca modificações profundas na empresa e fora dela. É o tipo em que a autogestão é incorporada como princípio estruturante das ações e relações no processo de trabalho e na gestão da empresa. Há mais chances destes casos ocorrerem quando os empreendimentos são menores e mais homogêneos. A separação entre dirigentes e dirigidos é abalada, senão destruída, e os dirigentes são eleitos para mandatos definidos podendo ser destituídos a qualquer momento. Na autogestão não há segredos, pois todas as decisões precisam ser tomadas com conhecimento de causa. Os quadros técnicos são importantes para auxiliar na tomada de decisão, mas não as tomam isoladamente sem o acordo do coletivo dos trabalhadores.

A empresa autogestionária está também vinculada a um projeto educacional, pois a participação possui um sentido pedagógico profundo de preparação das pessoas para a vida comunitária, exigindo uma formação específica. Isso torna as próprias metodologias utilizadas na tomada de decisão algo a ser permanentemente aperfeiçoável. A empresa autogestionária modifica não apenas as relações de propriedade, como estabelece uma alteração profunda nas relações sociais de produção. Os chefes ou encarregados são eleitos, e seu papel é o de coordenação das atividades do conjunto dos trabalhadores de

determinada área da empresa, e não mais de controle e punição. A organização das máquinas e equipamentos busca favorecer o contato direto entre os trabalhadores, ou seja, tenta propiciar as relações diretas entre eles. A empresa autogestionária é também um fator de irradiação dos princípios da autogestão para outras empresas, estimulando e ajudando na discussão dos projetos novos levados adiante por trabalhadores de outras empresas em processo falimentar. E não só isso, pois a empresa autogestionária coloca-se solidária com as lutas dos trabalhadores contra a exploração onde quer que ocorram, seja em nível local, nacional ou internacional.

Existem casos e situações concretas no Brasil que apresentam elementos que avançam na direção do modelo autogestionário. Numa fábrica, por exemplo, de pequeno porte, todas as despesas maiores do que R\$ 300,00 passam pela assembléia. Pode-se argumentar que trata-se de um grupo pequeno de trabalhadores. Mas os avanços hoje existentes em termos de tecnologias de informação permitem ultrapassar certos limites que as empresas de grande porte e com centenas ou mesmo milhares de trabalhadores podem oferecer a este respeito. Em outro caso, os chefes de seção são eleitos e assumidos em forma de rodízio. Em várias cooperativas autênticas, o controle sobre as contas da empresa não se restringe ao conselho fiscal e ao balanço da empresa. Como os trabalhadores não conhecem a linguagem contábil (adequada a funcionar no interior das relações intra-capitalistas), acabam por criar outras formas de exposição sobre a situação da empresa, favorecendo a compreensão de todos nos processos de tomada de decisão. Em algumas empresas, os detentores de cargos representativos só o fazem quando necessário, pois continuam laborando nos seus postos de trabalho. E existem também os casos de cooperativas que apóiam e investem recursos próprios na constituição de outras cooperativas. O desafio, para a autogestão, é o de colocar em questão o próprio trabalho, para fazer da produção das condições materiais de existência algo tão importante como a educação e a participação política.

Nas suas linhas principais, podemos definir este tipo em termos de democracia interna; das modificações das relações de trabalho; das alterações no processo de trabalho e na tecnologia; das novas relações de propriedade, coletivistas e igualitárias; dos mecanismos de democracia direta implementados; das relações com outras cooperativas e movimentos sociais, etc. A definição desse tipo ideal como desejável é fundamental para orientar as políticas públicas do governo. Como dizia a frase grafada em uma rocha/ painel da Cooperminas, situada a mais de 150 metros da superfície, “não há vento favorável para quem não sabe onde quer chegar”.

3.3. Variáveis estruturantes da tipologia

A proposição dos tipos ideais de empreendimento autogestionário é apenas o primeiro passo do modelo tipológico. Este quadro, por si só, não é suficiente, pois não oferece muitas possibilidades para sua operacionalidade prática. Por isso, o que se pretende agora é, além de contribuir para o conhecimento do fenômeno no Brasil, oferecer um ferramental metodológico e de análise para a identificação da situação atual dessas experiências, das suas necessidades concretas, e que aponte para o poder público o papel que este pode desempenhar no fortalecimento e desenvolvimento dos empreendimentos autogestionários.

Para isso, procuramos avançar na identificação de algumas *variáveis estruturantes* das empresas em recuperação pelos trabalhadores. Essas variáveis estruturantes são importantes para entendermos como se efetivam social e economicamente essas experiências e para localizar os principais nós críticos que dificultam ou obstruem o seu desenvolvimento no momento atual.

Foram identificados e utilizados, no estágio atual da pesquisa, seis tipos de variáveis estruturantes, que são:

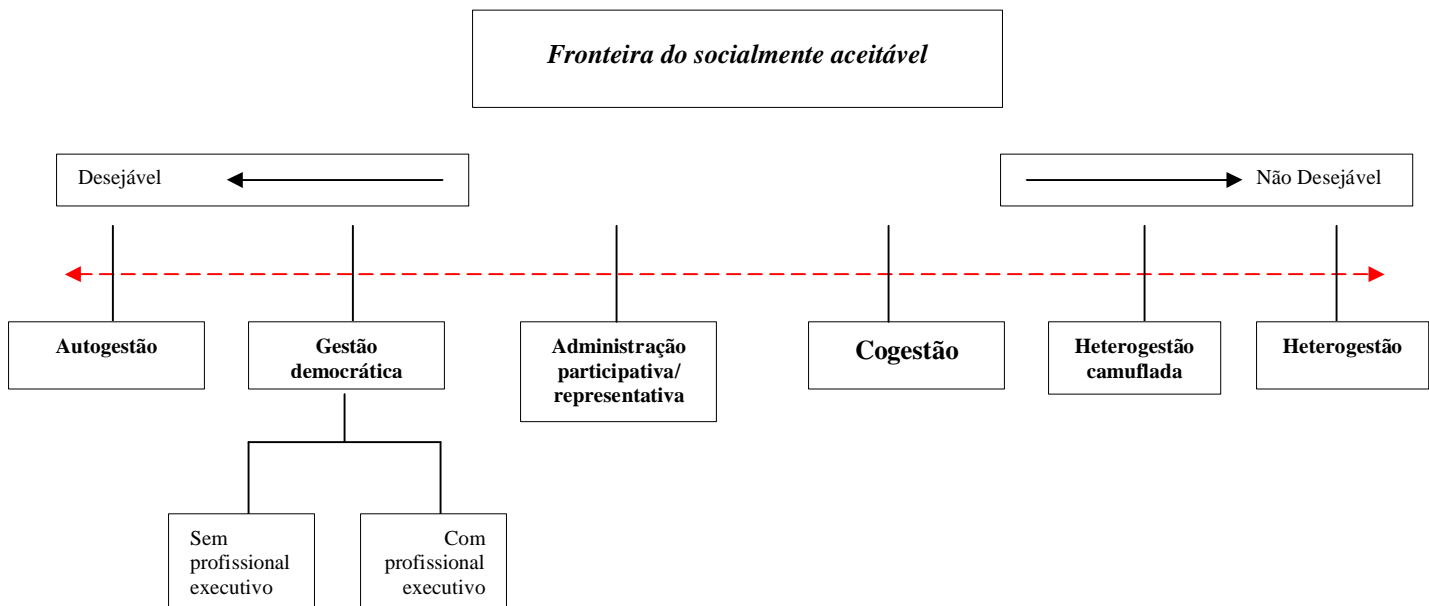
- 1) Gestão

- 2) Mercado
- 3) Crédito
- 4) Tecnologia
- 5) Forma de propriedade
- 6) Relação com sindicato e participação institucional⁶

A apresentação a seguir dessas variáveis estruturantes, nas suas linhas gerais, segue o modelo de disposição num *continuum*, encontrando-se nos extremos as fronteiras das situações desejadas e das indesejadas. Algumas dessas variáveis carecem ainda de um maior aprofundamento e debate. Discussões sobre duas dessas possíveis variáveis (quotas-partes e forma de contratação) foram incluídas ao final do texto que se segue, ainda que restem dúvidas sobre se são efetivamente estruturantes ou se constituem apenas dados de realidade que poderiam receber tratamento diferenciado e serem problematizadas na qualidade de questões teóricas relevantes que demandam um processo específico de investigação. Mantém-se a apresentação das seis variáveis estruturantes, o que em nada macula o objetivo perseguido. Estas variáveis estruturantes são as dimensões que formarão, na sessão seguinte, os *quadros-diagnóstico ou rosáceas* das empresas em recuperação pelos trabalhadores.

⁶ Além das variáveis estruturantes apresentadas acima, as quotas-partes e forma de contratação também são elementos importantíssimos para balizar a autogestão de empreendimentos.

1) **GESTÃO**



A gestão é uma variável estruturante central das empresas autogestionárias, pois são as características da gestão do empreendimento, tanto quanto a forma de propriedade, que definem seu caráter socialmente desejável. A forma de gestão do empreendimento autogestionário, isto é, os processos internos que avançam ou apontam para a democratização das relações de trabalho, através da utilização criativa e em escala alargada dos mecanismos de democracia direta, torna essas experiências distintas socialmente das empresas tradicionais. E são esses atributos, a democracia interna e a busca da autogestão pelos trabalhadores da produção das condições materiais de existência, que justificam a criação de políticas públicas específicas para o fomento deste campo de práticas. As empresas autogestionárias em recuperação, neste sentido, vão além da simples mudança das relações de propriedade, embora não prescindam desta transformação. Estas empresas indicam uma possibilidade concreta de mudança nas relações sociais de produção, promovendo a reapropriação, pelos trabalhadores, dos meios de produção e do poder de decidir sobre a organização do processo de trabalho e a destinação do produto desse processo.

Antes de passar à conceitualização dos tipos de gestão definidos como ideais, vale frisar uma vez mais que esses tipos não são encontrados de forma pura, podendo cada experiência concreta apresentar elementos de vários tipos.

Em primeiro lugar, pelo lado das formas de gestão socialmente indesejáveis, temos a *heterogestão*. Trata-se da forma capitalista usual de organização das unidades produtivas, em que se opera a separação rígida entre as esferas de concepção e execução das atividades, entre planejamento e produção. A divisão técnica do trabalho é aplicada de forma rígida, sendo cada trabalhador parcelizado e localizado num dos inúmeros pontos do processo de trabalho, dificultando ou mesmo impedindo o seu conhecimento sobre o conjunto desse processo. Parcelizados no processo de trabalho, os trabalhadores são também fragmentados no interior da hierarquia, estabelecendo-se uma remuneração diferenciada para cada função, geralmente de acordo com remunerações praticadas no “mercado”. Como conseqüência, os trabalhadores são também hierarquizados no interior do processo de trabalho, cabendo ao quadro administrativo “profissional” as prerrogativas quanto à tomada de decisões da empresa. Na verdade, o quadro administrativo monopoliza ou pretende monopolizar todas as informações, o que lhes garante uma superioridade em termos de conhecimento sobre o funcionamento da empresa. As informações sobem do *chão-da-fábrica* e descem em forma de ordens ou metas a serem cumpridas. Os trabalhadores, nessa situação, comportam-se como assalariados, vendendo ao capital a sua força de trabalho durante um determinado período. E este comportamento inclui obviamente as resistências, como a sabotagem, individual ou coletiva, o fazer cera, a dissimulação, o fingir que trabalha, mas não trabalha, enfim, todas as formas de resistência a este sistema que lhes explora e oprime.

Por seu turno, a *heterogestão camuflada* mantém na essência as características das empresas heterogeridas, mas as procura disfarçar através de uma estrutura formal de participação dos trabalhadores que não altera a sua situação parcelizada, fragmentada e inferiorizada no interior do processo de

produção. As assembleias, quando ocorrem, são realizadas geralmente fora do horário de trabalho, não sendo estimulada a participação dos trabalhadores, e servem geralmente para referendar as decisões já tomadas pelo quadro administrativo. A falta de informação dos trabalhadores sobre o funcionamento da empresa dificulta o questionamento e construção de um argumento próprio sobre as estratégias a serem tomadas, acabando por serem sufocados pelos argumentos “técnicos” do quadro gerencial. A hierarquia no interior da fábrica é rígida, dificultando o relacionamento entre os trabalhadores, o fortalecimento da solidariedade de classe e a elaboração coletiva dos seus interesses próprios. As comissões de gestão, quando existem, são dominadas pelos encarregados e chefes de seção, neutralizando este espaço enquanto possibilidade de contrapoder e o transformando numa espécie de canal de comunicação entre o *chão-de-fábrica* e a direção para amortecer os conflitos internos, e como correia de transmissão das decisões emanadas do alto. Com o tempo, essa camuflagem tende a desaparecer, seja pelo desinteresse dos trabalhadores por estes mecanismos postiços de participação, seja pela sua supressão pela direção após momentos de conflitos que deslegitimam as assembleias e as comissões. Os conselhos fiscais, por sua vez, quando formados por trabalhadores, tendem a tornar-se inoperantes. Primeiro, porque os trabalhadores desconhecem a linguagem contábil, que é funcional apenas para a comunicação intra-capitalistas. E segundo, porque os balanços podem ser falseados pelos artifícios capitalistas de sonegação e escamoteação dos lucros realizados.

A *co-gestão* é mais avançada do que a heterogestão camuflada, pois aí a dualidade de poderes é instituída, com a permanência dos proprietários ou de um quadro gerencial profissional nas funções de direção da empresa. Mecanismos de participação são constituídos, em geral de forma paritária entre a administração e representantes eleitos pelos trabalhadores. Não há aí qualquer ambigüidade. Os trabalhadores participam nestas instâncias de decisão representando os interesses dos trabalhadores frente à administração da empresa. Na maior parte dos casos, a *co-gestão* é instituída em comum acordo com o sindicato da

categoria, depois de identificado um momento de crise da empresa. Com a co-gestão e a participação dos representantes dos trabalhadores busca-se, além de acompanhar as medidas tomadas pela direção para por fim à crise, apropriar-se das informações da empresa, tendo em vista a preparação para assumirem os trabalhadores o controle dos meios de produção, caso a crise se aprofunde sob o comando dos antigos proprietários ou do quadro administrativo. Porém, como toda situação de duplo poder, a persistência da co-gestão por um longo tempo tende a criar uma tensão e instabilidade que se resolve ou pelo fim da co-gestão ou pelo conflito aberto devido à luta dos trabalhadores pelo controle da empresa.

A administração participativa ou representativa é o tipo comum encontrado nas empresas autogestionárias. Neste tipo, a direção da empresa é eleita pelos trabalhadores para um mandato definido e pode, formalmente, ser destituída a qualquer momento pela assembléia dos trabalhadores. Os mecanismos de participação, assembléias, comissões ou conselhos são institucionalizados e seu funcionamento realiza-se em conformidade com as normas estabelecidas pelo estatuto do empreendimento autogestionário. Os trabalhadores elegem a direção e os membros que compõem os conselhos existentes, garantindo-se a representação do *chão-de-fábrica* nas instâncias de decisão da empresa. Pode acontecer de os conselhos de gestão serem compostos por representantes eleitos em cada seção de produção, para garantir que todos os setores da fábrica estejam representados como em outra parte do empreendimento. Uma parte da administração da fábrica (vendas, produção etc.) pode ser designada a um profissional executivo contratado, que permanece exterior ao quadro de associados da empresa. Essa contratação é justificada tanto por critérios técnicos decorrentes do sistema tecnológico da empresa, como pela necessidade imposta pelo mercado, no sentido de que requer algum agente que detenha relações privilegiadas com instituições públicas e privadas que favoreçam o escoamento da produção e que isso implique em remunerações muito acima das praticadas no interior do empreendimento.

Pode acontecer, mas não é inevitável, a perda da autonomia interna da empresa com a delegação de poderes de decisão para o profissional executivo contratado. Mas é possível que as ações desse profissional permaneçam em estreita relação com os dirigentes e conselhos da empresa, que podem assim estabelecer formas de controle específicas. No caso de a empresa não contar com um executivo profissional contratado, a mesma situação pode acontecer com os quadros técnicos associados e que desempenham suas funções de gestão em áreas estratégicas da empresa. O desafio é manter esses profissionais inseridos numa dinâmica de trabalho e decisões coletivas, pois a formação técnica tende a impor uma autonomização dos quadros técnicos. Em grande parte das empresas pesquisadas, um sinal importante disso é a opção pela terceirização do setor de contabilidade do empreendimento autogestionário para uma empresa contratada. Isso significa, primeiro, que não há mais a necessidade de manter este tipo de profissional nos quadros das cooperativas, pois desaparece a função que geralmente lhes cabia na empresa tradicional: a maculação dos balanços. Agora, os balanços podem ser realizados por uma instância externa, pois devem retratar a situação real da empresa. Ao mesmo tempo, os trabalhadores têm buscado formas diferentes para a exposição e visualização pelos trabalhadores da situação econômica da empresa, eliminando-se a linguagem contábil. O mais comum é encontrarmos o recurso às tabelas simples que contêm as receitas e as despesas da empresa, facilitando o entendimento de todas as operações realizadas em determinado período. Não há dúvida de que o empreendimento autogestionário pode dispensar a incorporação em seus quadros de outros profissionais ou quadros técnicos, como advogados, psicólogos de RH etc., que podem ser terceirizados ou terem suas funções realizadas em *pool* com outros empreendimentos em recuperação. A administração participativa ou representativa avança em termos de democratização das unidades produtivas, mas ainda de forma insuficiente, pois se revela pouco criativa na construção de mecanismos dinâmicos de gestão baseados na democracia direta.

A *gestão democrática* é o tipo mais avançado que se pode encontrar nas empresas em recuperação. É aquela situação em que a democracia interna já se encontra impregnada na rotina da empresa, e as instâncias de decisão estabelecem sempre mecanismos de participação ampliados quando se trata de questões estratégicas para a empresa. A direção e os conselhos ou comissões são eleitos, mas não se transformam em uma instância separada do coletivo dos trabalhadores. Pelo contrário, é possível encontrar situações em que a direção da empresa assume as tarefas de representação e encaminhamento das questões administrativas da empresa, mas seus membros mantêm suas atividades no *chão-de-fábrica* sempre que possível.

Os conselhos podem também ser compostos sob a forma de rodízio entre os membros da seção, para possibilitar que todos tenham a oportunidade de participar e conhecer o funcionamento e a situação da empresa. Os chefes de seção podem, em alguns casos, transformar-se em coordenadores que articulam as atividades realizadas com o conjunto da empresa, sem que isso incorra em qualquer distinção social ou material. Os coordenadores podem também ser eleitos ou escolhidos em forma de rodízio. As assembleias e reuniões internas são realizadas durante o horário de trabalho para possibilitar a participação do maior número possível de trabalhadores, e também porque a participação é considerada como uma atividade tão importante como as realizadas no processo produtivo. Neste tipo de gestão, a democracia não se limita à representação política, pois se busca ao mesmo tempo romper com a fragmentação dos trabalhadores através de uma equalização das condições de existência, aproximando-se os níveis de remuneração da empresa. Também podem apresentar, dependendo do setor econômico, executivos ou quadros técnicos contratados pela empresa, mas suas funções não tendem a se transformar em um campo de segredos, pois estão submetidos estruturalmente aos mecanismos de controle pelo conjunto dos trabalhadores.

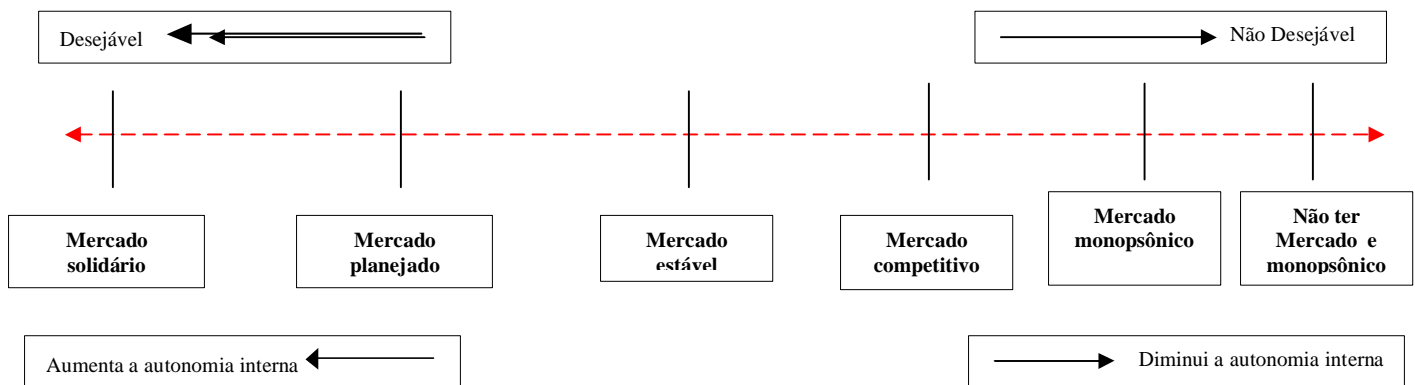
Por fim, a *autogestão* seria o tipo ideal desejado, a utopia ou o modelo perseguido pelas empresas em recuperação para levar mais longe a modificação

das relações de propriedade, em direção a uma alteração profunda nas relações sociais de produção. A autogestão busca ampliar as formas de democracia direta no interior da empresa, combinando-a, quando necessário, com instâncias de representação. A autogestão implica a superação da condição parcelizada, fragmentada e inferiorizada dos trabalhadores no interior do processo de produção das condições materiais de existência. Isto é, a autogestão significaria o fim da alienação, o que é o mesmo que dizer o fim da exploração econômica e da opressão política. A fragmentação das atividades é substituída pelo trabalho coletivo e pela rotatividade dos trabalhadores nos diferentes postos de trabalho, para que todos possam conhecer as etapas do processo produtivo e solidarizar-se concretamente com os companheiros de trabalho. Em autogestão, as diferenças salariais são abolidas ou, quando existirem, serão decididas em comum acordo pelo coletivo de trabalhadores, pois este é o único critério objetivo a justificar as diferenças de remuneração. A inferiorização de parte dos trabalhadores seria abolida pela participação de todos nas decisões sobre os assuntos que dizem respeito à empresa, inclusive sobre o que, quanto e como será produzido determinado produto. A autogestão é a utopia do futuro, pois pressupõe a construção de sujeitos autônomos.

A autogestão não significa a ausência de disciplina, mas que a disciplina e as normas são decididas e assumidas coletivamente. Tanto as normas como os estatutos que regem as relações internas da empresa não seriam definidos *a priori*, e sim elaborados de acordo com as relações práticas que se estabelecem entre seus membros, e devem ser abertos para acompanhar a mudança nessas relações. A autogestão pode dar origem a uma nova tecnologia, que busque favorecer ao máximo a relação direta entre os trabalhadores, que lhes permita a troca de informações e a comunicação no processo de trabalho. Em alguns casos, os meios tecnológicos existentes podem ter seus sentidos invertidos para dar ocasião às novas relações de produção em autogestão, coletivas e igualitárias. Por exemplo, o sistema de comunicações da empresa, até então utilizado para transmitir de cima para baixo, pode ser utilizado para permitir o envio de decisões

de baixo para cima, em tempo real, no momento mesmo em que as decisões devem ser tomadas. A autogestão pressupõe a redução ao máximo dos níveis hierárquicos, para favorecer a horizontalização das relações no interior das empresas. A autogestão pressupõe também uma empresa aberta, atuante na luta dos trabalhadores de sua época. A empresa em autogestão busca o relacionamento com outros movimentos sociais, para estreitar os laços de solidariedade entre os trabalhadores, e não mede esforços para auxiliar outros empreendimentos na conquista dos meios de produção. A solidariedade dos trabalhadores autogestionários é prática fundamental para fundar uma outra economia e modificar nas bases as estruturas da sociedade existente, de exploração econômica e opressão política.

2) **MERCADO**



Nas experiências históricas em que os trabalhadores buscaram a recuperação de empresas falidas, o mercado sempre representou um difícil obstáculo. De forma geral, as empresas em processo de recuperação que resultaram de um processo ativo de luta dos trabalhadores, tendem a reorganizar a produção a partir das novas relações sociais de produção forjadas nesses processos de luta, isto é, de forma igualitária e coletivista. Acontece que esses princípios são antagônicos aos vigentes na sociedade capitalista, baseados na fragmentação do trabalho e na desvalorização dos trabalhadores engajados no processo de produção em si. Sendo os princípios diferentes, os critérios de

eficácia também o são. De forma que uma tensão estabelece-se entre estes dois princípios. Nessas situações, o empreendimento autogestionário encontra uma limitação crescente na sua autonomia interna, na medida em que a organização da produção impõe-se a partir dos parâmetros socialmente necessários vigentes no mercado (do tempo de trabalho social médio despendido no processo de produção de mercadorias e corrigido pelos termos de troca). Contrariamente, quanto maiores forem as possibilidades para o escoamento da produção por fora do mercado formal, maiores possibilidades encontram os trabalhadores para reorganizarem autonomamente o processo de trabalho ampliando a democratização interna e a participação na produção das condições materiais de existência. É desta tensão, ou desta problemática que decorre o desenvolvimento dos processos de recuperação da empresa em contexto capitalista, que foram construídos os tipos para a variável estruturante mercado.

O primeiro nível é a existência e o acesso a um mercado, qualquer que seja ele. O primeiro tipo, ponto extremo no campo do indesejável, é a situação de um **mercado monopsônico**, quando toda a produção da empresa é escoada para um único cliente, seja ele outra empresa ou um intermediário. Em alguns casos, é o que ocorre quando as grandes empresas terceirizam parte dos seus processos produtivos para seus antigos trabalhadores organizados em cooperativas. A cooperativa, neste caso, é formada a partir de uma decisão estratégica de uma empresa capitalista, que busca com isso uma modalidade nova de redução dos custos de fabrico. O grau de autonomia desses trabalhadores acaba por permanecer muito limitado, dependentes como se encontram desde o início em relação à empresa da qual foram desmembrados. Em alguns casos, pode ocorrer de a própria empresa de origem fornecer a matéria-prima e estipular a quantidade de produtos a serem produzidos. Outra situação possível é aquela em que um empreendimento autogestionário torna-se a principal ou única fornecedora de uma grande empresa capitalista. Neste caso, além de perder autonomia interna, os trabalhadores passam a conviver com a pressão de terem que adequar o seu processo de trabalho aos padrões estabelecidos pela empresa que lhes contrata

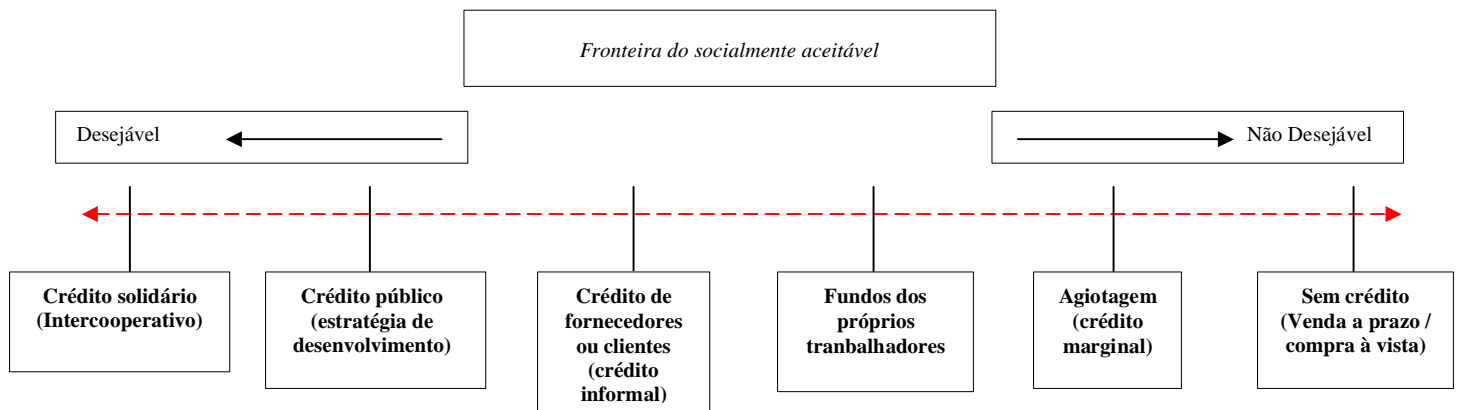
os serviços, podendo esses padrões serem tomados a partir de empresas similares situadas em países mais atrasados em termos de direitos sociais e de legislação trabalhista. Em alguns casos, porém, a situação monopsonica não deve ser considerada um mal em si, como quando, por exemplo, se materializa em contratos de longo prazo para fornecimento de bens e/ou serviços para o setor público. Outra situação é aquela em que o principal produto da empresa tem que enfrentar um **mercado competitivo**, como é o caso dos bens de consumo, como vestuário, alimentação etc. O mercado, neste caso, impõe forçosamente seus critérios de eficácia e exige das empresas em recuperação uma produção ininterrupta e em escala cada vez mais alargada para adequar o processo de produtivo ao “tempo socialmente necessário” vigente nas demais empresas. Em última instância, isso significa usualmente uma organização do processo de trabalho a partir dos critérios de “racionalidade” aplicados nas demais empresas, organizadas, como vimos, sob bases antagônicas àquelas que poderiam prosperar nas empresas em recuperação pelos trabalhadores, baseadas esses em princípios coletivistas e igualitaristas. Neste caso, como no anterior, o mercado acaba restringindo a autonomia interna das empresas em recuperação. Há um sentimento de que isso é pior (menos eficiente) do que no capitalismo.

O **mercado estável** é aquela situação em que o empreendimento autogestionário dispõe de um quadro tecnológico adequado e necessário para a produção de determinada mercadoria cujo nível de competitividade não é acirrado. O empreendimento autogestionário pode dispor assim de um percentual desse mercado, ainda que inferior ao percentual detido pela empresa antes da falência e de se ter tornado cooperativa ou empresa de autogestão dos trabalhadores. A recuperação dos níveis de produção anteriores exige por certo uma estratégia de reconquista dos clientes que migraram para as empresas concorrentes durante o período de transição da empresa para os trabalhadores, mas isto lhe confere um maior grau de autonomia na realização da organização do processo de trabalho a partir da nova condição de proprietários dos meios de produção. É o caso, por exemplo, de empresa(s) que adquire(m) matéria-prima

em consignação. Querem parar de comprar por consignação, pois entendem que isso lhes proporciona queda na agregação de valor do produto, por gerar um determinado compromisso ou “favor”.

O **mercado planejado** era uma condição de poucas empresas em recuperação até recentemente, mas existem indícios de que esta modalidade encontra-se num momento de expansão no Brasil. Trata-se, em suma, daquelas empresas que estabelecem relações contratuais de média ou longa duração com seus principais clientes. O caso mais evidente é o da Cooperminas, em Criciúma (SC). Neste caso, a cooperativa detém um percentual contratado do montante de carvão adquirido pelas empresas termoelétricas. Com isso, podem planejar a sua expansão e o seu desenvolvimento interno a partir de uma situação de relativa estabilidade nos fluxos financeiros. Mais recentemente, uma modalidade de mercado planejado está-se desenhando através de compras públicas antecipadas. É o caso, sobretudo, das aquisições realizadas pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) de produtos provenientes de empresas em recuperação. Existe ainda um outro empreendimento autogestionário no Brasil que poderia estabelecer uma situação de mercado planejado, na medida em que é a única fabricante de um produto cujo maior cliente é a Petrobrás. Para isso, no entanto, é preciso que alguns obstáculos jurídicos e políticos sejam ultrapassados. De todo o modo, a situação de mercado planejado permite uma maior autonomia interna para as empresas em recuperação, que podem com isso organizar o processo produtivo de forma a darem vazão às relações sociais novas que surgiram do processo de luta para a tomada da empresa.

- 3) Por fim, como situação ideal, se estabelece a necessidade de construção de um **mercado de solidariedade** que tenha como princípio de funcionamento as relações solidárias, especialmente aquelas estabelecidas entre os próprios empreendimentos autogestionários ou, mais do que isso, empresas em recuperação. Estamos ainda muito distantes de uma situação deste tipo, pois essas relações não podem se limitar às atividades comerciais, dados que devem veicular também relações sociais e políticas, que reforcem a interligação e a solidariedade entre os trabalhadores em luta nas empresas em recuperação. **CRÉDITO**



Praticamente todas as empresas em recuperação que fizeram parte da amostra da presente pesquisa apontaram o crédito como um nó difícil de ser por elas desatado. O não reconhecimento das especificidades dessas experiências por parte das instituições financeiras públicas, por um lado, e a dificuldade de oferecerem garantias devido à situação judicial do patrimônio das empresas, tornam o acesso ao crédito formal algo praticamente inalcançável. Crédito com juros subsidiados é um sonho distante para essas empresas dos trabalhadores, tanto quanto o é o investimento público a fundo perdido. O que se pôde observar foi que as empresas em recuperação acabam lançando mão das estratégias mais diversas para conseguirem um respiro em termos de crédito, como procuramos retratar a seguir. Em alguns casos, infelizmente, os bancos privados acabam sendo mais receptivos às empresas em recuperação na solução das necessidades de capital de giro do que as instituições financeiras públicas.

A situação mais difícil, e deve-se dizer também que é a das mais comuns, é aquela em que as empresas em recuperação não encontram qualquer tipo de crédito. São as empresas **sem crédito**, excluídas totalmente do acesso a todas as linhas existentes no Brasil. Pior: para realizarem suas atividades, precisam vender os produtos a prazo, mas as matérias-primas são adquiridas somente mediante pagamento à vista. É a situação mais indesejada, e somente os laços de solidariedade dos trabalhadores e disposição de levarem adiante a

recuperação da empresa sem os patrões permite que esta fase seja superada. A remuneração abaixo do mercado – mas isso ainda é melhor do que nada.

A segunda situação indesejável é aquela que denominamos **crédito marginal**. Bloqueados como se encontram de acessar as linhas de crédito, e ante a urgência de capital para giro, as empresas autogestionárias no período de recuperação acabam por ter que estabelecer relações com agiotas ou com as *factorings* (sociedades privadas de fomento à atividade mercantil, que prestam sobretudo os serviços de descontos de duplicadas e “compras” de cheques pré-datados) para poderem solucionar suas necessidades momentâneas de capital. Os juros elevados e as altas taxas cobradas pelo recurso ao crédito marginal acabam por se constituir em mais um (enorme) obstáculo à recuperação das empresas pelos trabalhadores.

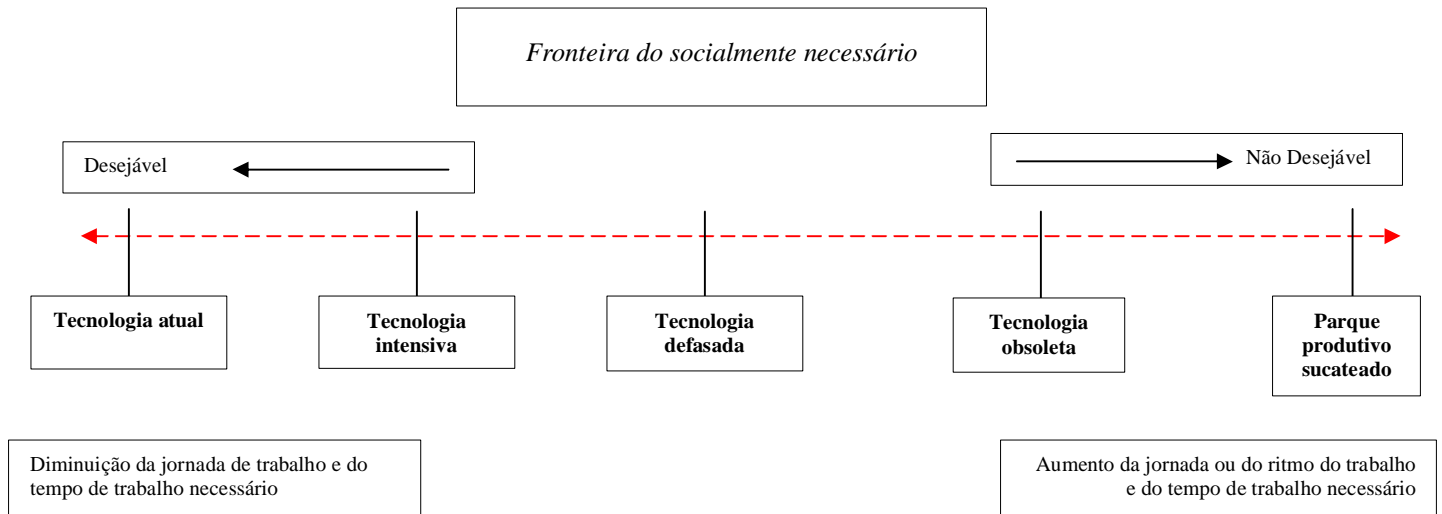
Entrando no campo das situações socialmente aceitáveis, encontramos aqueles casos em que a alavancagem inicial da produção da empresa sob o controle dos trabalhadores é realizada com os **recursos dos próprios trabalhadores**, inclusive ex-colegas mas não participantes da empresa autogestionária. Em geral, aqueles trabalhadores que dispunham de poupança, ou que receberam os direitos trabalhistas da antiga empresa, é que acabam emprestando os recursos para as compras iniciais de matéria-prima e giro. Por vezes recursos materiais, como máquinas, são cedidas por ex-colegas que a receberam em pagamentos das dívidas trabalhistas da empresa falimentar

Por outro lado, não foram poucos os casos observados de **crédito informal**, isto é: ante as dificuldades vivenciadas pela exclusão das linhas regulares de crédito, a luta dos trabalhadores das empresas em recuperação acaba sensibilizando antigos clientes e fornecedores que acabam se oferecendo para emprestar parte dos recursos necessários para a retomada ou manutenção da produção. O mais emblemático desses casos é aquele em que é o próprio ex-proprietário quem oferece crédito para alavancar a produção da empresa já sob o controle dos trabalhadores.

No campo já das situações desejadas, estabelecemos como um tipo ideal a existência de **linhas de crédito públicas** direcionadas para as empresas em recuperação pelos trabalhadores. Essas linhas de crédito deveriam, antes de tudo, levar em conta a realidade das empresas e as dificuldades que o próprio processo judicial impõe para a transferência da propriedade das empresas para os trabalhadores. Pode-se pensar, por exemplo, em formas de garantia ou avalisamento que se realize através de outras empresas em recuperação ou de um conjunto delas. O fundamental, no entanto, é que as instituições públicas dialoguem com a estratégia do governo de fomento a estas empresas enquanto fazem uma aposta em um modelo de desenvolvimento alternativo, isto é, que passem a encarar estas empresas dos trabalhadores como aquilo que efetivamente são: elementos fundamentais de uma estratégia de retomada do desenvolvimento, de um novo desenvolvimento com bases mais sólidas socialmente e sustentáveis no longo prazo.

O tipo ideal desejado é o **crédito solidário**. Atualmente, são raros os casos de empresas autogestionárias que auxiliam os trabalhadores de outras empresas em processos de recuperação. Mas esses casos existem, e representam por certo a situação mais avançada em termos de amadurecimento de um projeto autogestionário, coletivo e solidário. Os casos mais freqüentes, no entanto, são aqueles em que os recursos iniciais para o início e o deslançar da produção é fornecido pelo sindicato dos trabalhadores. Alguns grandes sindicatos, em especial, têm revelado um significativo avanço em termos de discussão interna e têm colocado em prática formas efetivas de apoio à recuperação de empresas pelos trabalhadores, independentemente de estas experiências se realizarem em suas bases profissionais ou não. Ao que parece, no entanto, estamos ainda longe de ser criada uma situação em que as próprias empresas autogestionárias, a partir de um certo nível de consolidação e capitalização, venham a constituir um fundo mútuo para auxiliar os trabalhadores em luta para a conquista do direito ao trabalho e à renda através da posse dos meios de produção e reabertura das empresas.

4) **TECNOLOGIA**



Não se pretende detalhar aqui os diferentes tipos de situações encontradas nos quadros tecnológicos das empresas em recuperação. São inúmeras situações e múltiplas as dimensões que se abrem de acordo com o setor produtivo e a natureza do produto. Mas é preciso estabelecer o quadro conceitual geral em que situamos o problema da tecnologia enquanto variável estruturante das empresas em recuperação pelos trabalhadores.

Em primeiro lugar, é preciso lembrar que as empresas em recuperação através da autogestão são geralmente oriundas de processos falimentares que, quando não resultam de uma ação deliberada de sucateamento da unidade produtiva pelos antigos proprietários, são assumidas pelos trabalhadores com um quadro tecnológico bastante defasado, às vezes mesmo obsoleto e com grandes necessidades de investimento. A possível "tomada" da empresa pelos trabalhadores, mesmo se bem sucedida, carregará essa herança. Ao mesmo tempo, porém, a mudança nas relações de trabalho e os laços de solidariedade construídos no processo de luta (geralmente necessários para a "conquista" da empresa) produz profundos impactos na motivação dos trabalhadores, na disposição para o trabalho, e essa motivação encontra correspondência no afrouxamento da hierarquia e na substituição dos encarregados mais "duros". A

criação de instâncias de participação dos trabalhadores contribui para gerar esse clima de que “agora a fábrica é nossa”, “trabalhamos para nós mesmos”, etc. Isso pelo menos nos momentos iniciais.

No entanto, nas empresas cujos produtos encontram forte concorrência, os critérios de eficácia e de produtividade da referência são aqueles praticados pelas empresas mais desenvolvidas tecnologicamente, que possuem por isso maior margem de manobra na marcação dos preços. Os empreendimentos autogestionários descapitalizados como se encontram naqueles momentos iniciais, não podem realizar os investimentos necessários para perseguir os critérios de eficácia das demais empresas capitalistas, e aí o recurso geralmente utilizado é o de, como já mencionamos, lançar mão dos mecanismos apoiados em uma espécie de extração de mais-valia absoluta. Por exemplo, em algumas empresas, aproveitando-se da legislação cooperativista e do “clima” de motivação da reabertura da empresa, aproveitando a situação de que, se a propriedade é coletiva e, portanto, a gestão também é coletiva, faz-se passar em assembléia um mecanismo que transforma as horas-extras em bônus ou ações da empresa. Assim, as horas-extras não são mais remuneradas. Outra forma é o aumento do ritmo do trabalho, no caso de processos contínuos, o que também aumenta o tempo de trabalho incorporado nos produtos. Deste modo, por um certo tempo e lançando mão desses mecanismos, tais empreendimentos conseguem fazer face à concorrência. Mas isso tem um limite, como bem viu Marx na sua época. É o limite físico do trabalhador. O esgotamento físico e mental logo aparece e, com ele, as formas sutis de resistência, como o absenteísmo, o alcoolismo, os conflitos internos, etc. Além do mais, tendo que aumentar o tempo de trabalho incorporado nos produtos, diminui o tempo que resta para a participação dos trabalhadores na gestão da empresa.

A solução capitalista, tradicional, seria a aplicação de recursos em novas tecnologias e na “racionalização” do processo de trabalho para alcançar novos patamares de produtividade, ou seja, colocar em ação os mecanismos da mais-valia relativa. E o que isso implica? Implica em subordinar os interesses do

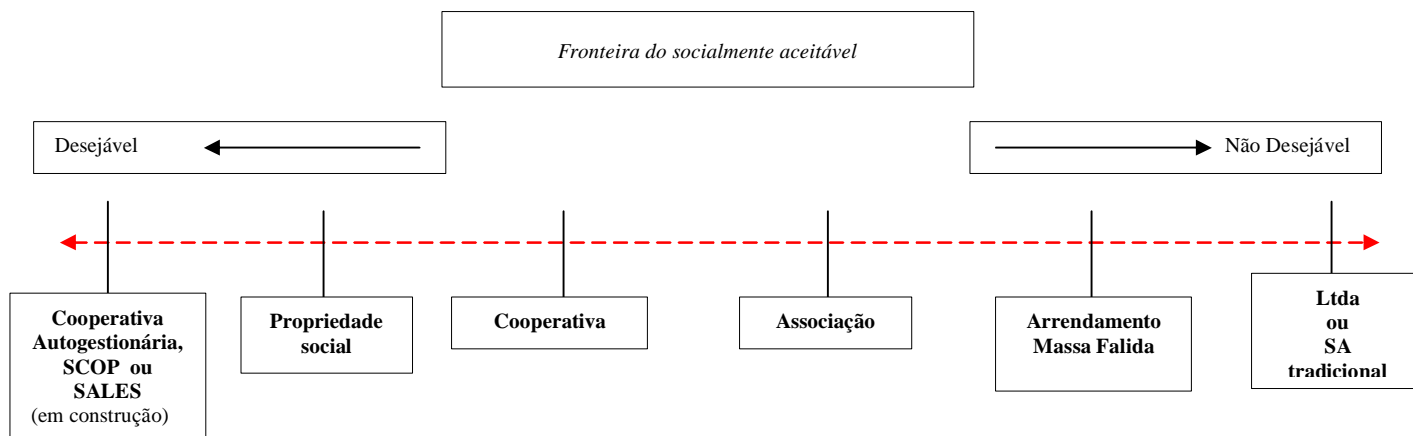
empreendimento em processo de recuperação aos imperativos do mercado, mesmo que isso passe, e muitas vezes passam, pela redução do número de trabalhadores necessários àquela produção. Esse é o dilema, a contradição que essas empresas enfrentam.

Uma outra solução seria buscar de alguma forma aproveitar as energias criativas que são liberadas por esse novo “clima” que surge após a “tomada” da empresa, através do desenvolvimento de condições para a melhoria do processo de trabalho e do produto a partir dos próprios trabalhadores, fazendo que estes se re-apropriem de fato, e não só de direito, dos meios de produção. Para isso, é preciso que assumam a tarefa de coordenação do processo de trabalho, de escolha ou melhoramento do produto, de rearranjo das técnicas produtivas, para que possam surgir daí novas tecnologias que expressem as novas relações de produção fornadas no reinício das atividades.

Em suma, no quadro que aqui se propõe, o investimento em novas tecnologias ou a criação de novas tecnologias pelas empresas em recuperação, deve levar em conta, ao mesmo tempo e num mesmo movimento, dois fatores: primeiro, a necessidade de ajustar o processo produtivo ao tempo socialmente necessário vigente no conjunto da sociedade; segundo, a necessidade de reduzir a jornada de trabalho para que os trabalhadores possam dispor de mais tempo para se interessarem pelos processos de gestão das unidades produtivas, podendo com isso liberarem suas energias criativas para o desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias de produção e de gestão.

Os empreendimentos em recuperação pelos trabalhadores sob o espírito da autogestão, precisam desenvolver um quadro tecnológico próprio, adequado às novas relações sociais de produção que veiculam. Este novo quadro tecnológico deve permitir a redução da jornada de trabalho dispendida na produção e a elevação da parcela desta jornada de trabalho, na participação ou dedicação dos trabalhadores às tarefas organizativas, informativas, educativas, de capacitação etc.

5) **FORMA DE PROPRIEDADE / TIPO DE SOCIEDADE**



A questão da forma de propriedade dos empreendimentos autogestionários ou empresas em recuperação será trabalhada com maior profundidade mais adiante, de maneira que apenas faremos aqui algumas considerações gerais. Antes de tudo, é uma grande lacuna a ausência de uma legislação específica para este tipo de empreendimento, constituindo-se por vezes num obstáculo difícil de ser ultrapassado. É comum o processo de transferência dos meios de produção para os trabalhadores arrastar-se por vários anos, dificultando a formalização da experiência e, com isso, o acesso ao crédito, a possibilidade de participação de licitações públicas etc. A situação de massa falida certamente também não contribui para o relacionamento da empresa com clientes e fornecedores, dado o clima geral de desconfiança que persiste sobre sua viabilidade no longo prazo.

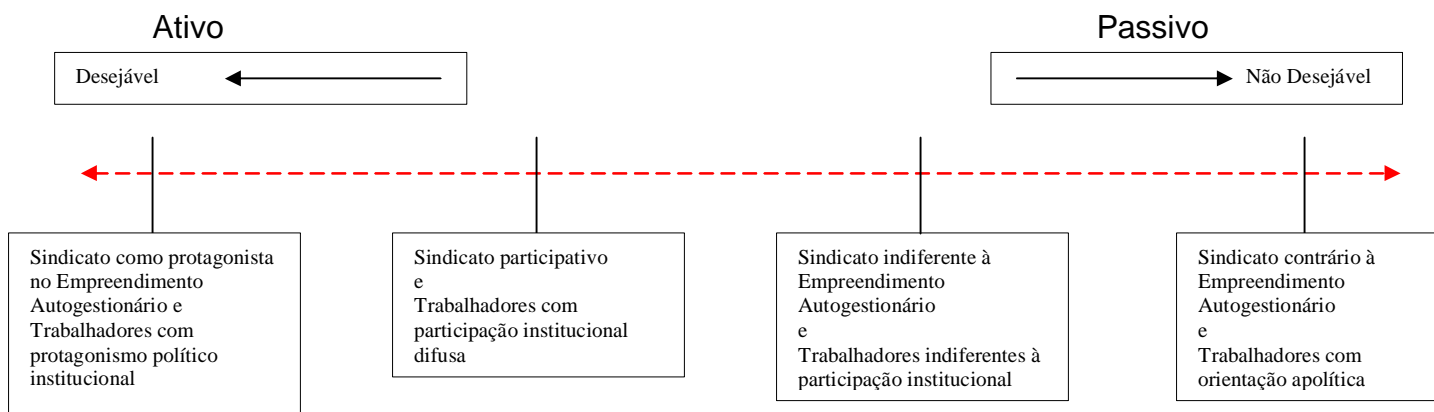
Nas décadas de oitenta e noventa, algumas experiências procuraram a formalização através da forma associativa. Os trabalhadores formavam uma associação dos trabalhadores que, por sua vez, era a detentora da empresa de responsabilidade limitada. A Remington e a Makerli, por exemplo, optaram por esta via. O problema, neste caso, é o fato de a associação ser impedida pela legislação de realizar a comercialização de mercadorias.

A forma mais comum, no entanto, tem sido a utilização do modelo cooperativista, cuja legislação atual foi criada para dar guarida a um outro tipo de práticas sociais e econômicas desenvolvidas, sobretudo na agricultura à época do regime militar. Pode acontecer de as empresas em recuperação encontrarem uma boa acomodação no interior deste modelo, mas é comum a persistência de certo constrangimento das empresas em recuperação quando elas assumem o cooperativismo para viabilizar a posse dos meios de produção pelos trabalhadores. Além do que, as cooperativas, denegridas como foram em sua imagem pela existência das “cooperativas gato”, encontram dificuldades na sua relação com o poder público, inclusive para a participação em licitações públicas.

Um modelo que vem sendo desenvolvido mais recentemente é a propriedade social. Historicamente, a Iugoslávia durante a época de Tito realizou praticamente este conceito, quando os setores autogestionários eram de propriedade social da comunidade em que estavam inseridos. A propriedade era de todos, mas não era de ninguém em particular. No Brasil, o Projeto Catende vem levantando novamente esta discussão, que pode nos trazer muitos elementos para continuarmos pensando em um modelo inovador para as empresas em recuperação.

Os dois modelos apresentados como ideais, o da SALES (Sociedades Autônomas Laborais, da Espanha) e o da SCOP (Sociedades Cooperativas Operárias de Produção, da França) foram extraídos da literatura internacional sobre os empreendimentos de produção industrial que surgem a partir de fábricas falidas. As SALES foram objeto de uma pesquisa preliminar *in loco*, e o diálogo dessa experiência com a do Brasil também será realizado adiante.

6) **RELAÇÃO COM SINDICATO E PARTICIPAÇÃO INSTITUCIONAL**



Durante a realização da pesquisa, uma hipótese que ganhou força e consistência diz respeito à participação dos sindicatos dos trabalhadores nas empresas autogestionárias. A constatação inicial é a de que, na maior parte delas, os trabalhadores contavam com sindicatos cujas direções possuíam uma orientação mais combativa, “autêntica”, apoiaram ativamente o processo de luta para a conquista da empresa, participaram ativamente nos debates sobre a forma de organização a ser adotada após o reinício das atividades e continuam presentes na experiência contribuindo para o seu desenvolvimento.

É preciso assinalar, de passagem, que a situação dos sindicatos frente às empresas em recuperação é complexa. Por um lado, os sindicatos devem cumprir com suas funções tradicionais de defesa dos direitos dos trabalhadores, na organização da classe tendo em vista a conquista dos seus interesses imediatos. Por outro lado, os sindicatos com orientação combativa e autêntica não se limitam às conquistas materiais, pois supostamente visam também a conquista dos interesses históricos dos trabalhadores, isto é, lutam por uma sociedade mais justa, livre, democrática, igualitária...; em uma palavra, para muitos por uma sociedade socialista. E é nesse segundo campo de interesses gerais dos trabalhadores que, a nosso ver, ampara-se a ação dos sindicatos na recuperação de empresas, buscando experiências concretas de democratização das relações de trabalho e de autogestão da produção a partir da posse coletiva dos meios de produção pelos próprios trabalhadores. Daí a importância e o interesse das direções sindicais em estimular e, ao mesmo tempo, acompanhar o

desenvolvimento desses processos de recuperação de empresas, sem perder de vista o seu papel fundamental de defesa dos direitos dos trabalhadores, a fim de evitar que esses processos resultem em novas formas de exploração e desrespeito aos direitos conquistados pela classe trabalhadora em suas lutas pretéritas.

Os casos mais avançados que pudemos verificar na realidade brasileira, a partir da amostra estudada, apresentaram, quase todos, uma situação em que o sindicato assume o papel de protagonista ativo nas empresas em recuperação, mantendo-se, no entanto, uma autonomia relativa entre estas e os sindicatos. Ou seja, a participação ativa não significa um atrelamento incondicional. A autonomia neste caso é necessária para possibilitar que os sindicatos mantenham seu papel de defesa dos interesses dos trabalhadores e, para as empresas, fundamental para impedir que elas se tornem uma correia de transmissão das direções sindicais. Todavia, nesses casos de empresas bem sucedidas, pode-se verificar também que, a partir de um certo período de tempo, os trabalhadores das empresas passam a assumir uma atitude ativa no plano político institucional, participando de eleições, conselhos ou comissões tripartites, atuando no campo dos partidos, dos movimentos sociais etc. Em alguns casos, as empresas recuperadas via autogestão verificaram um forte “empoderamento” institucional de seus quadros, fazendo representantes e conquistando espaços institucionais em câmaras de vereadores, assembléias legislativas, governos municipais e estaduais, órgãos públicos federais etc. Esta ação, sem dúvida, resulta de um momento de maior maturidade dos trabalhadores das empresas em recuperação, quando já puderam verificar uma consolidação e capitalização das suas atividades internas, permitindo que se lancem em ações visando uma maior ancoragem institucional da experiência.

Em outros casos, o sindicato mostra-se participativo no processo de recuperação da empresa pelos trabalhadores, mas sua ação mantém-se distante dessas experiências, sem comprometimento para o seu desenvolvimento e sem envolvimento nos seus assuntos internos ou lutas. Pode ocorrer de os

trabalhadores dessas empresas, ainda que dispostos à avançar para uma estratégia de "empoderamento" institucional, acabam o fazendo de forma difusa, apontando para vários caminhos ao mesmo tempo, com dificuldade para a definição de uma estratégia conjunta e de intervenção articuladas nos espaços institucionais que se apresentam. De todo modo, essas duas situações representam formas de atuação ativa dos trabalhadores das empresas em recuperação e dos sindicatos. Mas são comuns também formas passivas para os dois casos.

Existem situações em que as empresas autogestionárias encontram no sindicato uma completa indiferença com relação à experiência dos trabalhadores. Em geral, isso pode ocorrer em duas situações: primeiro, quando o sindicato é de tipo pelego e limita-se ao encaminhamento burocrático das demandas e reivindicações dos trabalhadores. O sindicato não está inserido num projeto de emancipação autônoma da classe trabalhadora, mas busca a realização de uma colaboração de classes. A segunda situação é aquela em que as direções sindicais estão sob o controle de tendências de extrema esquerda, que vêem nessas experiências de recuperação de empresas pelos trabalhadores ações reformistas que não colocam em causa a totalidade do sistema capitalista. Neste caso, também, as direções sindicais, se não lutam contra a existência dessas experiências dos trabalhadores no plano da produção material de existência, mantêm-se indiferentes a elas. Do mesmo modo, pode ocorrer de os trabalhadores destes empreendimentos não terem ainda atingido a maturidade ou a consciência da importância que pode representar para a própria sustentação e desenvolvimento das experiências inerentes a esta intervenção no plano institucional. Isso pode ocorrer até mesmo devido ao momento em que vivem internamente nas empresas, tendo que lutar para reconquistar os clientes e os fornecedores, enfrentando dificuldades pela falta de crédito, e por vezes mesmo tendo que travar duras batalhas para manter a posse dos meios de produção e para deter as investidas dos antigos proprietários. A nós parece que, vencidos esses momentos iniciais de luta e enfrentamento, e consolidada a experiência em

seus processos econômicos, podem os trabalhadores voltar-se para outras questões de caráter mais estratégico, como a capacitação profissional, a participação na vida sindical e política e a definição de uma ação coletiva de intervenção dos trabalhadores no plano institucional.

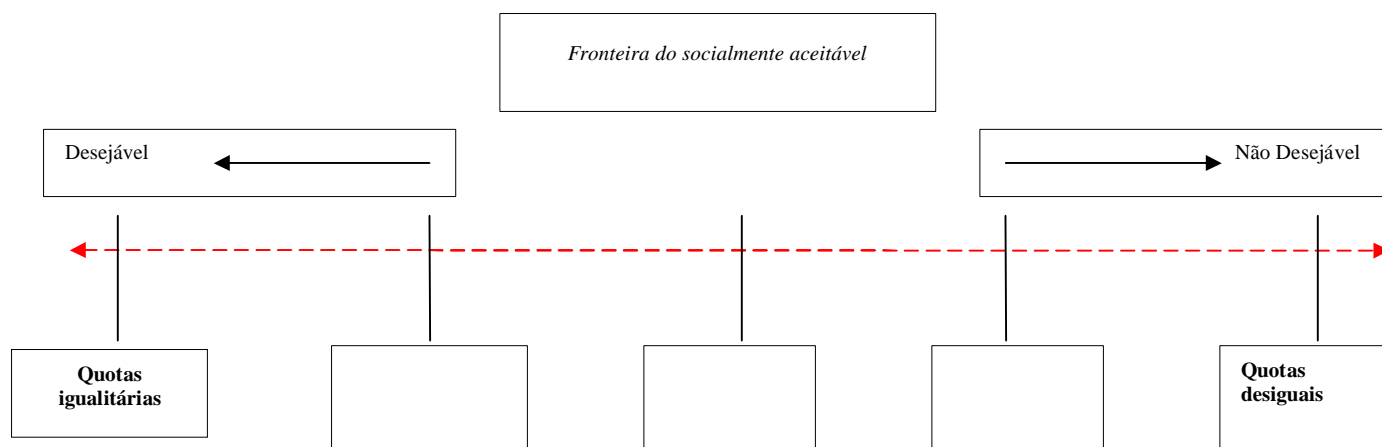
Por fim, a situação mais difícil enfrentada pelas empresas em processo de recuperação é aquela em que os trabalhadores encontram pela frente direções sindicais hostis à experiência dos trabalhadores, chegando mesmo a realizarem ações de boicote e sabotagem às iniciativas operárias. Os sindicatos podem até recusar a filiação dos trabalhadores de empreendimentos autogestionários, sobretudo quando a forma jurídica da empresa é a cooperativa. A alegação comum é a de que esses trabalhadores deixam de fazer parte da base dos sindicatos dos trabalhadores, uma vez que deixam de ser assalariados. Mas pode acontecer também de os trabalhadores da empresa tomarem uma posição apolítica, tornando-se indiferentes ou mesmo avessos à qualquer forma de relação com outros movimentos sociais ou políticos. É o caso em que a cooperativa isola-se no plano econômico, limitando o potencial emancipatório que detém para o conjunto da classe dos trabalhadores. Note-se, no entanto, que utilizamos a expressão apolítico, que é bastante diferente de apartidário. O apartidarismo é uma característica comum das empresas em recuperação, pois o que une os trabalhadores é a sua situação comum de explorados, e não a preferência ou militância em uma organização partidária.

Apenas o futuro poderá dizer se os trabalhadores dos empreendimentos autogestionários, unificados em instituições que veiculem sua solidariedade recíproca, passarão a ter um papel preponderante nas lutas sociais do próximo período, ou mesmo se vão limitar-se a constituir um novo setor econômico em que a propriedade dos meios de produção e a gestão do processo de trabalho assumem formas mais democráticas e participativas.

Apesar de não as termos incluído entre as variáveis estruturantes a compor as rosáceas, caberia agora tratarmos um pouco da questão das quotas parte e

das formas de contratação (que precisam ser mais e melhor trabalhadas teoricamente), como se segue:

7) QUOTAS-PARTES



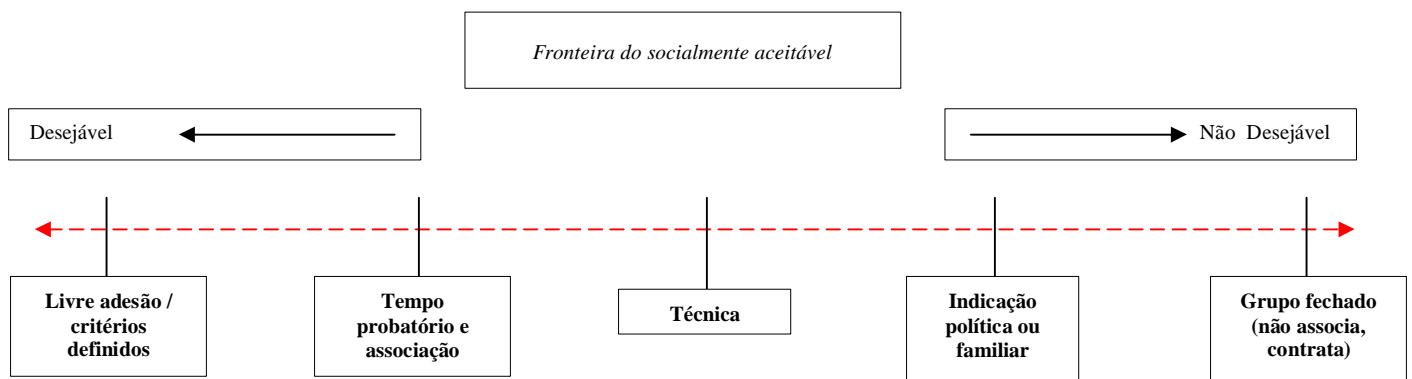
A questão das quotas revelou-se uma das mais obscuras no decorrer da investigação. A diversidade de formas encontradas para a configuração das quotas partes nas empresas em recuperação fortaleceu a nossa hipótese de que é necessária a realização com urgência de uma investigação específica e profunda sobre as formas atualmente praticadas de definição dos valores das quotas-partes e, também, que apontem para mecanismos ou regras adequadas à perspectiva de empresas autogestionárias. O fato é que persiste na realidade empírica uma completa diversidade de situações, por exemplo:

- não há qualquer relação formal entre o valor do patrimônio das empresas e o valor das quotas-partes;
- existem empresas com patrimônio de valor elevado e quotas-partes no valor de, por exemplo, R\$ 10,00;

- pelo contrário, empresas com valores do patrimônio inferiores definem suas quotas-partes em alguns milhares de reais;
- o valor elevado das quotas-partes dificulta, em alguns casos, a entrada de novos associados nas cooperativas autogestionárias, fazendo com que os trabalhadores novos tenham que descontar das suas remunerações, durante longos períodos, os valores correspondentes percentuais das quotas partes;
- em outros casos, o valor elevado das quotas faz com que os trabalhadores sejam estimulados à deixarem a empresa para levarem consigo o montante desse valor em espécie, perdendo assim por vezes profissionais qualificados.

Ou seja, a questão do valor das quotas, pela completa ausência de referência ou estudos aprofundados sobre o assunto, acaba revelando-se também uma dificuldade a mais a ser enfrentada pelos trabalhadores dos empreendimentos autogestionários.

8) FORMA DE CONTRATAÇÃO



A forma como empreendimentos autogestionários incorporam novos associados é outro ponto que ainda carece de um aprofundamento e debates mais amplos. Verificamos, uma pluralidade de situações, de regras informais e procedimentos múltiplos que dificultam uma abordagem mais objetiva sobre essa temática, apesar de ser possível identificar alguns padrões ou tipos existentes e proceder uma avaliação a partir dos princípios gerais que atrás estabelecemos como ideais para os empreendimentos autogestionários.

No campo das situações indesejadas, o primeiro tipo seria aquele em que as empresas em recuperação evitam ou mantêm bloqueada a possibilidade de associação de novos trabalhadores, não os integrando ao coletivo detentor da propriedade. O caso mais aberrante, já mencionado anteriormente, seria aquele em que uma cooperativa vem obtendo êxitos econômicos consideráveis para os seus associados, em torno de 140 trabalhadores, que mantêm no entanto cerca de outros 800 trabalhadores como contratados, na situação de assalariados da cooperativa. Este caso é indesejado, pois abre espaço para uma visão corporativa, individualista, uma visão enfim capitalista no interior do movimento dos empreendimentos autogestionários.

A segunda situação, também indesejada, é aquela em que a associação de novos trabalhadores ocorre sem a existência de regras definidas, mas sendo praticada geralmente através da indicação política ou pela agregação de membros das famílias dos associados. O problema geral neste caso é que, além da inexistência de regras formais, abre-se espaço para a prática do nepotismo e para o desenvolvimento de uma cultura política patrimonialista, fortalecendo vínculos de dependência pessoais e de comprometimentos políticos a priori que prejudicam o desenvolvimento da livre opinião e os processos de deliberação democrática.

Outra forma de contratação é a baseada em critérios técnicos. Neste caso, são estabelecidas qualificações mínimas ou parâmetros de experiência

acumulada para determinadas funções específicas que requeiram uma maior qualificação profissional. É uma forma já mais avançada, socialmente aceitável.

A forma mais comum, no entanto, é o estabelecimento de um tempo probatório de experiência, no qual os novos trabalhadores permanecem como contratados antes de serem efetivados como sócios dos empreendimentos autogestionários. Um empreendimento autogestionário avançou nesse modelo e estabeleceu a seguinte regra: no primeiro ano, o novo trabalhador permanece como contratado, participa das assembleias e instâncias de deliberações coletivas, mas sem direito à voz e voto; no segundo ano, já associado, o trabalhador adquire direito à voz, mas ainda não pode votar e ser votado para os cargos de representação e deliberação, recebendo esses direitos plenos apenas a partir do terceiro ano na empresa. A argumentação é a de esses novos trabalhadores precisam passar pelo estágio democrático antes de serem votados, isto é, precisam acompanhar o funcionamento das instâncias de decisão antes de almejar um cargo de representação e, além disso, acreditam que esses novos trabalhadores precisam de um tempo para que os novos trabalhadores possam ser conhecidos em suas posições políticas antes de serem dirigentes.

Por fim, o tipo ideal seria uma espécie de fusão entre esta última forma, a do tempo probatório, e a associação por critérios técnicos. Seria a situação em que o empreendimento autogestionário realiza o princípio da livre adesão, mas mantém um tempo probatório –por exemplo, três anos- para a associação de novos trabalhadores selecionados por critérios técnicos definidos.

Esses seriam, em linhas muito gerais, as principais variáveis estruturantes dos empreendimentos autogestionários, que foram desenvolvidas a partir das diferentes situações encontradas na realidade empírica. Na seção seguinte, iremos realizar um exercício de visualização de algumas das experiências da amostra a partir de um quadro diagnóstico formado por estas variáveis.

4. QUADRO DIAGNÓSTICO OU ROSÁCEAS DOS EMPREENDIMENTOS AUTOGESTIONÁRIOS

A partir das variáveis estruturantes definidas na seção anterior, procuramos elaborar uma forma de representação que permita a visualização num só plano de uma espécie de diagnóstico das experiências de empreendimentos autogestionários pesquisadas. É este o espírito que animou a proposição das presentes rosáceas dos empreendimentos autogestionários. A representação do quadro diagnóstico aglutina no seu centro os pontos indesejáveis das variáveis estruturantes, reservando-se às extremidades dos tipos ideais. Entre elas, estariam as situações socialmente aceitáveis ou necessárias, dependendo do tipo de variável.

A elaboração das rosáceas procurou ser fiel às situações encontradas no campo e às informações obtidas de cada uma das experiências. No entanto, devem ser compreendidas aqui ainda apenas como um exercício para a utilização desse instrumental metodológico nas realidades práticas, e não como um veredicto definitivo sobre cada um dos empreendimentos autogestionários. É para ser tomado muito mais uma forma de exposição rápida e clara⁷, baseada até no sentimento transformado em expressão, do que propriamente um diagnóstico matemático dos empreendimentos representados pelas suas variáveis e comentários formais.

O objetivo central deste instrumental, portanto, é a visualização dos pontos de deficiência ou dificuldades de cada experiência, que poderiam ser foco de investimento e fomento por meio de ações ou políticas públicas específicas. Pode-se, também deste modo, identificar e realçar pontos fortes dos empreendimentos.

Nossa expectativa é que tais ações ou políticas públicas, realizadas pelo próprio poder público ou em parceria com outros atores (sindicatos e instituições

⁷ Ainda que pouco precisa também pelo fato de a pesquisa ter sido realizada em um tempo muito menor do que previsto originalmente.

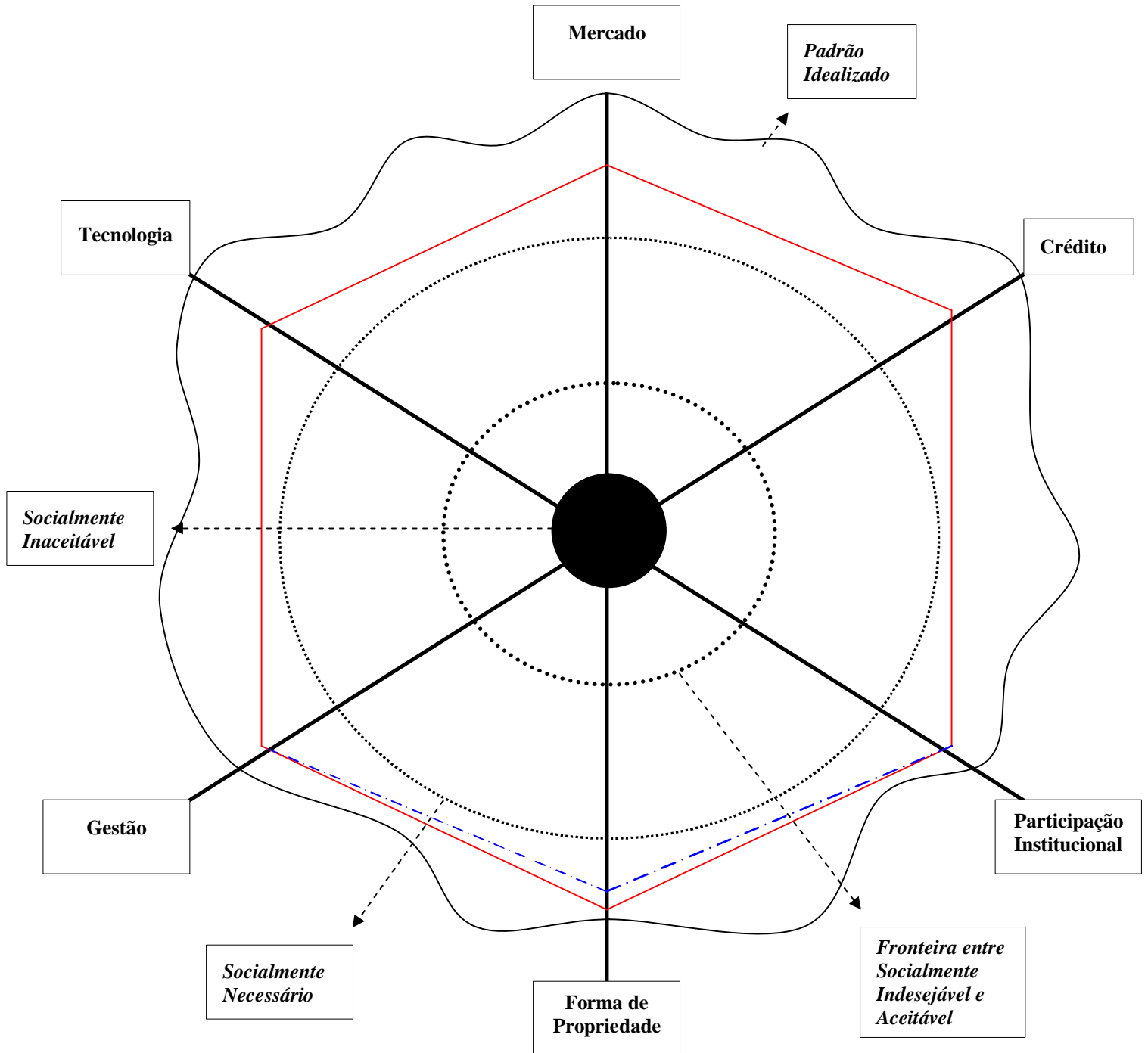
de assessoria e fomento), partindo desses pontos de dificuldades, possam fazer com que as experiências existentes apresentem o maior número possível de variáveis caminhando desde próximas do que entendemos como um padrão de produção socialmente aceitável, em direção ao que se avalia como socialmente necessário, ou seja, um padrão bem sucedido, em relação a um determinado mercado alvo de seus produtos (num determinado lugar, numa determinada época). E que, ao estimular seu desenvolvimento, impulsionem o campo de práticas das empresas recuperadas pelos trabalhadores, aperfeiçoando os processos de autogestão. Neste sentido, convidamos as empresas que fizeram parte de nossa amostra, a tecerem comentários esclarecedores e fazerem sugestões críticas sobre as avaliações que configuram as respectivas rosáceas, de modo que possamos aperfeiçoar este instrumento de análise, inclusive para utilização adicional em uma próxima edição deste relatório. Na verdade estamos sugerindo aqui a criação de um mecanismo de acompanhamento deste conjunto (a ser ampliado) de empresas autogestionárias de modo a tornar mais eficazes as respectivas políticas.



A seguir, apresentamos primeiramente o modelo geral do quadro-diagnóstico ou rosácea dos empreendimentos autogestionários, passando em seguida à apresentação das rosáceas específicas das empresas que formaram a amostra geral da presente pesquisa.

Devemos destacar, porém, que o eixo da propriedade que parte da realidade desses empreendimentos revela duas situações distintas sobre a forma de propriedade. De um lado, encontraremos a situação ou forma de propriedade dos ativos empresariais e sua relação de propriedade com o empreendimento autogestionário para o que utilizamos uma linha azul. E, de outro, a forma de propriedade do empreendimento autogestionário, ou seja, seu *quantum* de associados versus o *quantum* de trabalhadores contratados [via CLT e prestação de serviços], por meio da linha vermelha.

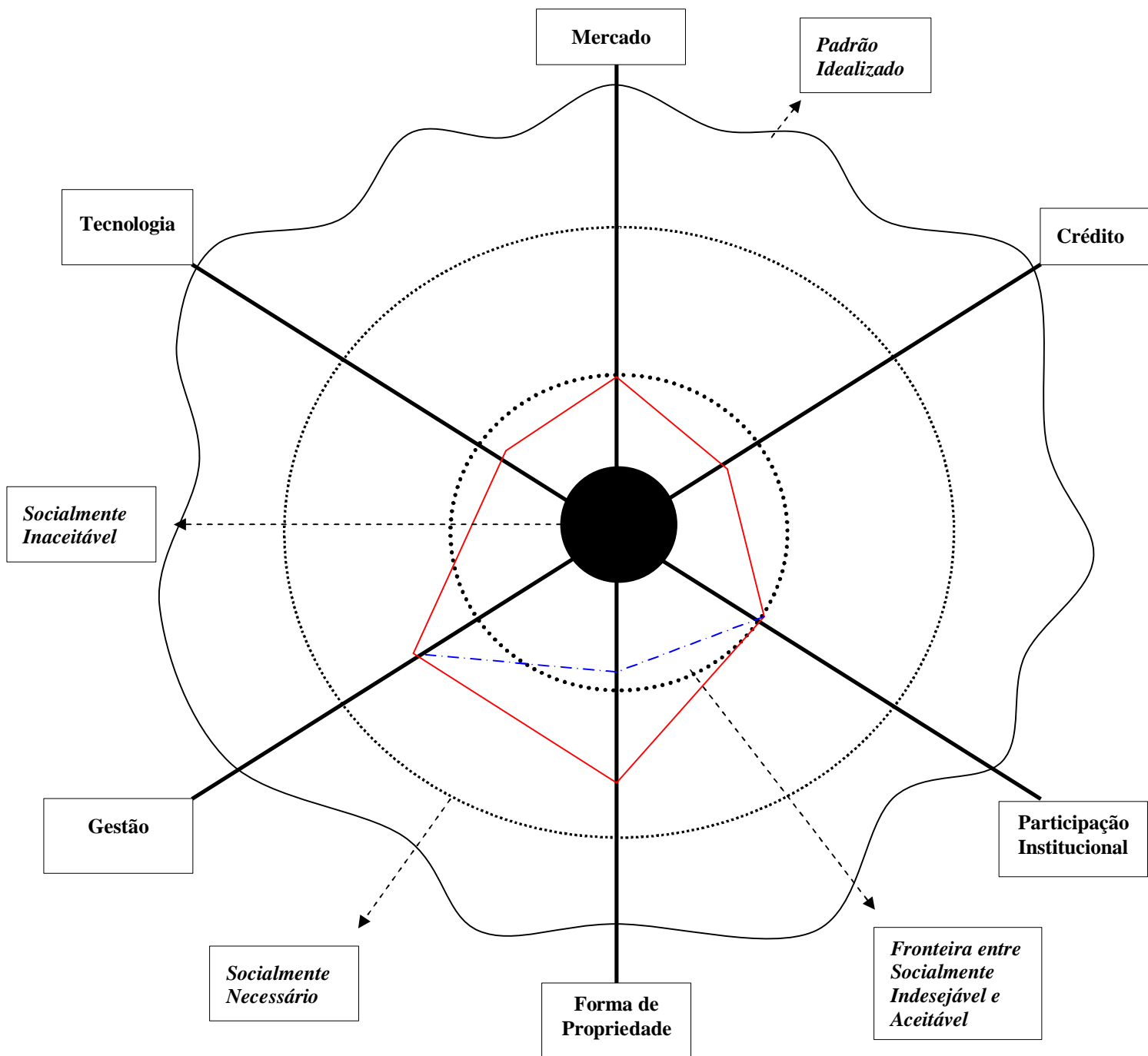
Rosácea dos Empreendimentos Autogestionários (quadro geral)

EMPREENDIMENTO PADRÃO



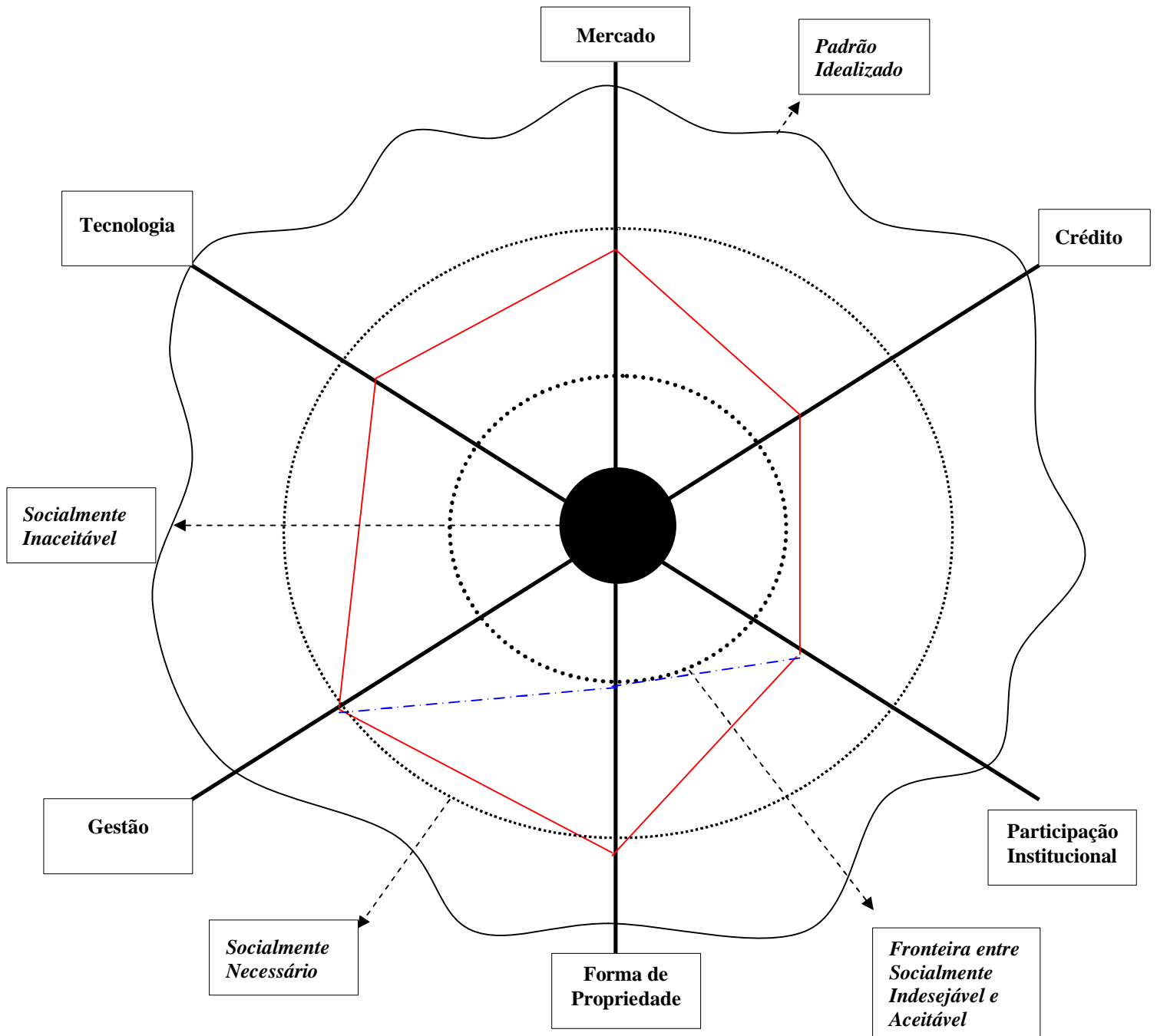
OBS. A linha  representa a forma de propriedade dos ativos empresariais e a , a forma de propriedade do empreendimento pelos trabalhadores associados.

Rosácea do EAa



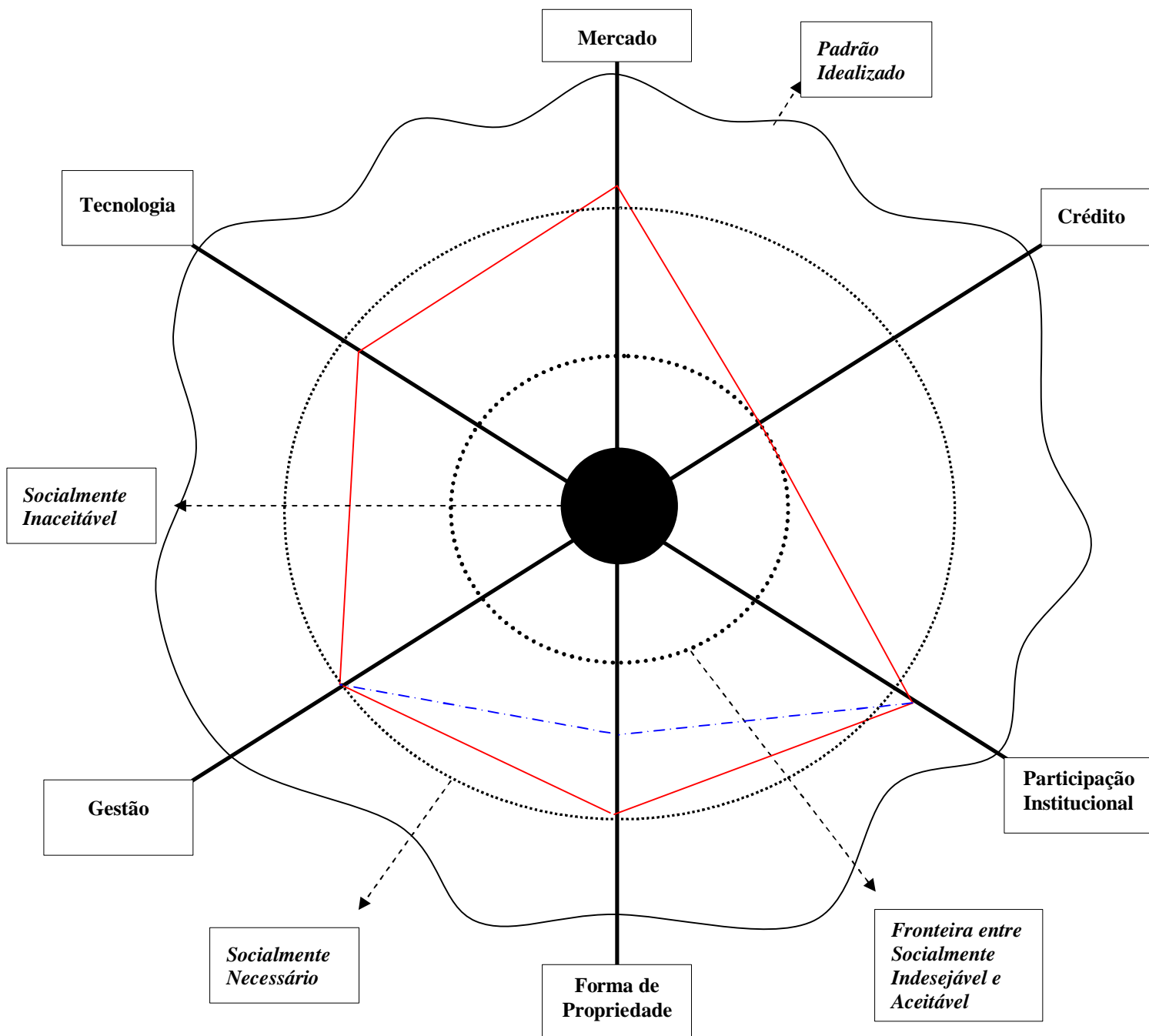
Comentário: A Cooperativa assumiu uma herança muito pesada na sua constituição, ficando com todo o passivo trabalhista da antiga empresa. Iniciaram as atividades na dependência dos pedidos oriundos do próprio antigo proprietário, que depois sumiu. Tem uma deficiência crônica de crédito, sobretudo para capital de giro. O maquinário é muito antigo, com mais de 50 anos, e as melhores máquinas foram arrestadas devido a dívidas contraídas. Inclusive o único computador da empresa foi levado. Restaram poucos trabalhadores, que resistem e acreditam numa recuperação. Quanto à forma de propriedade, os ativos são da Cooperativa, em que pese o comprometimento dos ativos com penhoras judiciais; nem todos associados trabalham na empresa.

Rosácea do EAb



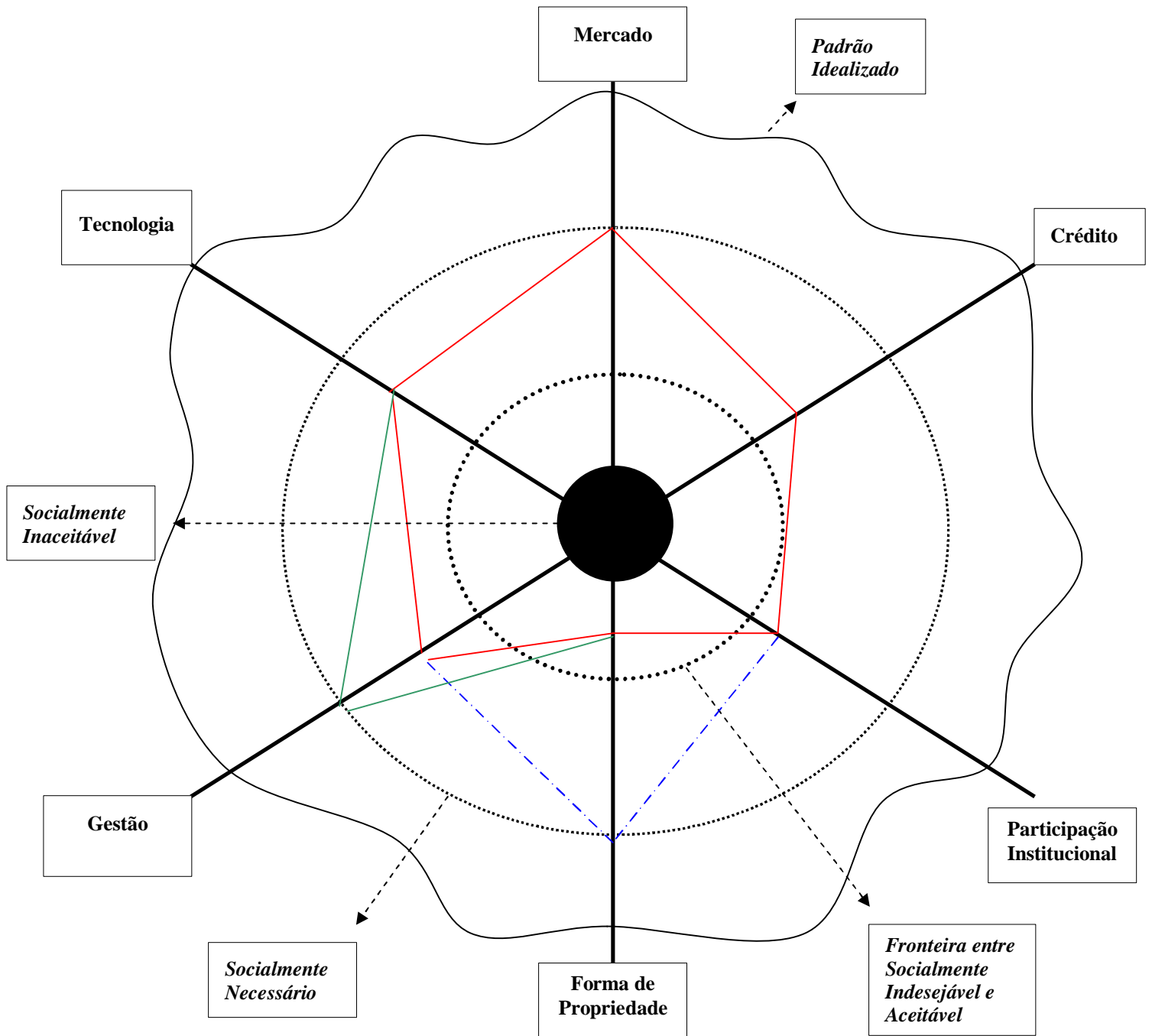
Comentário: Esta Cooperativa é uma experiência recente, mas muito bem estruturada e que pode, rapidamente, alcançar o ponto de equilíbrio. Possui marca de tradição, mercado, tecnologia e um arranjo institucional de gestão avançado em termos de democracia interna. Falta um apoio no campo do crédito público. Receberam um empréstimo dos sindicatos do PR, e um do Sindicato Metalúrgico do ABC, o que lhes permitiu retomar a produção. A forma de propriedade dos ativos e instalações ainda está em disputa judicial, mas a forma de propriedade da empresa é coletiva, da totalidade dos trabalhadores.

Rosácea do EAc



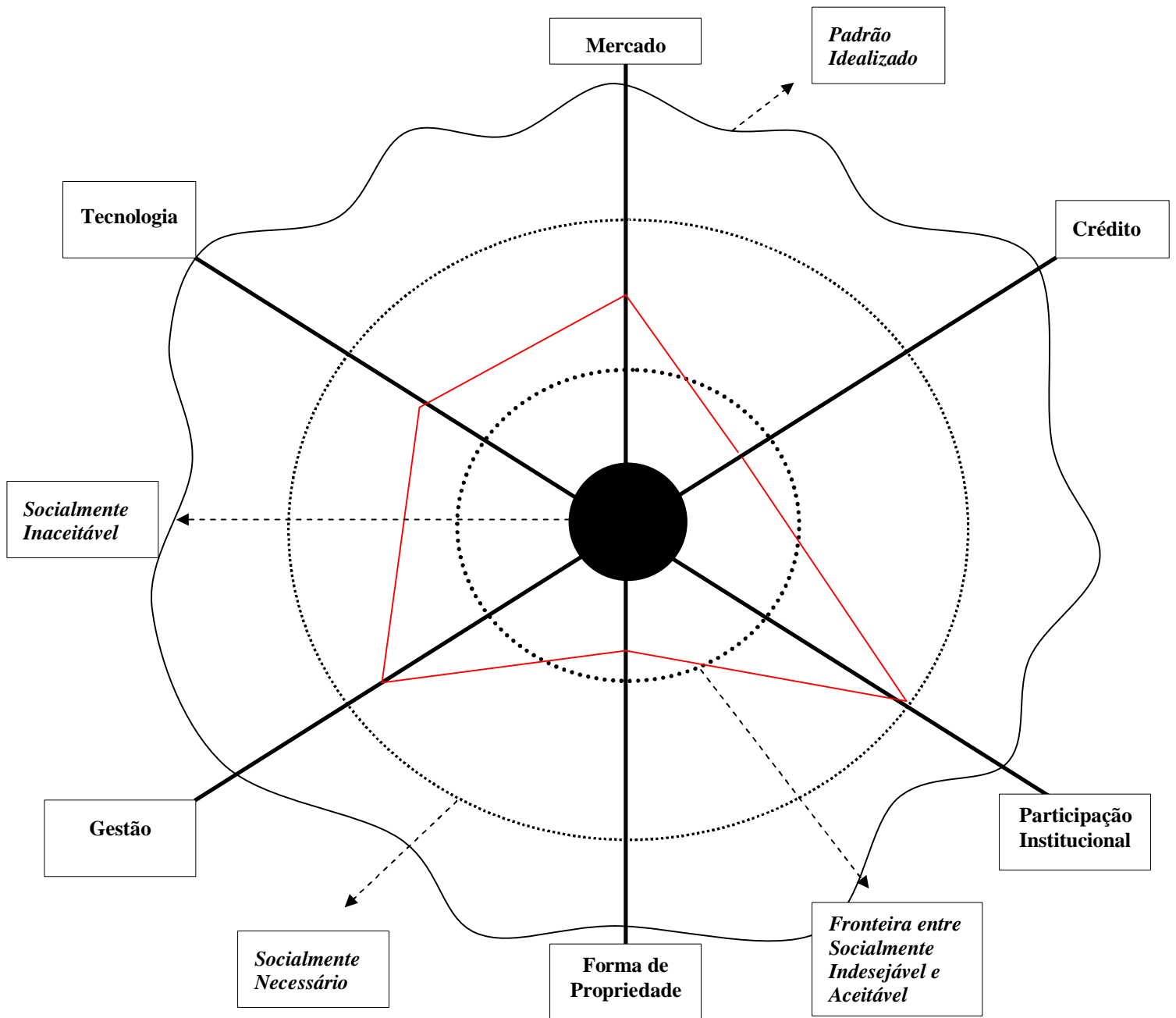
Comentário: É uma das experiências mais antigas de empreendimentos autogestionários em atividade, desde meados da década de 80. Encontra-se consolidada e bem ancorada institucionalmente. Apresenta poucas dificuldades, e já faz projeções para durante os próximos 20 anos. É visível, para quem conheceu o interior das instalações na década passada, o grande avanço obtido em termos de melhoria das condições de trabalho. Quanto à forma de propriedade, os ativos estão em negociação e a empresa pertence em sua quase totalidade aos trabalhadores. Participação institucional merece destaque devido ao apoio da sociedade e às relações políticas dos dirigentes da cooperativa.

Rosácea do EAd



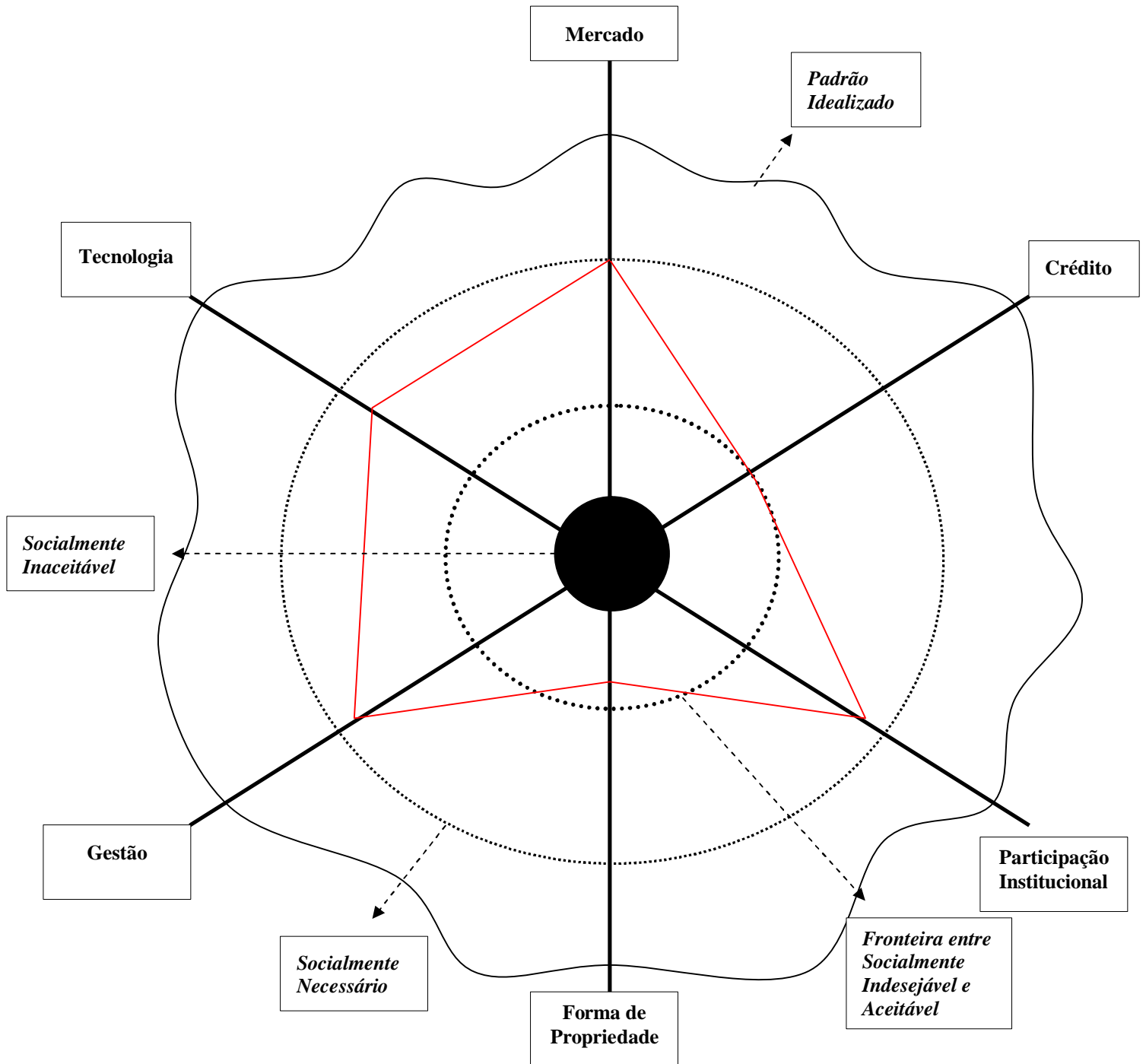
Comentário: Esta Cooperativa tem boas condições de viabilidade econômica. Apesar de necessitar adaptar-se ao padrão tecnológico exigido para competir e alinhar-se, possui tecnologia e a questão da propriedade dos ativos está resolvida; atualmente não sofre grandes gargalos com crédito nem com mercado. Iniciou com uma planta produtiva e aproximadamente 400 trabalhadores e na atualidade conta com três unidades produtivas e quase 1.000 trabalhadores. Os principais problemas identificados nesta experiência dizem respeito, primeiro, ao número elevado de trabalhadores contratados, que permanecem como assalariados da empresa. O segundo problema diz respeito à necessidade de avançarem nas práticas democráticas de gestão.

Rosácea do EAe



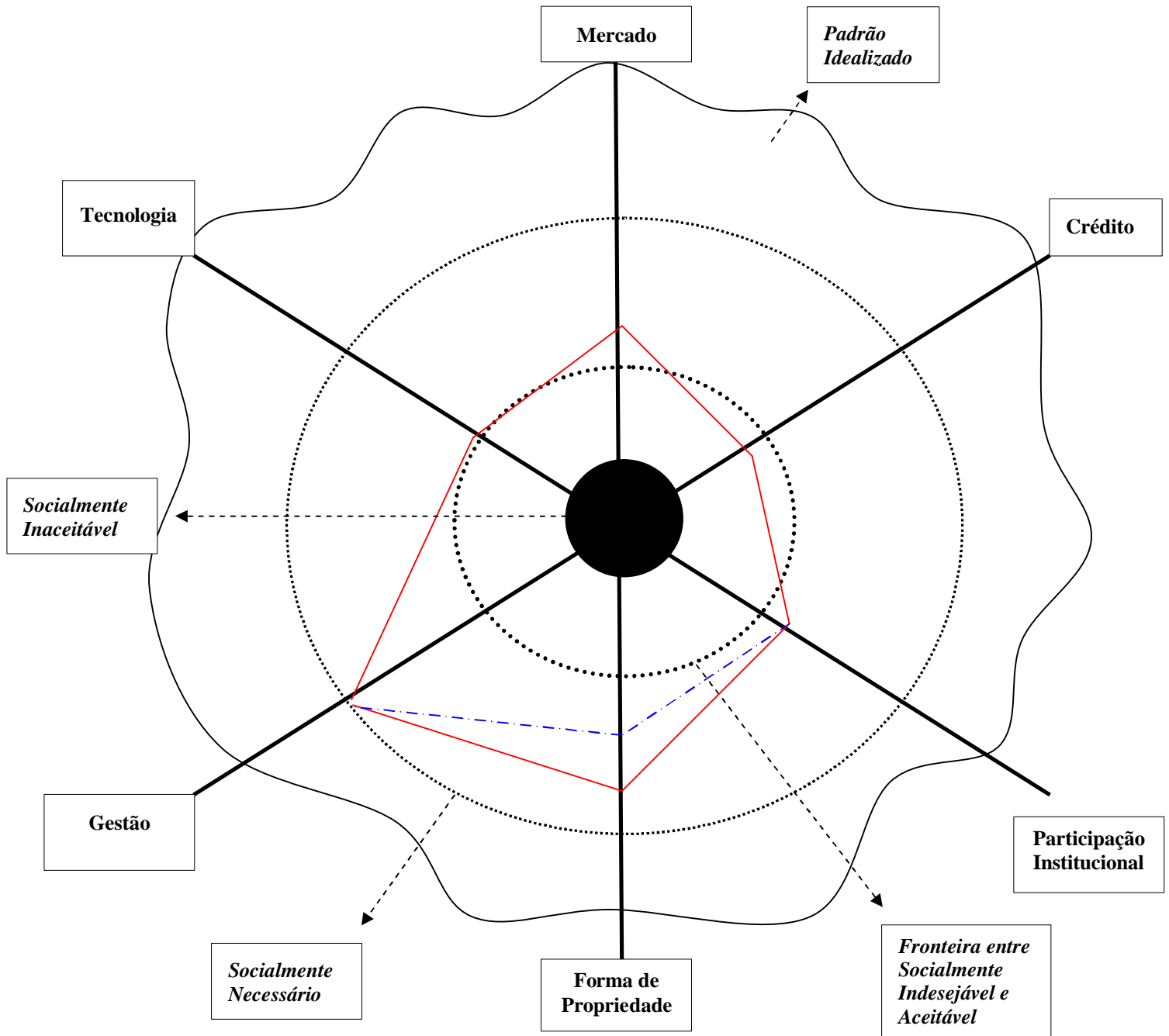
Comentário: Esse empreendimento faz parte de um grupo de outras experiências que defendem a estatização das empresas falidas ou em estado pré-falimentar, e ocupadas pelos trabalhadores. Sob a bandeira de preservação dos empregos, vem funcionando como forma de resistência às más condições econômicas e ao fechamento ou à falência da empresa tradicional. Detém uma tecnologia razoável e tem conseguido escoar seus produtos no mercado. Apresenta dificuldades de crédito e da situação do patrimônio, que permanece *sub judice* e com constantes ameaças de arresto, falência ou retorno do antigo proprietário. Em contrapartida, realiza uma forte intervenção institucional, dialogando com partidos, sindicatos e movimentos sociais. Se superada a disputa ideológica, pode vir a se constitui numa experiência muito interessante de recuperação de empresas. No entanto, não almejam a propriedade dos ativos para os trabalhadores e para autogestão, e sim a sua estatização. Por esse motivo, não há o traçado da linha da forma de propriedade dos trabalhadores.

Rosácea do EAF



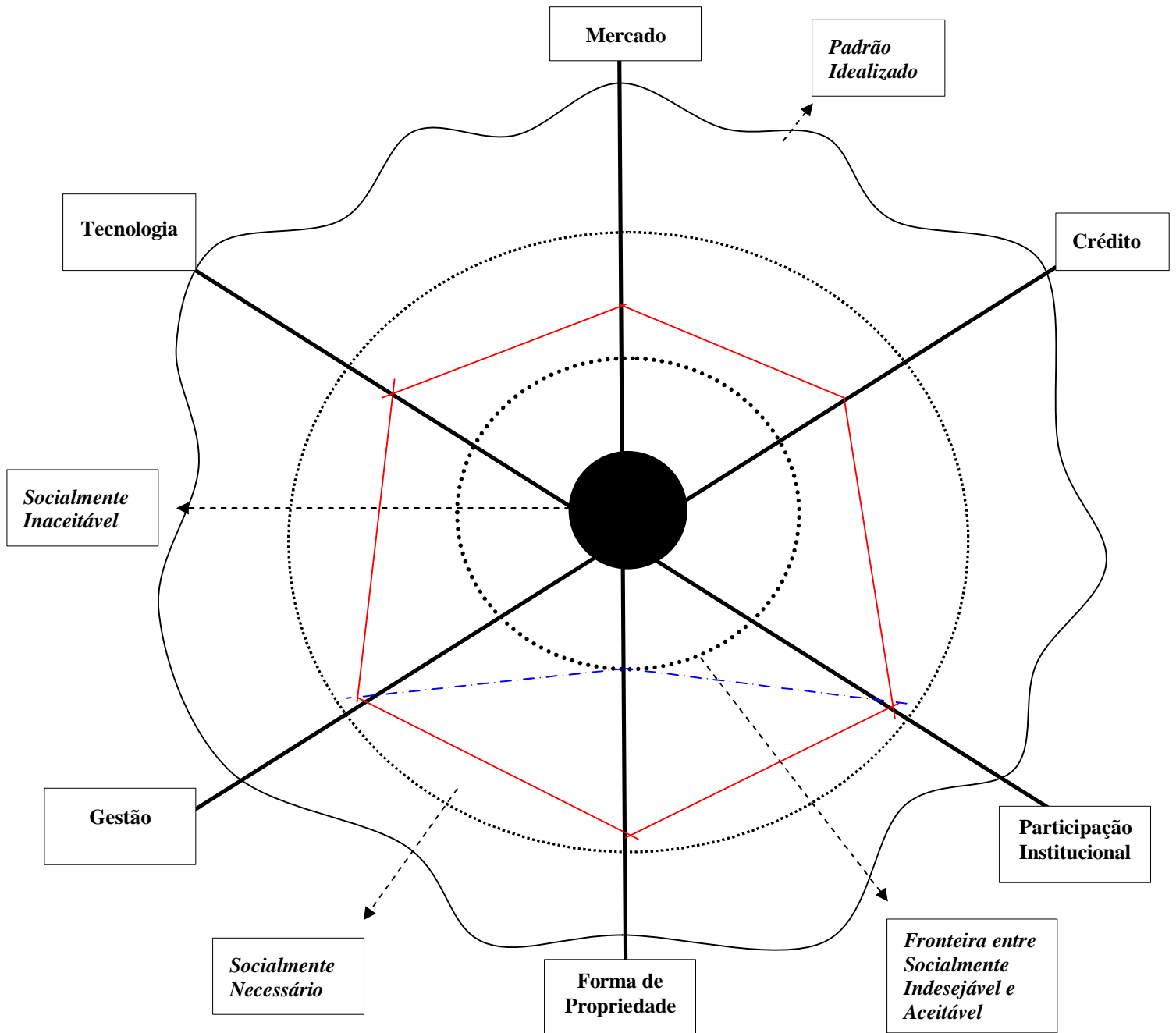
Comentário: Essa empresa faz parte do grupo pela estatização, mas é uma empresa independente com um produto próprio. Produz tanques de fibra e tubos utilizados no mercado nacional e internacional, utilizando-se de tecnologia pouco difundida, o que lhe garante boa posição no mercado. Seu concorrente mais próximo no mercado é uma multinacional norte-americana. Não almejam a propriedade dos ativos para os trabalhadores e para autogestão. Por esse motivo, não há o traçado da linha da forma de propriedade dos trabalhadores.

Rosácea do EA_g



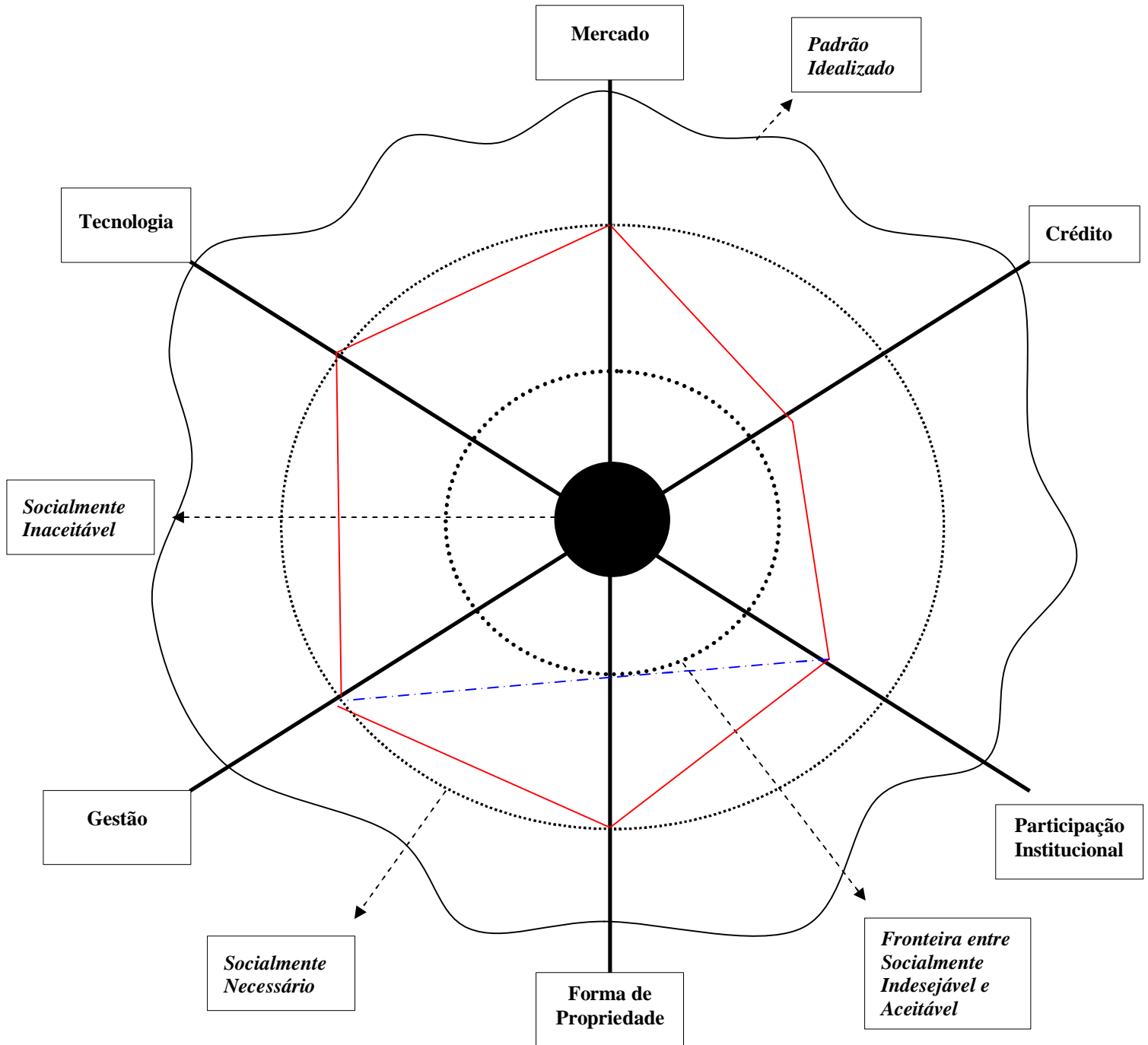
Comentário: Os trabalhadores vêm lutando para manter o projeto da cooperativa em atividade. Seus principais problemas se referem à falta de capital de giro e à necessidade de investirem em novas tecnologias. Ainda existem algumas pendências com relação à propriedade dos maquinários, com perigo de arresto. Avançam bastante em termos de democracia na gestão, com grande intensidade na circulação de informações e participação na tomada de decisões da empresa. Há, no entanto, que resolver a questão da propriedade dos ativos, que parte é de propriedade da cooperativa e outra parte é dos associados que a dispõem para a cooperativa através de comodato. Estes equipamentos estão defasados e sucateados.

Rosácea do EAh



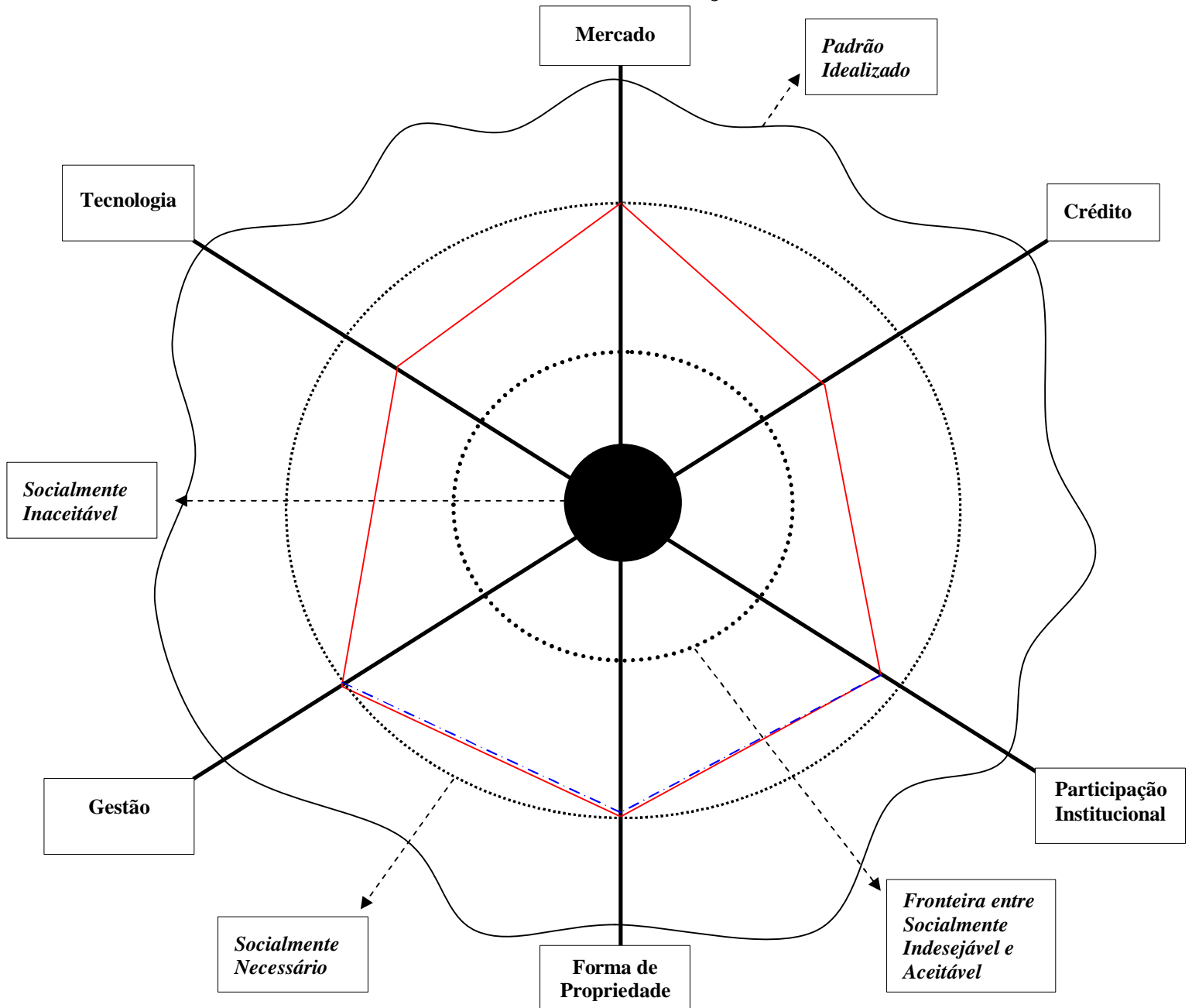
Comentário: É uma tarefa difícil confeccionar o quadro diagnóstico deste empreendimento, pela complexidade que lhe é inerente, particularmente em relação à gestão, forma de propriedade e participação dos trabalhadores. Tal complexidade começa pela gestão compartilhada entre os sindicatos (são cinco), poder judiciário, associações e outras instituições envolvidas, dados a dimensão da extensão territorial e os números de trabalhadores diretos e indiretos, "safristas" e permanentes, do campo e da cidade, envolvidos. Porém, o principal desafio para o curto prazo é o de equacionar a situação jurídica da propriedade, que ainda permanece massa-falida. Além disso, o investimento em tecnologia poderia facilitar o trabalho para os agricultores do projeto e deixar mais tempo para a participação na gestão da empresa, no sentido de avançar ainda mais na democratização das funções gerenciais e organizativas.

Rosácea do EAI



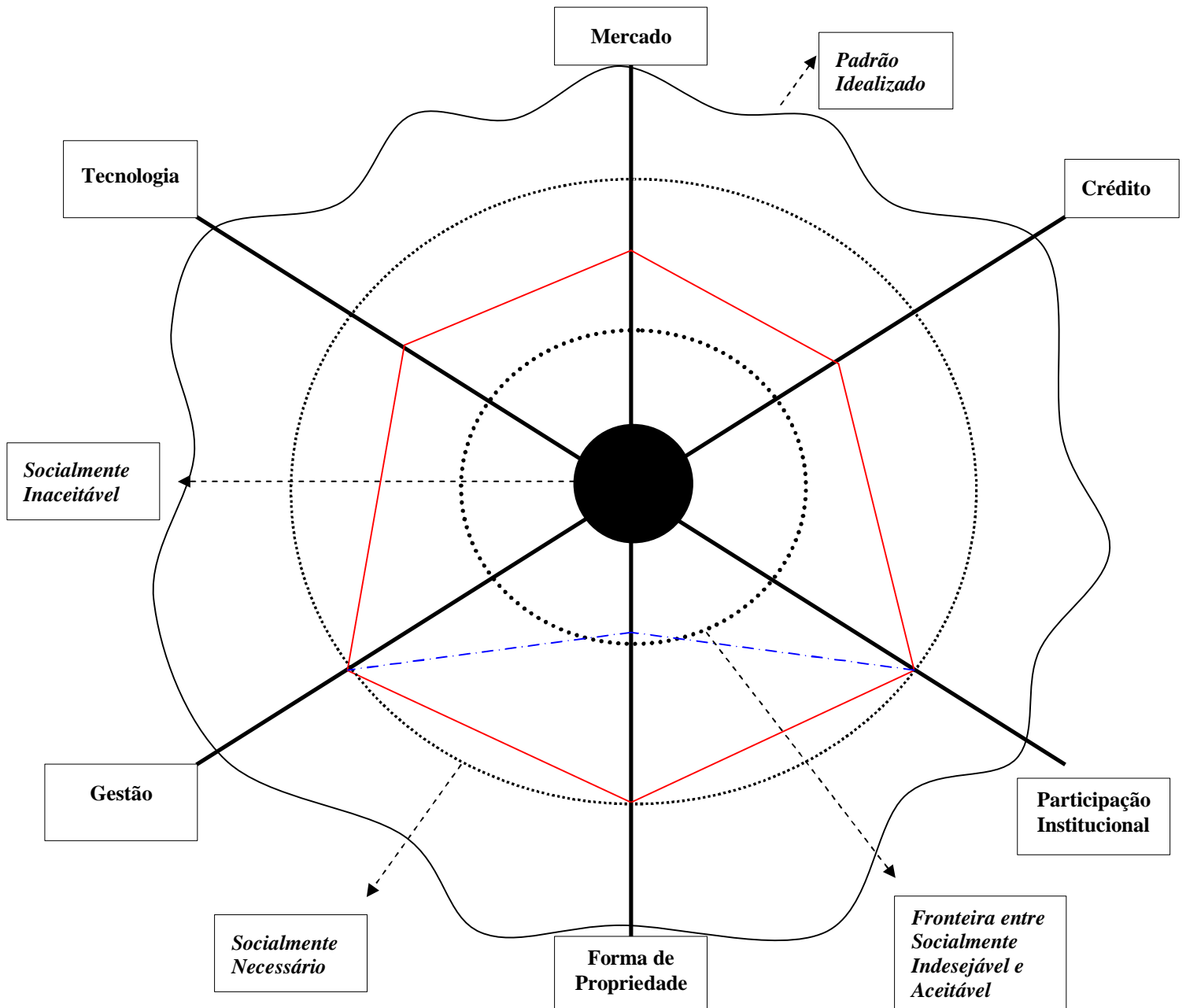
Comentário: Esta cooperativa é uma experiência recente. Possui uma tecnologia atual para o setor de atividade, um dos poucos empreendimentos autogestionários nessa situação. Carece, sobretudo, de crédito e de formação política, pois a discussão interna sobre cooperativismo e autogestão é praticamente inexistente. Já detiveram um grande percentual no mercado e podem recuperar em pouco tempo. Com um adequado programa de formação com os trabalhadores e gestores, pode vir a se tornar um empreendimento autogestionário com grandes potencialidades.

Rosácea do EAj



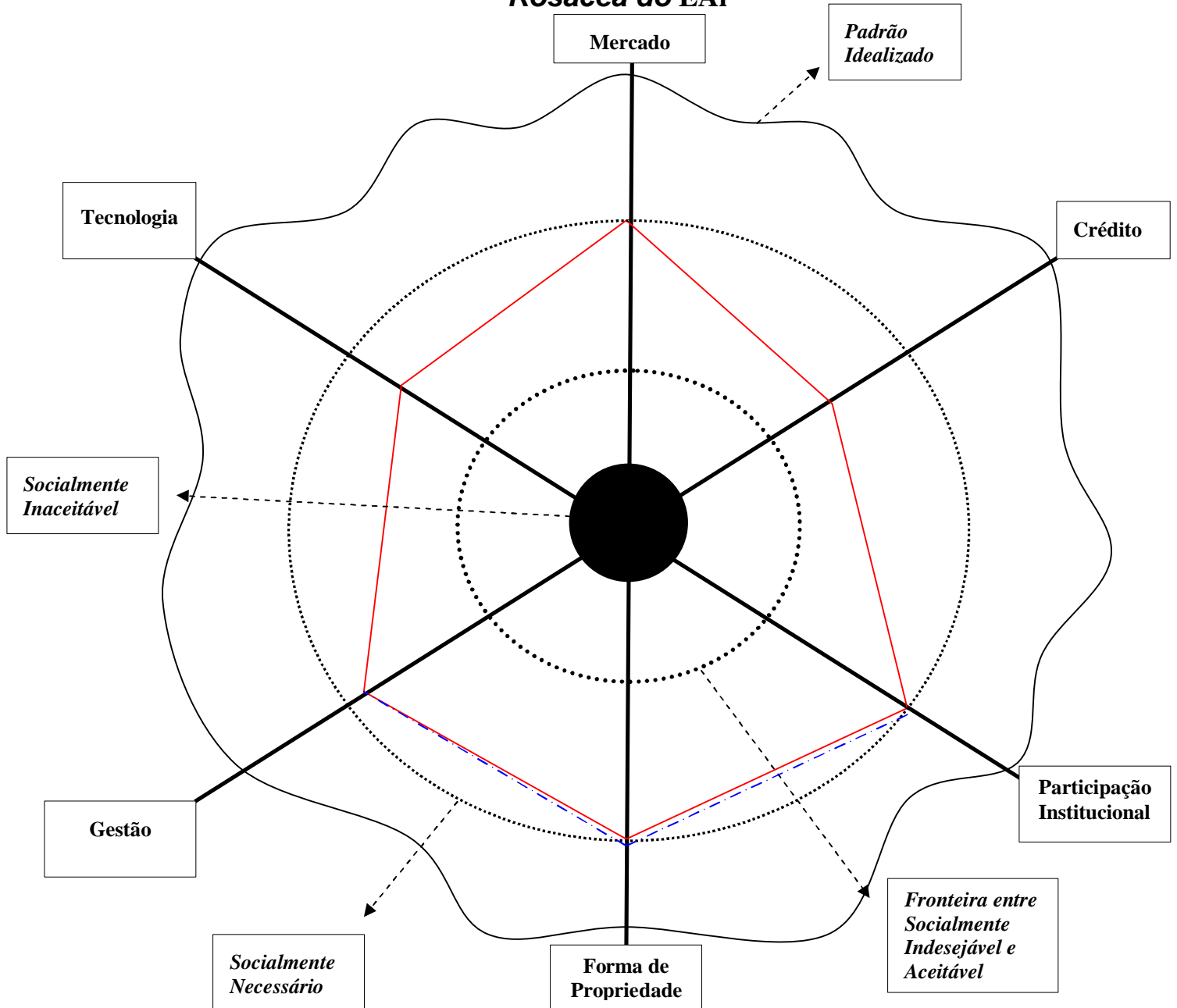
Comentário: É uma empresa em recuperação que vem se desenvolvendo de forma sólida, conquistando espaços importantes em instituições de fomento públicas e solidificando sua participação no mercado. Está realizando um projeto de construção de uma fábrica nova, para ampliar a produção. Associou novos trabalhadores e mantém uma relação muito próxima com os sindicatos da categoria. Poderia buscar formas mais criativas e inovadoras para favorecer a circulação de informações no interior da fábrica e estimular a participação dos trabalhadores. Relativamente à forma de propriedade, associam a propriedade dos ativos ao caráter de associados, ou seja, patrimônio e força-de-trabalho coletivos. Tem dificuldade de acesso a crédito em instituições 'oficiais', só alcançando-o através do crédito obtido por meio da compra de matérias primas e insumos a prazo (30, 60, 90 e 120 dias), o que possibilita após cinco anos de existência o investimento em novas tecnologias. Participa da construção de S.A. com outras cooperativas e empreendimentos.

Rosácea do EAk



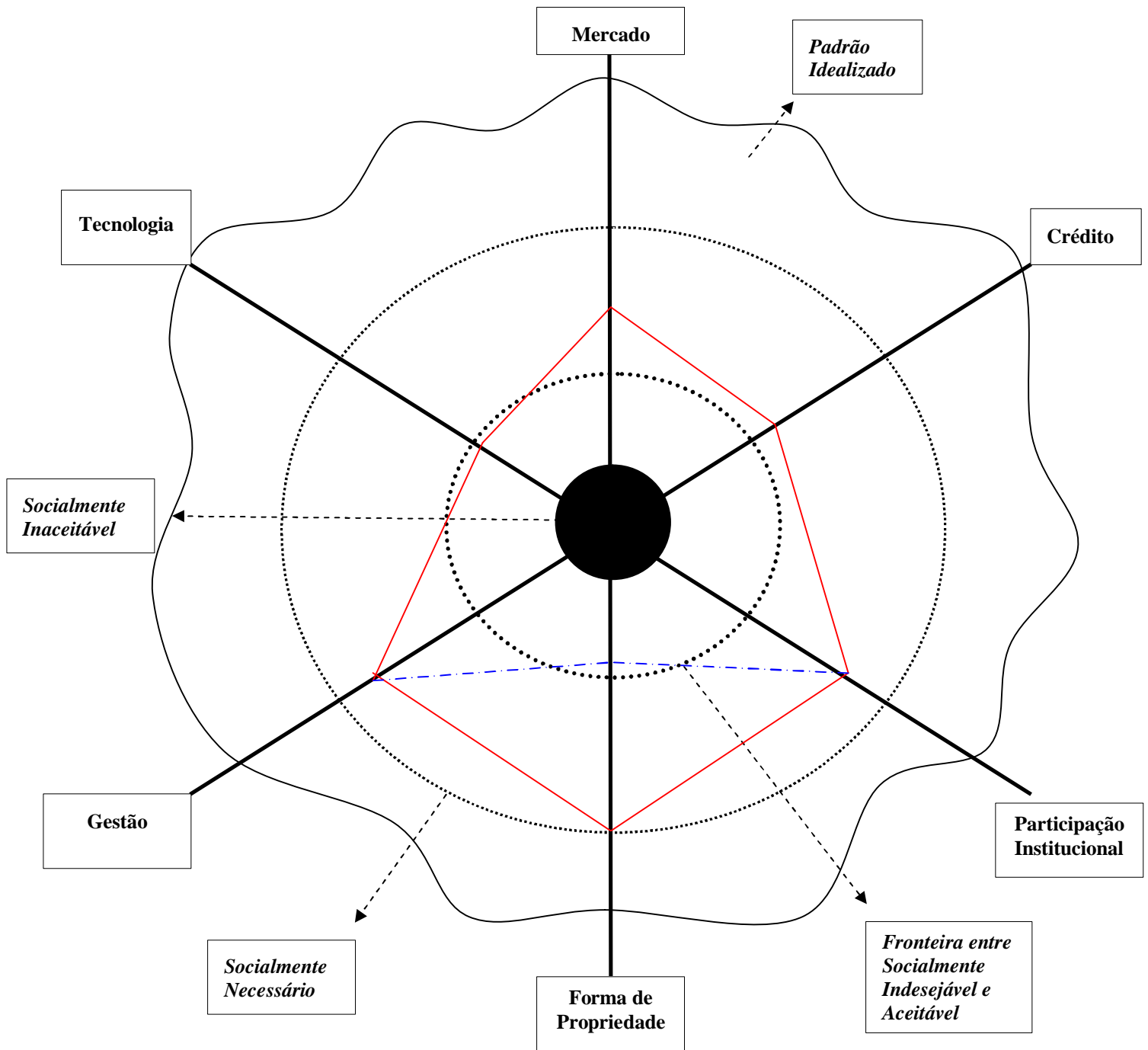
Comentário: Essa cooperativa é uma empresa autogestionária que vem se desenvolvendo de forma sólida. Embora seus ativos ainda estejam circunscritos à massa falida, tem entendimento claro sobre a participação e propriedade dos meios de produção dos trabalhadores da falida. Ao longo do seu processo de recuperação o empreendimento vem definindo um modelo de gestão com democracia e responsabilidade, pautado em normas internas de grande capacidade organizacional quanto à forma de propriedade e desenvolvimento. Ao mesmo tempo, ocupa espaços institucionais e produtivos importantes. Tem boa relação com o Sindicato, com instituições de fomento públicas e internacionais, assim como com instituições de organização e busca uma solidificação de sua participação no mercado, inclusive desenvolvendo novas tecnologias. Possui projeto de ocupação de novos nichos de mercado, assim como a diversificação da produção, baseados em novos produtos. Participa da construção de S.A. com outras cooperativas e empreendimentos. Participa de programas sociais.

Rosácea do EAI



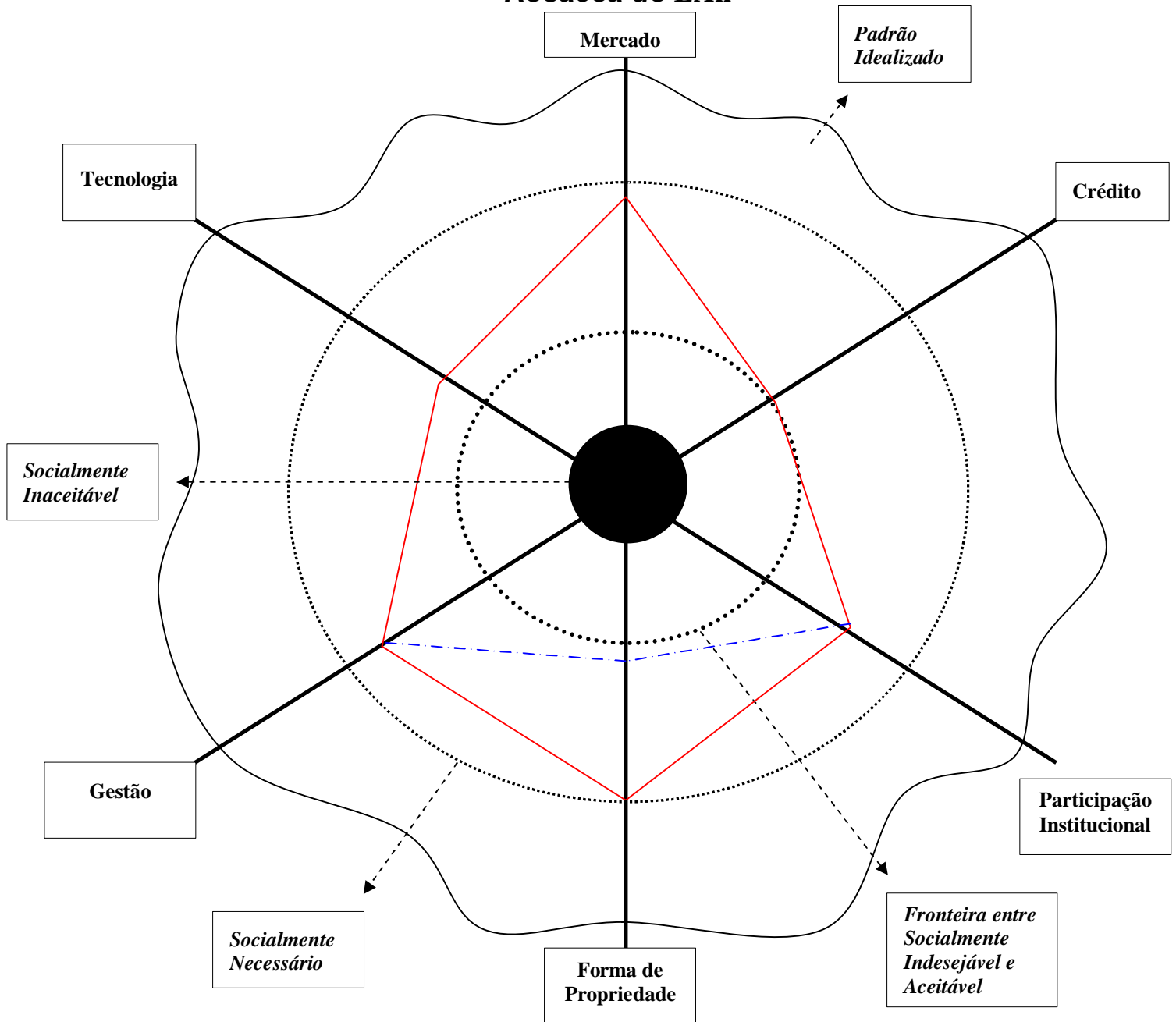
Comentário: Essa cooperativa é uma empresa em recuperação que também se desenvolve de forma sólida. Seus ativos já foram arrematados pela cooperativa, dependendo neste momento apenas de homologação judicial. Os trabalhadores, além de manter a propriedade dos mesmos, possuem fácil acesso às quotas-partes, visto o seu baixo valor. Estão discutindo essa questão, pois há uma disparidade muito grande entre o valor do patrimônio adquirido e o da quota-parte. A empresa original não era massa falida na origem, mas em estado pré-falimentar, entrou em crise e paralisou as atividades com grande passivo trabalhista. Possui boa organização, com normas internas que organizam o empreendimento e a produção. Também ocupa espaços institucionais e produtivos importantes. Tem boa relação com o sindicato, com instituições de fomento públicas e privadas, especialmente organismos de organização. Busca a solidificação de sua participação no mercado, inclusive desenvolvendo atividades que não desenvolviam como fabricação de navios e vagões. Participa da construção de S.A. com outras cooperativas e empreendimentos.

Rosácea do EAm



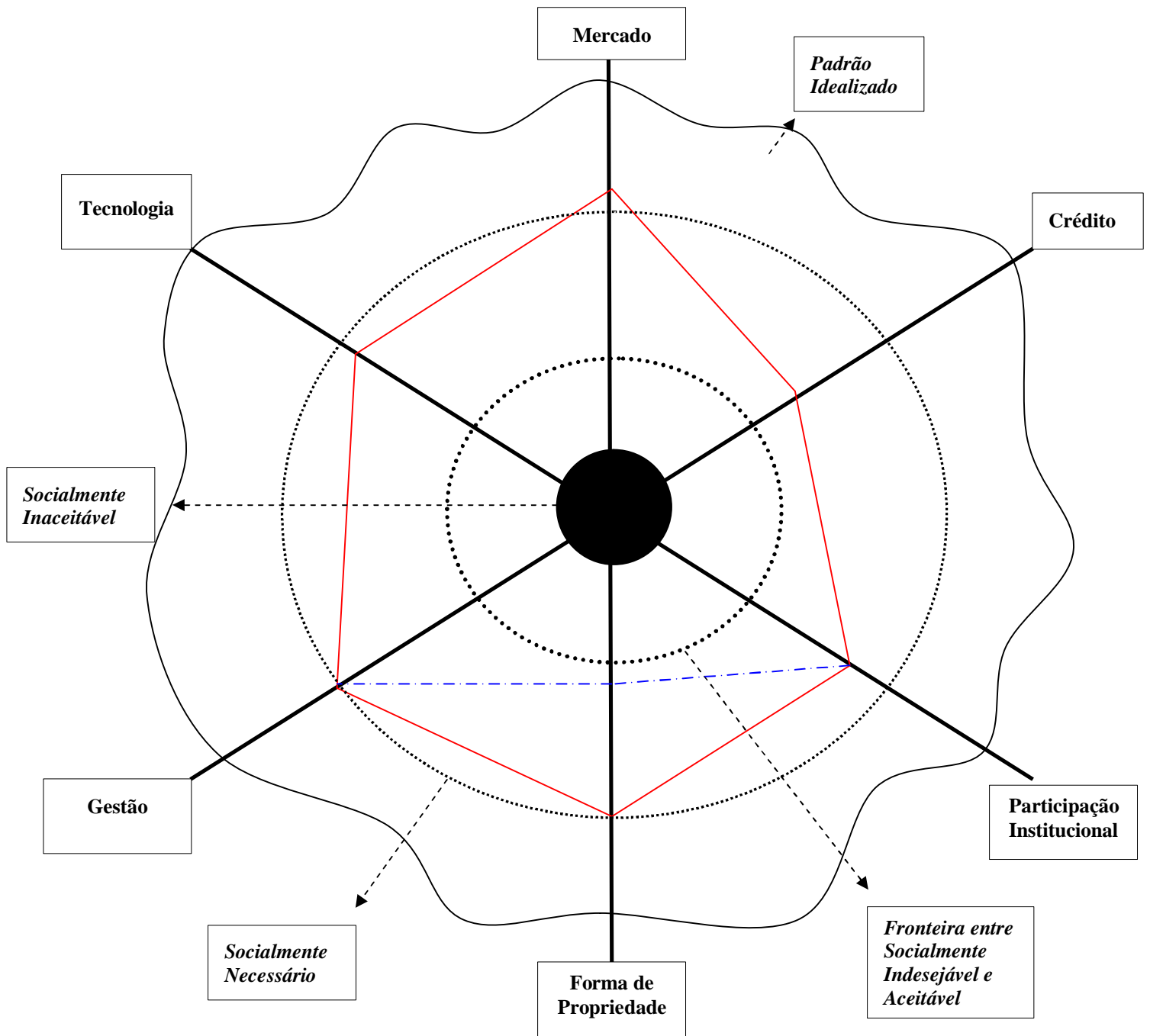
Comentário: Essa é uma cooperativa com produto próprio, mas de baixo valor agregado. É uma empresa na qual a totalidade dos trabalhadores é associada à cooperativa e também ao sindicato dos trabalhadores. É uma empresa em recuperação que passa por dificuldades para ultrapassar a primeira crise, da propriedade dos ativos, que estão circunscritos à massa falida. Sua posição em relação aos ativos é de arrendatária da massa falida. As instalações estão super-dimensionadas, e por isso a cooperativa utiliza apenas uma parte do patrimônio da falida para produção e organização empresarial. Os ativos estão defasados e sua tecnologia é rudimentar.

Rosácea do EAn



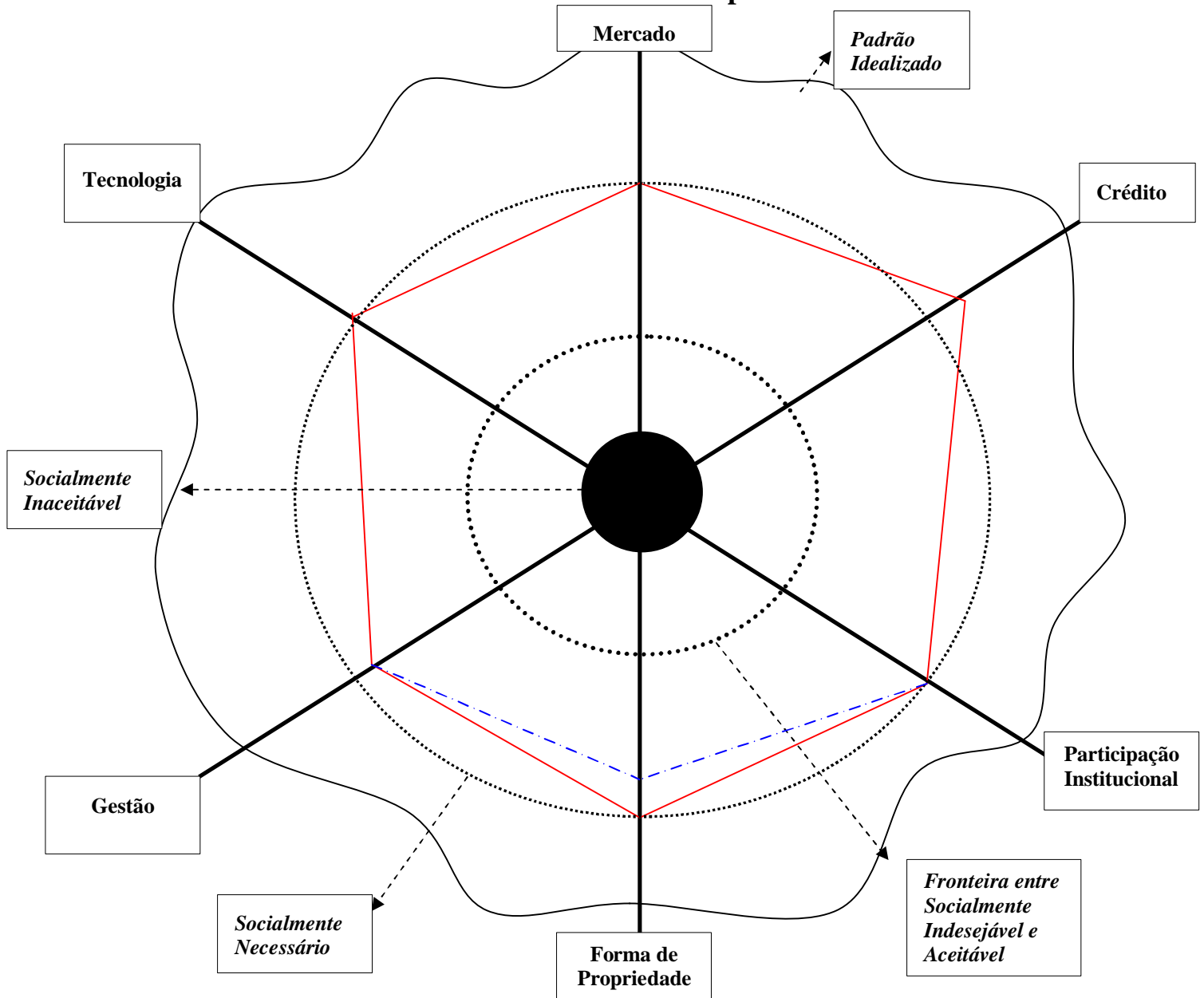
Comentário: Essa cooperativa é uma empresa em recuperação de médio para grande porte. Possui quase 700 trabalhadores, cuja grande maioria é de associados ao empreendimento, que também se desenvolve de forma sólida. A empresa original possuía várias plantas produtivas, o que lhes impulsiona a pensar a conquista de nichos de mercado de produção associada a outras empresas. Possui boa organização, com normas internas que organizam o empreendimento e a produção. Busca consolidar sua participação no mercado, inclusive desenvolvendo outras atividades como fabricação de vagões em uma S.A. com outras cooperativas e empreendimentos. Necessita de cursos de formação para os trabalhadores sobre autogestão e cooperativismo. Quinze por cento (15%) do equipamento foi adquirido no mercado e o restante dos bens de produção foi arrendado. O empreendimento possui um montante de créditos trabalhistas que equivale a sessenta por cento (60%) do valor dos ativos.

Rosácea do EAo



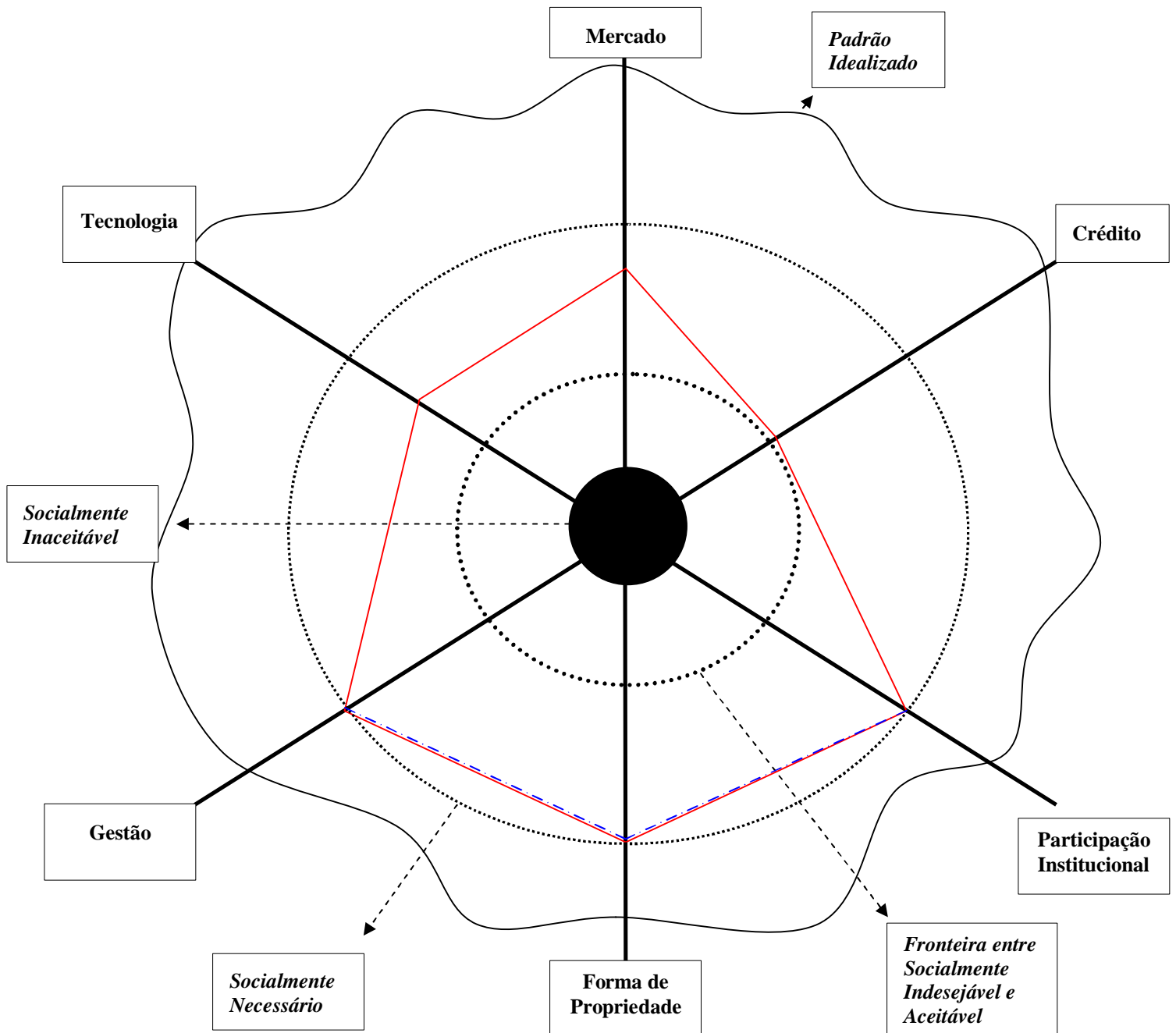
Comentário: Essa empresa originou-se da paralisação/falência das atividades da empresa anterior. Após exaustiva resistência dos trabalhadores ao fechamento e inatividade das atividades da empresa na qual eram empregados, os trabalhadores, sem acesso a crédito, obtiveram a possibilidade de continuidade do negócio a partir do fornecimento de matéria prima em consignação por empresa do exterior. Não chegaram a passar por problemas de ausência de mercado, eis que detêm produto altamente competitivo e tecnologia avançada. Possuem mais demandas do mercado do que condições de produção. Possuem dificuldades para encontrar profissionais no mercado em função da especialidade do seu produto/serviço. Nunca acessaram crédito direto para giro e investimento.

Rosácea do Eap



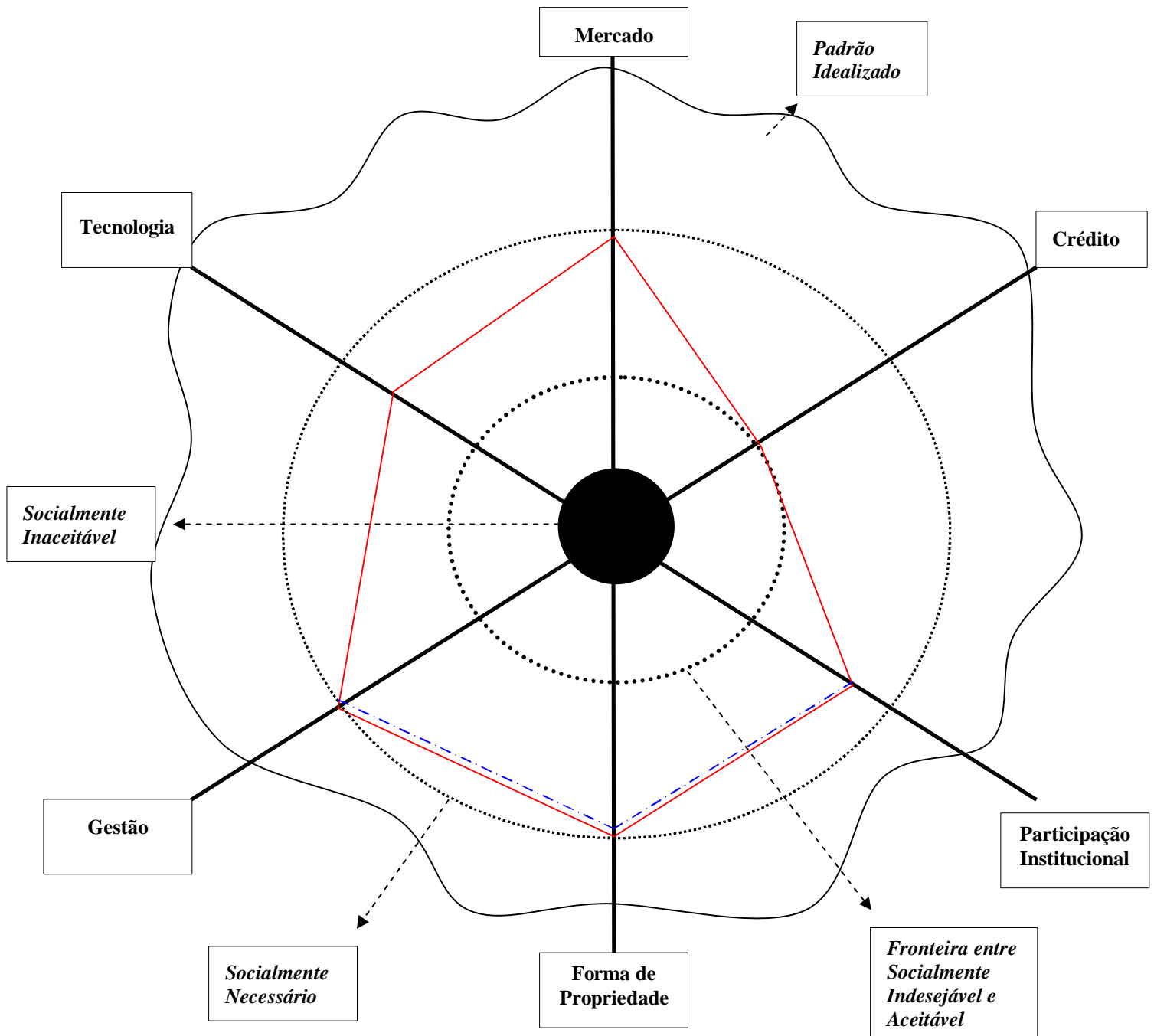
Comentário: É uma empresa em recuperação que alcançou níveis objetivos de superação das crises, desenvolvendo condições de inovações tecnológicas, mercado, forma de propriedade, gestão, a partir da participação institucional e do acesso ao crédito significativo para a viabilidade no longo prazo. Criou uma fórmula de organização em 2º grau, uma Central de Cooperativas, que internaliza as necessidades do processo produtivo e o acesso ao mercado. Seu resultado é um indicador altamente positivo para o sucesso definitivo dos empreendimentos de autogestão. Apesar de a forma de propriedade estar dividida entre associados e empregados, há disposição estatutária e procedimentos estabelecidos para associação dos empregados em um período de até três anos. Essa situação leva as linhas da forma de propriedade dos ativos e do empreendimento a andarem juntas, acima do socialmente necessário e em direção ao padrão idealizado para a autogestão.

Rosácea do EAq



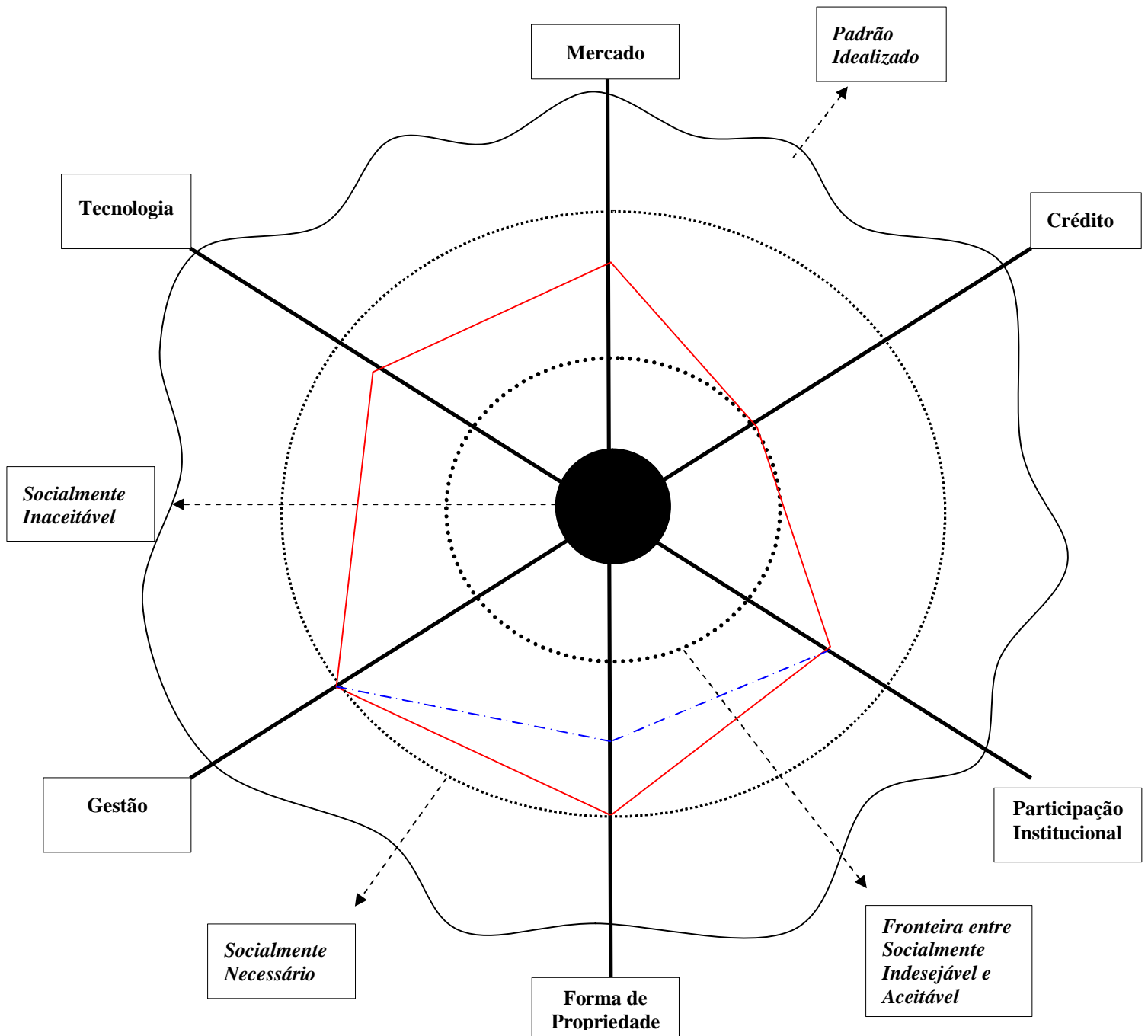
Comentário: é uma empresa autogestionária que surgiu em região na qual já havia a experiência de autogestão, mas há pouco tempo. Não houve interrupção da produção durante a recuperação do empreendimento. O sindicato foi contra a sua constituição e operação das atividades pelos trabalhadores. O patrimônio (ativos e instalações) pertence integralmente à cooperativa. Sua participação institucional é boa; dialoga com instituições públicas e privadas, governamentais e não-governamentais. Como a grande maioria dos empreendimentos autogestionários pesquisados, nunca acessou crédito significativo e necessário. Possuem tecnologia simples, pouco sofisticada, com produção mecânica e manual. A empresa opera com um turno só (única fundição que atua assim) porque o maquinário é defasado; tem mais mercado do que capacidade produtiva.

Rosácea do EAr



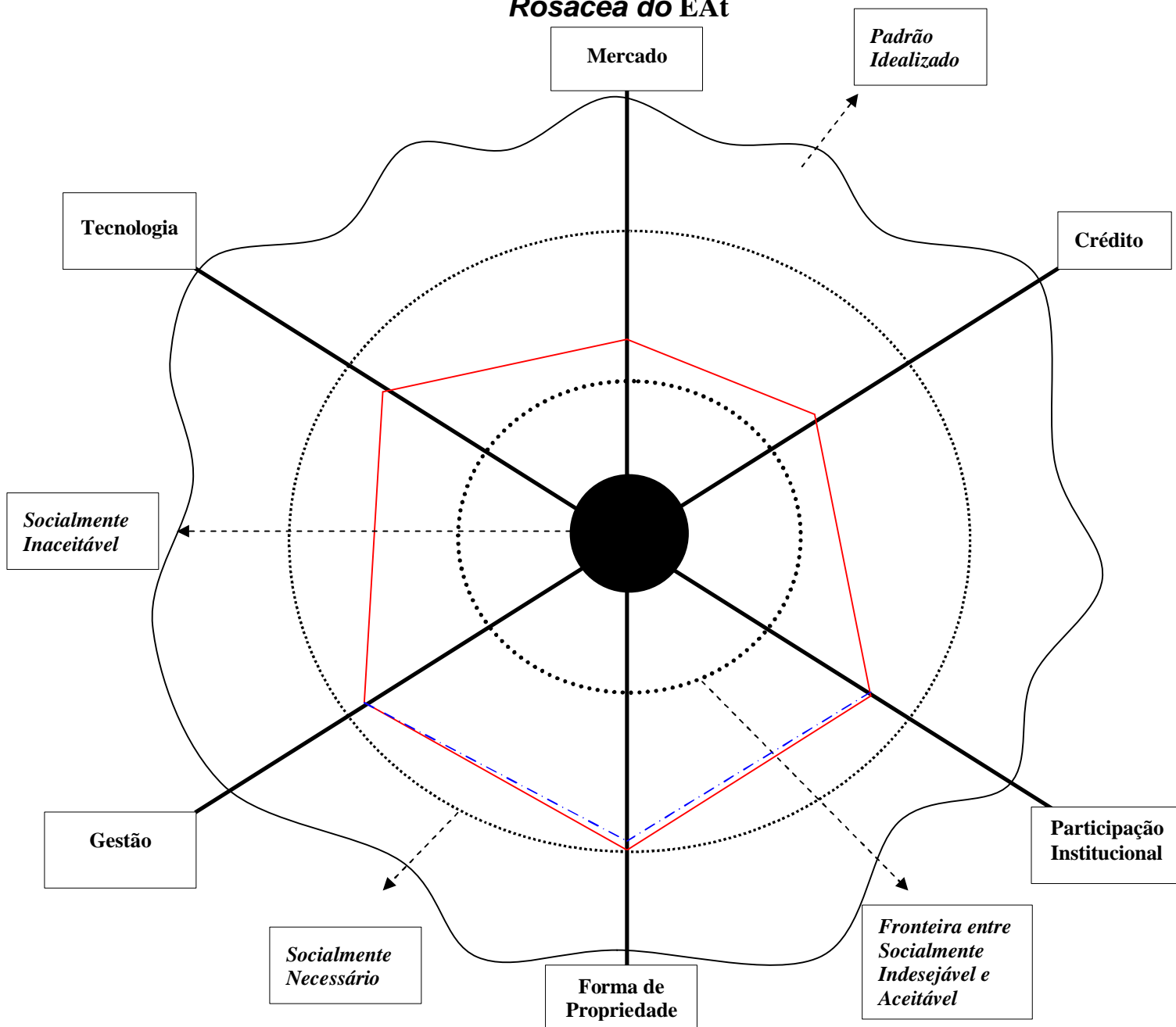
Comentário: Os trabalhadores dessa empresa não tiveram o apoio do sindicato da categoria profissional. Entretanto, conseguiram convencê-lo em apoiá-los e levaram a cabo o processo de continuidade do negócio. Obtiveram suporte também de política pública. Durante o arrendamento da massa falida, a cooperativa viveu a retirada de máquinas, o que atrasou a produção e reduziu a produtividade. Arrendaram a massa falida por dois anos. O maquinário é próprio e o prédio do parque produtivo é alugado. Não comprou nada diretamente da massa falida; compraram as máquinas usadas, porque não conseguiram arrematar o lote no leilão..A quase totalidade dos trabalhadores é associada ao empreendimento. O espaço da fábrica antiga até hoje está fechado. É um empreendimento com gestão democrática e participativa dos trabalhadores. O empreendimento é um dos poucos pesquisados que exporta seus produtos.

Rosácea do EAs



Comentário: O empreendimento é derivado de massa falida. O total das indenizações dos trabalhadores foi trocado pelo maquinário da empresa. Ainda assim, hoje são fiéis depositários da outra parte do maquinário (40% do total) que segue com eles. As instalações são de terceiros. Nunca acessaram crédito. É uma empresa que procura combinar gestão democrática com gerenciamento eficiente. Já chegou a contratar profissionais para encaminhar a administração da empresa, mas essa experiência não lhes deu bom retorno, e atualmente eles mesmos estão fazendo a administração. Tem equipamentos com mais de 15 anos e necessitam de novas tecnologias para aumentar a produtividade e diversificar a produção. Possuem relações sociais e políticas restritas.

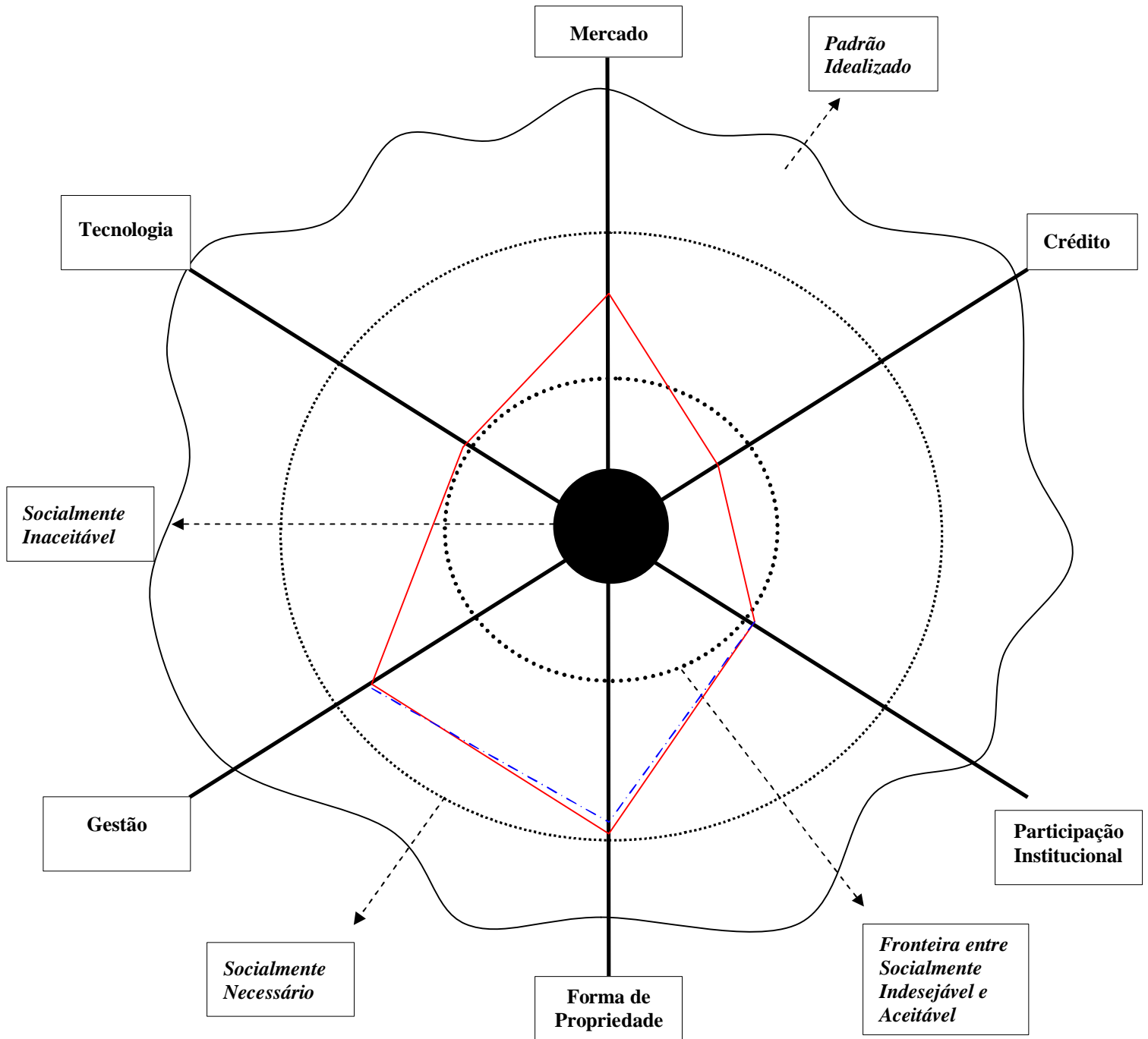
Rosácea do EAt



Comentário: Essa é uma empresa autogestionária que se originou da união de trabalhadores desempregados pela migração de empresas de um setor, para criar postos de trabalho, industrial na região. Com forte apoio do sindicato da categoria, que franqueou inicialmente o aporte de maquinários e equipamentos, a produção dos trabalhadores deste empreendimento vinha sendo absorvida por uma grande empresa do setor⁸, que aplica sua marca ao produto e coloca-o no mercado. Esta cooperativa já operou em mercado protegido, o que lhe garantiu maior valor agregado ao produto à época, salvando-a do mercado monopsônico que atribui baixo valor ao seu produto. Possui muitas dificuldades de ultrapassar a crise para auto-sustentabilidade, necessitando definir um produto e marca para manter-se estável no mercado. Seu parque produtivo é próprio.

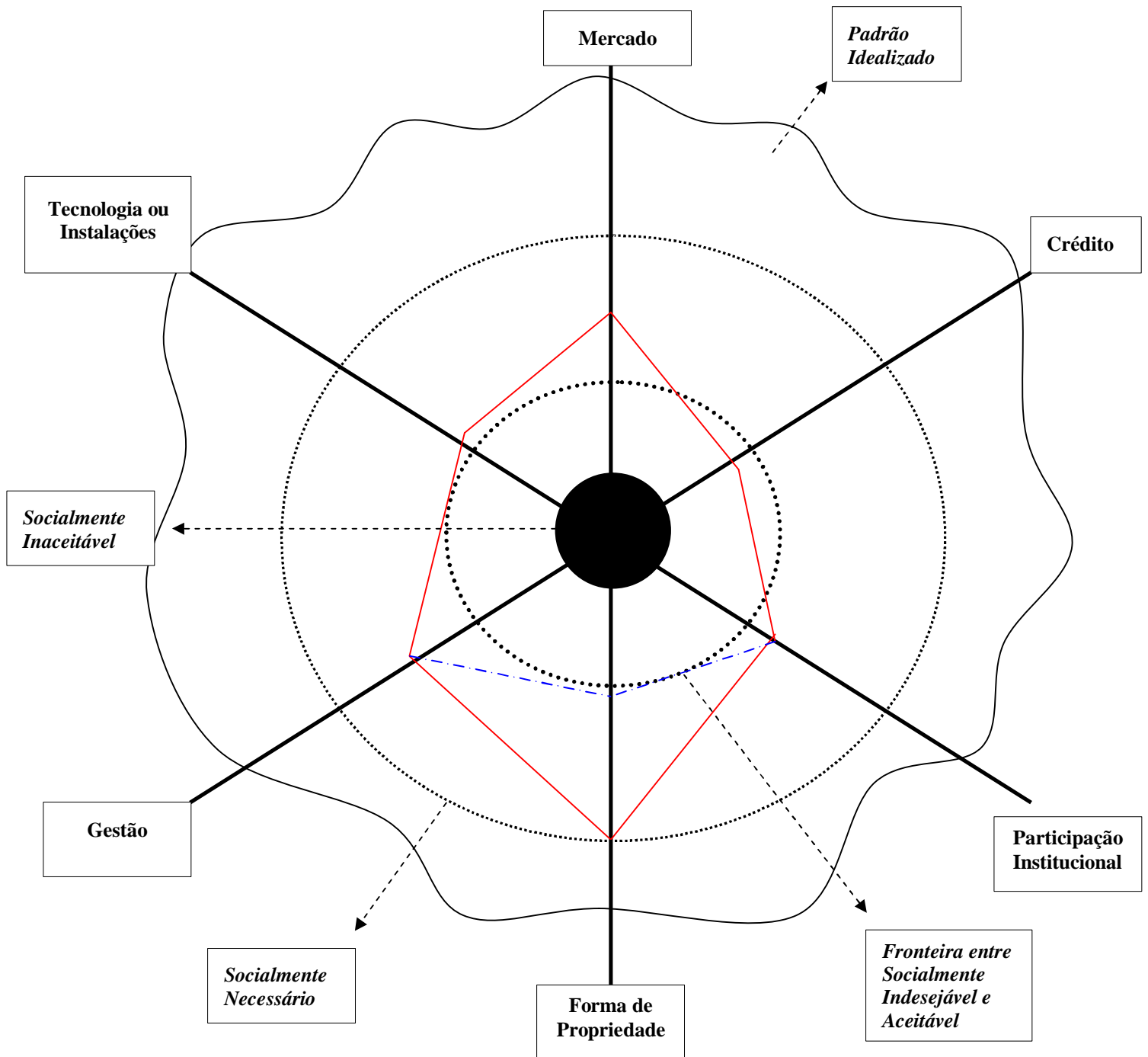
⁸ À época da pesquisa esta grande empresa avisou à cooperativa que pararia de contratar sua produção.

Rosácea do EAu



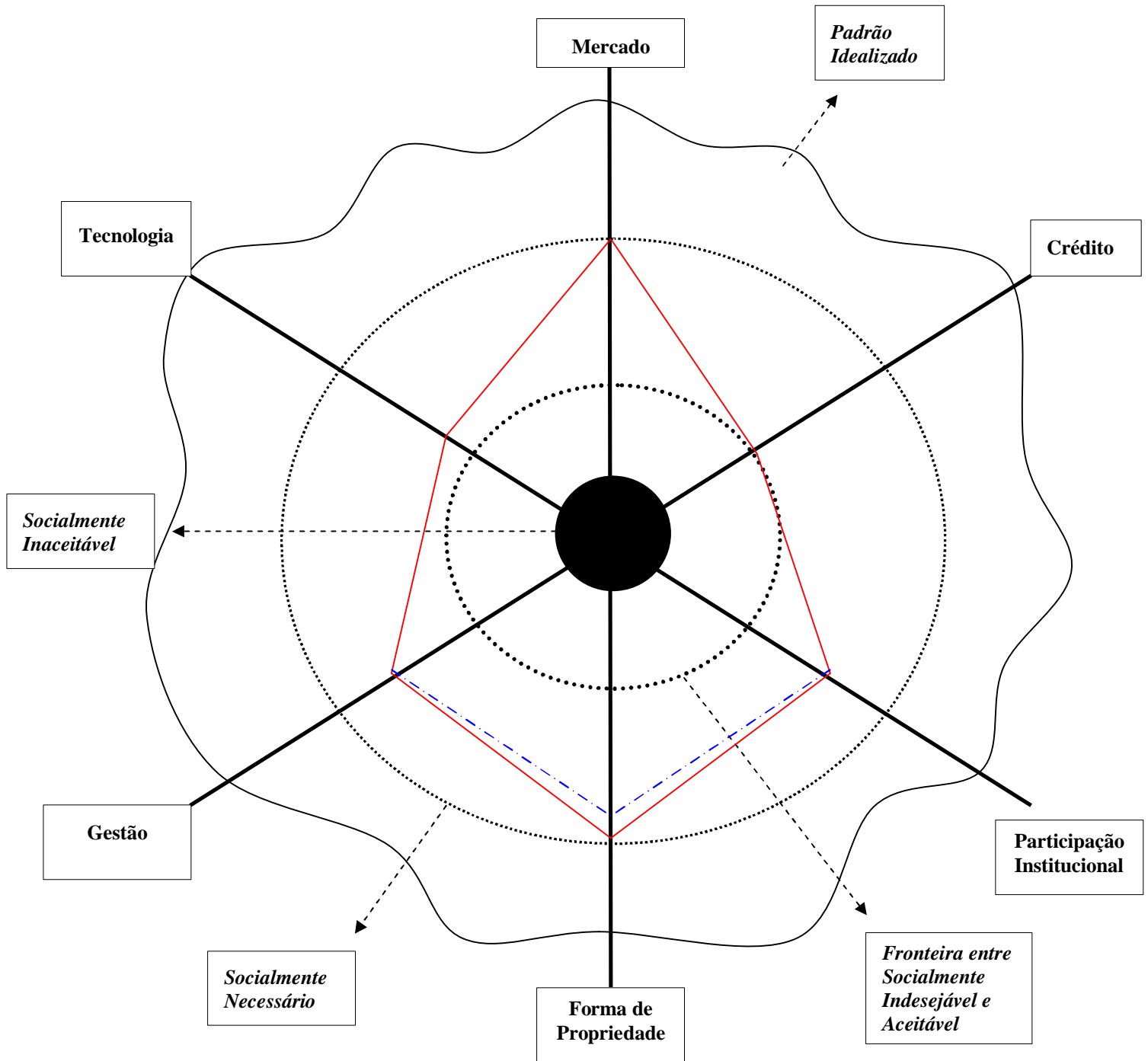
Comentário: É uma empresa pequena, em recuperação, que tem dificuldades de progredir em direção ao padrão ou situação desejável. Necessita criar um espaço próprio de participação institucional e ampliar seu mercado, pois possui produto de qualidade e com espaço no mercado. Outros elementos de suporte que poderiam possibilitar a escalada ao padrão ou situação desejável são o acesso ao crédito e o suporte técnico, visando planejar as inovações tecnológicas e a inserção no mercado. Quanto à gestão e forma de propriedade, a totalidade dos trabalhadores é associada, são proprietários do parque produtivo (ativos e instalações). Carecem de formação e capacitação, para o conjunto dos trabalhadores, em gestão, gerenciamento e empreendedorismo coletivo.

Rosácea do EA_v



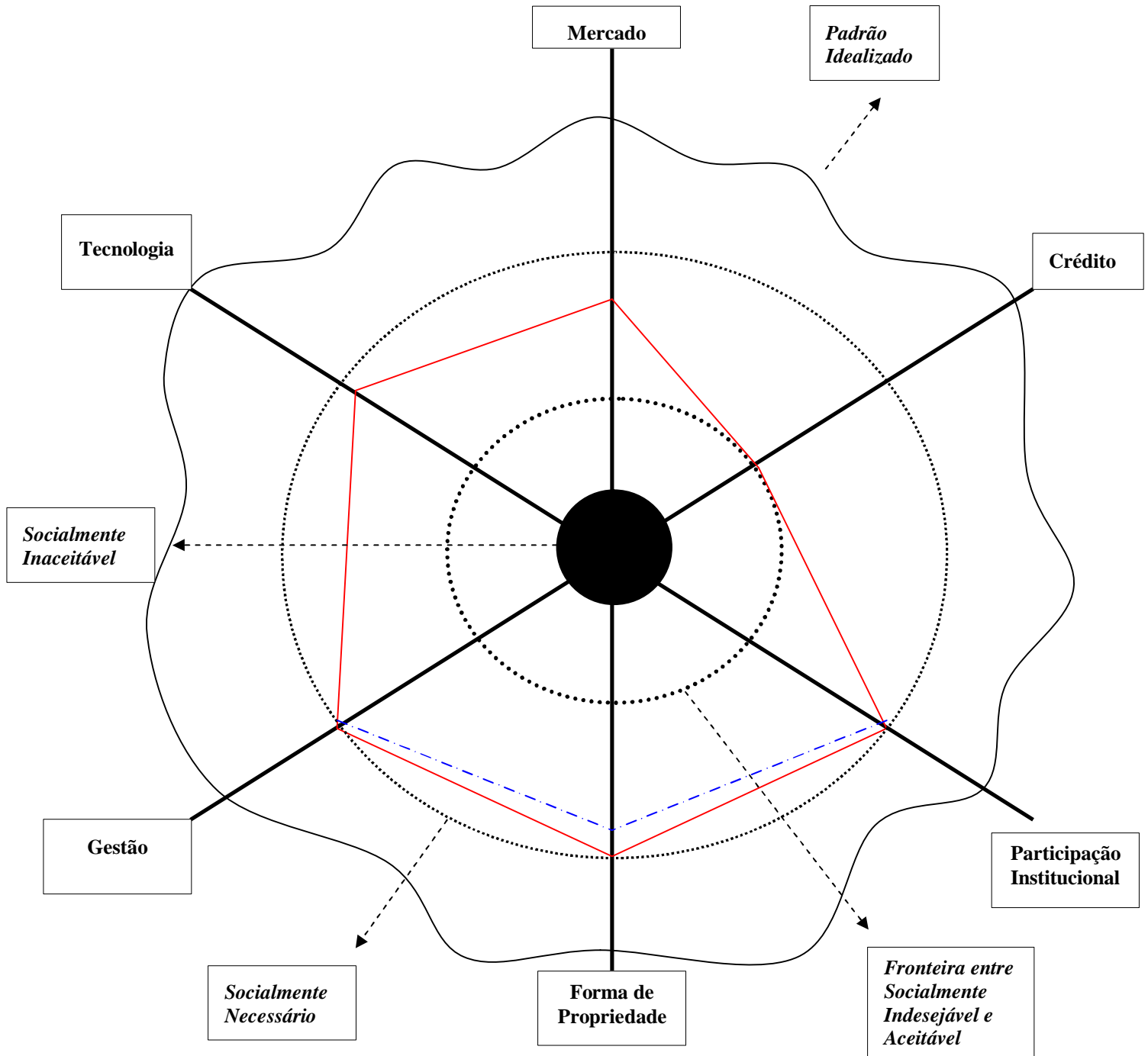
Comentário: É uma cooperativa autogestionária do setor de serviços, derivada de massa falida, recentemente fundada, espelhada em outros modelos de empreendimentos autogestionários. Não surgiu na esteira de política pública, nem por meio do apoio de sindicato ou de organizações da sociedade civil, mas perdura no mercado em razão da força do marca da empresa anterior, e pela simpatia dos clientes pela gestão dos trabalhadores. No entanto, carece de Crédito para aquisição dos bens de produção e capital para giro e investimento para poder se manter no mercado, em razão da defasagem nas instalações. O empreendimento paga arrendamento à massa falida.

Rosácea do EAw



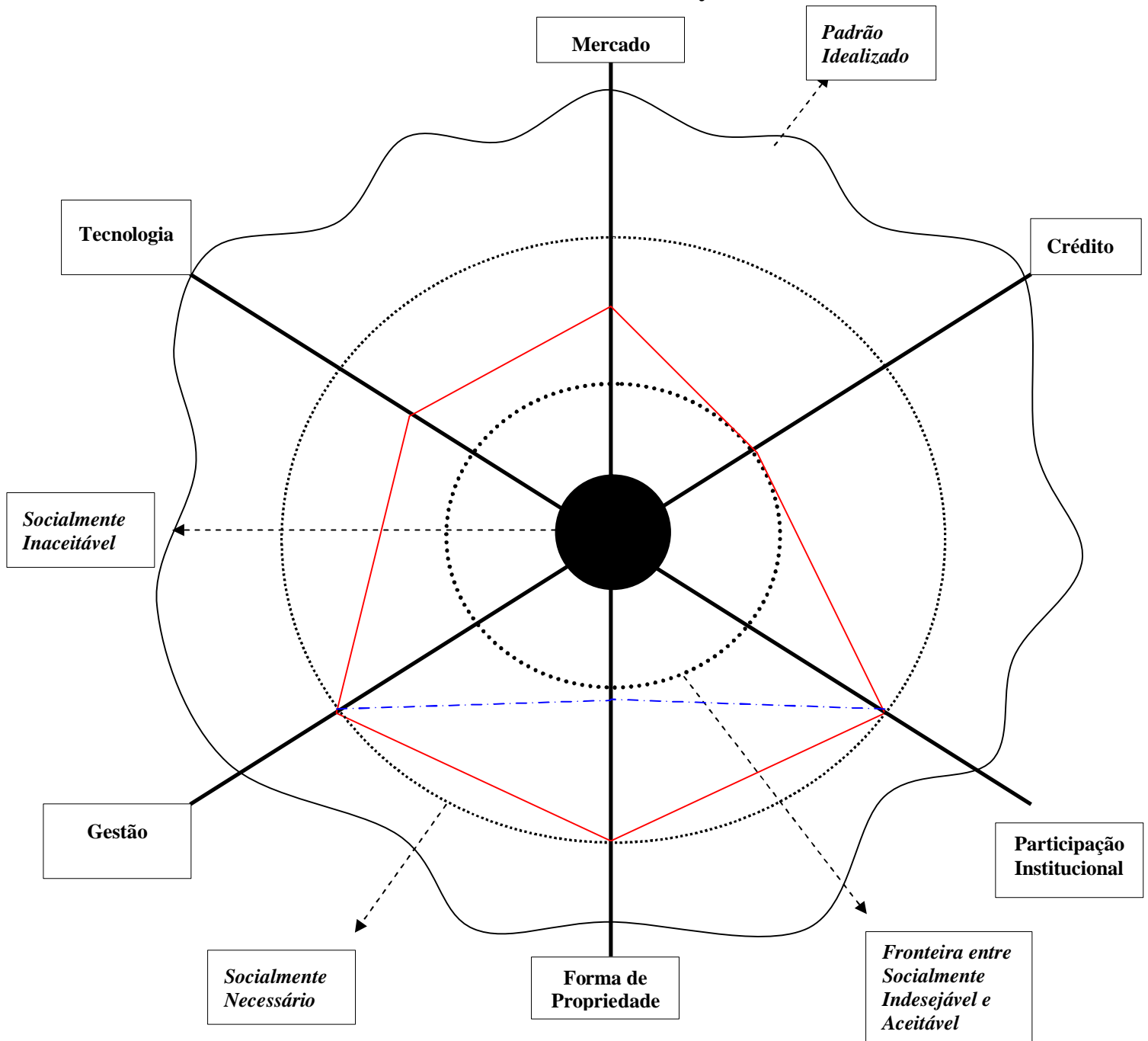
Comentário: É uma empresa em recuperação que avança com uma fórmula “doméstica” de gestão, mas sua referencia é a autogestão para quem é proprietário de quotas-partes no empreendimento. É uma empresa democrática quanto à forma de propriedade e a gestão é delegada ao conselho de administração. O empreendimento passou por programa de política pública e reclama relativamente à conceitualização e operacionalidade do ato cooperativo pelo Estado brasileiro. Possuem mercado para seu produto, mas estão um pouco defasados tecnologicamente, sendo necessário investir nessa área.

Rosácea do EAx



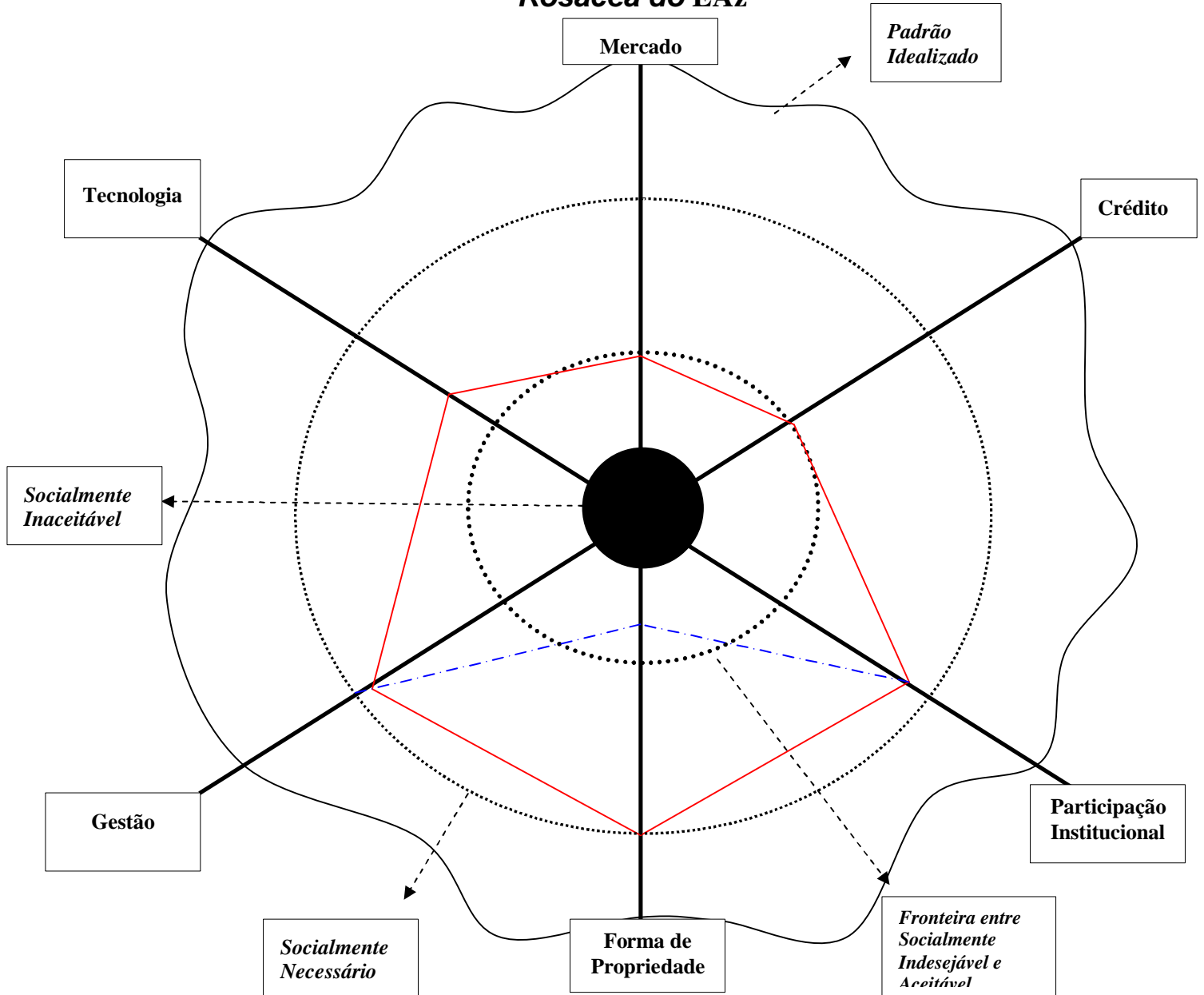
Comentário: Essa Cooperativa é uma empresa de autogestão que está tecnologicamente avançada. Na constituição e processo de transição da empresa tradicional para a autogestionária, tiveram um acompanhamento de perto do sindicato dos trabalhadores, embora este não soubesse muito bem da [nova] realidade da empresa, mas sua participação foi positiva. Suas principais necessidades são de acesso a crédito e formação para os trabalhadores. Quanto à gestão e à propriedade, são temas exaustivamente discutidos na empresa pelos trabalhadores, fazendo e refazendo suas fórmulas. O empreendimento possui produtos valorizados, pois fabricam partes para indústria automobilística.

Rosácea do EAy



Comentário: O patrimônio do empreendimento pertence quase inteiramente à massa falida. As máquinas estão no processo falimentar e para arrematá-las precisam cobrar os créditos trabalhistas. Adquiriram 8 máquinas novas. A empresa não possui sede própria. Contudo, a cooperativa é dos trabalhadores em sua grande maioria. Contratam apenas advogado e contador. A tecnologia é pouco sofisticada e as máquinas têm aproximadamente 15 anos. A empresa não recorreu a crédito, mas estão começando a projetar a solicitação de crédito para obtenção de capital de giro e para aquisição de equipamentos. Tem boa relação social com o entorno comunitário, gestão democrática e participativa. Desenvolvem parcerias político-sociais, tem proximidade com os sindicatos e instituição de representação..

Rosácea do EAz



Comentário: é uma empresa do setor do vestuário, com mais de 10 anos, que passa por problema de mercado, não de produto, que é de boa qualidade, tendo inclusive padrão de exportação. A conjuntura econômica e as políticas fiscais (benefícios fiscais e infra-estrutura concedidos) no território produzem desigualdade de condições para concorrer, sobretudo pelo desequilíbrio dos custos de produção, mais altos, pois a cooperativa não tem acesso a essas políticas. Penhoras judiciais de dívidas da antecessora ainda provocam a retirada de bens de produção. A gestão e propriedade são democráticas, com grande número de trabalhadoras e trabalhadores. Em torno de 97% de um universo de mais de 500 pessoas são associados. Destes, em torno de 90%, é do sexo feminino. Há alta rotatividade de trabalhadores. Possuem o FIS - Fundo Interno de Solidariedade, no qual depositam 30% do faturamento para cobrir o INSS, FGTS, férias e décimo terceiro salário. Soma-se a isso ganhos sociais que não existiam para os empregados da antiga empresa, como cesta básica, café da manhã na empresa, transporte para o trabalho, assistência médica aos cooperados. O estado dos equipamentos não é bom, o que causa paradas na produção. Não possuem crédito para adquirir maquinário

5. AS ARTICULAÇÕES ENTRE OS MARCOS CONCEITUAL, POLÍTICO E JURÍDICO DA AUTOGESTÃO BRASILEIRA

1. Aproximação ao tema

Quando trazemos à tona o assunto do marco legal ou jurídico dos empreendimentos autogestionários estamos realizando o difícil exercício de montar uma espécie de mosaico, no qual estão dispostos desde elementos conceituais relativos ao sujeito/objeto social da operação jurídica, bem como os instrumentos normativos que envolvem esses atores econômicos, sociais e políticos. Em outras palavras, estamos discutindo temas referentes às normas que conceituam, amparam e fiscalizam esses empreendimentos, e ainda o rol de estruturas que os atende através de mecanismos próprios e competentes.

A "vida jurídica" para esses atores, enquanto empreendimento, começa com a aquisição de personalidade jurídica (Registro na Junta Comercial e inscrição nas fazendas públicas) para o seu funcionamento, e só termina com a extinção do negócio. Aqui fazemos um parêntesis: devemos ressaltar que são raríssimos os casos de extinção de empreendimentos autogestionários até o momento. Voltando ao ponto, essa "vida" é regulamentada por um arcabouço normativo disposto pelo Estado de Direito, tratados no âmbito do direito econômico, comercial, civil, entre outros.

Nesse sentido, a questão do marco legal dos empreendimentos autogestionários é debatida com muita atenção (e até apreensão) nos fóruns existentes, seja na esfera governamental e pública seja na sociedade civil. E, nesses debates, até o dia de hoje, não encontramos respostas sistemáticas e concretas acerca de instrumentos e ações objetivas pelos órgãos competentes e adequados, como sabemos existir para as sociedades de capital.

Falamos de empreendimentos de trabalhadores que recuperam empresas falidas ou em estado pré-falimentar, cuja propriedade, gestão e operação

produtiva é realizada por um conjunto de trabalhadores engajados no processo produtivo, em todas as instâncias do empreendimento – gestão e funcionamento operacional, produtivo e comercialização. Falamos de iniciativas econômicas cujo formato jurídico-societário predominante é o de sociedade de pessoas, cooperativas de produção industrial, em sua grande maioria, alijadas do acesso a instrumentos de fomento e suporte. Isso talvez ocorra porque os empreendimentos autogestionários são novos atores nos cenários político e econômico, e o Estado não está preparado para atendê-los com as características que possuem. A conformação de um quadro institucional que reconheça e formule um marco jurídico para esses entes é tremendamente necessário e urgente. Em função disso, o estado da arte do marco legal brasileiro para autogestão de empresas está com perigosas lacunas, tornando-se essa uma necessidade premente para esses empreendimentos de novo tipo e até para a sociedade.

Podemos afirmar que as primeiras iniciativas de empreendimentos autogestionários provenientes de empresas em situação (pré)falimentar, com esses contornos, algumas organizadas, hoje, inclusive em redes, apareceram em solo brasileiro a partir de 1986. Não estamos omitindo, entretanto, isso já foi dito, que antes dessa época algumas iniciativas de recuperação de empresas por empreendimentos autogestionários já tinham sido experimentadas no país. O que notamos, e isso é importante, é que, a partir dessa época, o surgimento dessas experiências começou a pulular pelo Brasil, em diferentes estados da federação, setores da economia e categorias de trabalhadores, suscitando a questão da recuperação de empresas falidas ou em estado pré-falimentar, por empreendimentos de trabalhadores que nessas empresas trabalhavam. Ato contínuo, revela-se a necessidade de reconhecimento institucional e tratamento especial a partir da criação de instrumentos para que os atores inovadores possam operar de acordo com suas condições sociais e econômicas.

A quantidade de empreendimentos autogestionários surgidos a partir dos anos noventa do século que passou revela que o fenômeno postou-se na sociedade brasileira. Nos dias de hoje, há numerosos e importantes casos de

sucesso que só não estão em melhor situação em razão da ausência de reconhecimento pelo Estado como casos especiais, de empresas de trabalhadores.

Ressaltamos novamente, porém, a título de precisão, que desde o início sabíamos que não encontraríamos nenhum empreendimento que fosse um tipo ideal de autogestão na amostra pesquisada. Isto porque um tipo ideal, como referido, não se encontra na realidade, mas tão somente no plano das idéias. Esta idéia pura ou tipo idealizado de autogestão sugere doutrinariamente que a totalidade dos trabalhadores de um empreendimento deveria participar, sempre e em todos os momentos, cabalmente das decisões no empreendimento no qual estão associados. E isto não acontece exatamente assim nas empresas autogestionárias, organizadas sob qualquer dos formatos jurídico-societários existentes, especialmente quando os empreendimentos tornam-se maiores economicamente e em número de trabalhadores e seus processos de produção social mais complexos. Por isso, suas diretrizes de gestão regem-se, na prática, dentro de um cotidiano disposto (inclusive legalmente) por representações, seja por conselho administrativo, de gestão, diretoria ou gerência geral, entre outros. Independente disso, esses fatores não retiram a qualidade da gestão (democrática) e o caráter democrático da participação dos trabalhadores no capital social do empreendimento, o que identifica a autogestão.

Ainda que a maioria dos empreendimentos possua o formato jurídico-societário de cooperativas, há também sociedades por cotas e ações, as caracterizações individuais são muito específicas, ou seja, são empreendimentos diferentes, que operam ramos de produção diferenciados e regem-se por meio de estatutos, contratos e normas internas próprias. Estas normas versam sobre a gestão e o funcionamento dessas instituições.

Vale ressaltar que embora sejam processos produtivos revigorados a partir de empresas que já estavam no mercado, os empreendimentos de autogestão adotam formato e gestão próprios, em nada correspondendo com o anterior a não

ser a continuidade da produção e algumas técnicas de organização no dia-dia do empreendimento. Altera-se, portanto, a organização da gestão e gerenciamento na nova empresa relativamente à falida ou antecessora, principalmente no que diz respeito à hierarquia ou forma de comando no novo negócio.

Mesmo havendo grandes diferenças entre os empreendimentos, individualmente, há agrupamentos metodológicos que revelam importantes pontos de semelhanças, a partir uma gama de princípios e condições comuns. Para começar, são empresas de trabalhadores onde as parcelas de propriedade do capital, assim como a gestão dos negócios, são democraticamente detidas e organizadas pelos trabalhadores que participam do negócio e produção. Mas há também outros pontos de similitude identificados caso a caso, que vão desde as primeiras ações desenvolvidas na organização dos trabalhadores para manutenção dos postos de trabalho e do negócio, o surgimento institucional do empreendimento, o enfrentamento das crises das empresas falidas e do próprio negócio como a ausência de crédito para re-início das atividades produtivas e de comercialização. Percebemos ainda outras situações similares, positivas ao nosso ver, que são as soluções de continuidade pelos trabalhadores, baseadas na confiança, luta e solidariedade, o que aparentemente potencializa o empreendimento em relação às condições de viabilidade do empreendimento. Estes, aliás, são fatores comuns em quase todos os empreendimentos, o que aparentemente os aproxima enquanto tipo, enquanto revelação de padrão. Esses elementos, cruzados, mostram fragilidades e carências comuns, que com certa facilidade poderiam ser neutralizados, desde que alguns instrumentos estivessem à disposição desses trabalhadores e seus empreendimentos.

Mas torna-se importante aprofundar algumas questões, fundamentalmente as que possuem relevância face ao tipo de empreendimento colocado, como os princípios e as formas de acesso ao empreendimento por trabalhadores, a forma de subscrição e integralização de cotas, quotas-partes ou ações, assim como os mecanismos de participação dos trabalhadores no empreendimento, por exemplo. São fatores que podem evidenciar o grau de coesão e/ou divisão dos

trabalhadores no negócio, a condição de poderem participar, em condição de igualdade, da gestão e das sobras, ou lucro, do empreendimento em que trabalham.

O tratamento dispensado a esse tema, da propriedade e da gestão, pode influenciar bastante o olhar e o esforço do trabalhador para com o empreendimento do qual faz parte, o que está diretamente vinculado ao conceito da autogestão.

É importante ressaltar que apesar de alguns empreendimentos da amostra possuírem um número significativo de trabalhadores celetistas, - havendo até um caso onde há mais celetistas contratados e prestadores de serviços do que associados no seu quadro de trabalhadores, quase que nos moldes das empresas tradicionais - é reconhecido que a questão da propriedade e da gestão deve balizar as eventuais formulações de uma política pública para esses atores sociais e econômicos contemporâneos.

Muito embora identifiquemos uma situação de grande número de empregados em alguns empreendimentos pesquisados, há grupos que mantêm estatutariamente os princípios da autogestão, de democracia e propriedade coletiva entre os associados, e por isso não chegam a ferir os princípios do cooperativismo e autogestão. Isto acontece em razão de que tais empreendimentos tratam a questão das relações de emprego no estabelecimento como necessárias para um período transitório, de duração determinada. Consideram ser este um período de adaptação do trabalhador ao meio autogestionário de produção, em período não superior a três anos de relação celetista. Nesse tempo, os trabalhadores adquirem não só a cultura e experiência em um empreendimento autogestionário, mas também condições financeiras para subscrever e integralizar as quotas-partes da cooperativa. Nesses casos, o trabalhador que ingressou no empreendimento como empregado, caso não queira se associar após esse período (de adaptação e criação de condições para

associação), terá que deixar a empresa, após receber seus créditos trabalhistas decorrentes da relação de emprego.

Devemos destacar, por isso, que entre os empreendimentos brasileiros existem diferenças no tratamento da questão da existência elevada de relações de emprego, o que muitas vezes não passam de diferenças de método. O importante, nesses casos, é a manutenção dos princípios que prevejam e aquilatem a participação integral do trabalhador no empreendimento, quer na gestão quer no trabalho cotidiano.

Esses empreendimentos autogestionários, em sua grande maioria cooperativas, se distinguem das cooperativas tradicionalmente existentes, em função de serem urbanas e seus associados atuarem em conjunto, pois a produção e as operações são realizadas de forma coletiva do início ao fim do processo produtivo. São associações para o trabalho e para o “empreendedorismo”. Já o modelo cooperativo tradicional é voltado sobremaneira para a produção agrária e seus instrumentos de apoio já estão formatados e garantidos pelo Estado. Diferentemente das cooperativas autogestionárias, nas cooperativas agrárias, em sua maioria, apenas uma parte da produção é realizada coletivamente pelos associados, que se reúnem em determinada etapa do processo produtivo para o beneficiamento, armazenamento ou outra atividade assim como para a comercialização.

Essas características dos empreendimentos autogestionários, talvez a de maior relevo seja a participação dos trabalhadores na gestão e na produção, requerem uma intrínseca relação entre os trabalhadores e seus empreendimentos. Por isso, tal questão deve ser aprofundada, pois se trata de um elemento conceitual determinante.

Quando falamos da importância de construção conceitual, estamos nos referindo aos elementos necessários de identificação e reconhecimento desses atores para objetivamente haver a formatação de política pública que produza

instrumentos adequados aos atores. Nesse aspecto, conceitual e legal, o programa gaúcho de Economia Popular Solidária, implementado no governo passado (1998-2002), fornece um bom exemplo de como focar a questão: os empreendimentos com mais de 10% (dez por cento) de empregados não eram e não podiam ser considerados como empreendimento de autogestão,⁹ não tendo portanto possibilidade, de serem beneficiados com as ações da política pública, independentemente de o empreendimento ser derivado ou não de massa falida. Esse caso de política pública é um claro exemplo de estabelecimento de um marco legal adequado, pois trata os atores diferenciadamente, eis que assim o são. É uma demonstração do que cada ente público da Federação, dentro de sua área de competência e responsabilidade, pode realizar. É uma das mais eficientes experiências brasileiras de política pública já vistas no Brasil, que buscou mudar este quadro inóspito da sociedade ao recuperar, nas suas regiões, as empresas falidas ou em estado pré-falimentar. Ao apoiar objetivamente iniciativas de recuperação de empresas, proporcionando alguns instrumentos e articulações para fomento e suporte efetivos aos empreendimentos de autogestão. Hoje, a grande maioria já ultrapassou a 1ª crise, muitas das quais adquiriram os ativos empresariais. Foi um programa que foi montado pelo governo do Rio Grande sul entre 1999 e 2002¹⁰.

2. A Política Social

Desde a revolução industrial até os dias de hoje, o mundo do trabalho debate-se com os dilemas advindos da contradição capital x trabalho na sociedade capitalista. Mas foi especialmente no final do século XIX e início do século XX que essa questão, a *questão social*, ganhou força e contundência no seio da sociedade europeia, quando, a partir dos efeitos produzidos pela liberdade de contratar, a população trabalhadora, especialmente a europeia, começou a clamar por *justiça social*, como antítese às injustiças sociais produzidas pela

⁹ Decreto nº 41.062/2001, art. 8º.

¹⁰ Mais informações sobre o programa gaúcho de ecopopsol e o Decreto (do Governo do Estado do RGS) nº 41.062/2001, ver: LEBOUTTE, Paulo. “Economia Popular Solidária: a experiência pioneira do Rio Grande do Sul”, ITCP/COPPE/UFRJ, RJ, 2003.

questão social. A *questão social* nada mais era do que a agudização de uma crise gerada pelos elevados níveis de pauperização da população trabalhadora que se via premida pelas más condições de trabalho e renda, dado o regime (liberal) de trabalho da época. E foi tão imponente e perversa que, além de utilizar a mão-de-obra infantil e feminina em jornadas de trabalho inumanas, chegando a até 16 horas por dia, ainda mantinha exércitos de desempregados, pais de famílias, que eram suplantados nos postos de trabalho pelas mulheres e crianças, em virtude de que a remuneração destes pelo trabalho prestado era inferior.

E essa prática não era ilegal. Era apenas consequência da liberdade de contratar, que quase promoveu a derrocada prematura do sistema jurídico, econômico e social daquele tempo, o sistema liberal capitalista. Este embasava sua ação institucional/legal no estado mínimo, na ausência de leis, no total afastamento ou não-intervenção do Estado nas questões da sociedade. As normas de proteção do trabalho eram inexistentes porque o mercado deveria reger as relações entre o empregador (capitalista) e o(s) empregado(s) (força de trabalho). Dito de outra maneira, os contratos ou acordos entre as partes eram realizados até o limite do suportável nessas relações, mas através de pactos entre as pessoas. Como resultado, temos, de um lado, o capital querendo pagar o menor valor pelo trabalho e de outro o trabalho necessitando de remuneração para poder sobreviver.

O sistema capitalista industrial, nessa época, já dava sinais de debilidades e contradições, apontando sérias crises entre o capital e o trabalho. Sobre esse contexto:

“a família viu-se atingida pela mobilização da mão-de-obra feminina e dos menores pelas fábricas. Os desníveis entre as classes sociais fizeram-se sentir de tal modo que o pensamento humano não

*relutou em afirmar a existência de uma séria perturbação ou problema social”.*¹¹

Os problemas sociais verificados eram candentes e de grande risco social, político e econômico para a sociedade. Em função disso, uma gama de correntes sociais, teóricas e políticas exibiram as causas do problema, defendendo propostas de solução. Os diferentes atores e personagens, em variadas partes do planeta, especialmente da Europa, formularam idéias (manifesto comunista-1948) e as mais variadas ações, como o implemento dos seguros (Alemanha-1889), a promulgação de doutrinas religiosas (*Rerun Novarun-1891*), entre outros, posicionando-se pela resolução do problema.

Pois bem, esta *questão* foi um marco importante para definir a construção de um marco legal moderno para as relações de trabalho subordinado, ao limitar a liberdade de contratar. As lutas, reivindicações, negociações e ações da classe trabalhadora promoveram desdobramentos que atingiram instancias para além da esfera política. Os desdobramentos desses fatos atingiram finalmente o Estado, proporcionando e impulsionando não só a criação das primeiras normas de direito do trabalho, mas também a própria a Organização Internacional do Trabalho (1919). Foram as primeiras ações reverberando o imperativo da justiça social, fruto de acordo entre governos e sociedades, beneficiando os trabalhadores com objetivo de minimizar a *questão social*.

É nesse quadro que começa um período de formulação e criação de leis do trabalho com vistas à corporificação de medidas de combate ou minimização das dificuldades apresentadas pela questão social, replicando-se pelo mundo afora, o que ficou conhecido como *constitucionalismo social* e posteriormente também o constitucionalismo econômico, uma decorrência do clamor por justiça social. Estas “constitucionalizações” dizem respeito à migração para as constituições nacionais de direitos sociais e econômicos.

¹¹ NASCIMENTO, A. M.. Curso de Direito do Trabalho, 8ª ed., São Paulo: Saraiva, 1989.

Baseados nos princípios da justiça social, que viraram celeuma na boca do povo, em reação às injustiças sociais que grassavam na sociedade da época, os trabalhadores garantiram que seus direitos fossem promulgados e as condições de trabalho de mulheres e crianças fossem reconhecidas com a especialidade que merecem e necessitam.

A era contemporânea, porém, não é muito distinta, apesar dos avanços legislativos de proteção aos trabalhadores subordinados e da tecnologia. Temos ainda questões sociais que exigem, em parte, adoção de eficientes políticas sociais, principalmente de geração de trabalho e renda.

A natureza do sistema econômico hegemônico – o capitalismo moderno – que implica elevada discrepância na distribuição de renda tem como conseqüência, para grande parte do mundo, gritantes desigualdades sociais. Mesmo constatando a hipótese da existência entre nós de uma questão social - séria e grave- e a necessidade de adoção de políticas sociais de geração de trabalho e renda, temos que nos indagar sobre aquelas que seriam mais eficientes para geração de trabalho e renda e sobre quais mecanismos utilizar na busca de soluções contemporâneas sustentáveis. Estaria em questão a própria recuperação de postos de trabalho, com a recuperação do negócio em si, através de empreendimentos economicamente viáveis e auto-sustentáveis, juntamente com uma política de desenvolvimento econômico.

3. Os tempos atuais: a questão social e a recuperação de empresas

Em que pese haver muitos avanços e formulações legais relativos à proteção jurídica aos trabalhadores no que toca à construção e solidificação de seus direitos, a sociedade contemporânea não foge muito a esse panorama recém traçado. O enfrentamento das questões sociais continua sendo um grande problema, mas que se faz sentir principalmente nos países do chamado capitalismo periférico.

A globalização e o neoliberalismo, além de outros fatores, que balizaram a economia e a política nos últimos vinte anos, promoveram ou no mínimo contribuíram fortemente para sucateamento e/ou quebra das empresas nacionais, assim como o desmonte de parte do já precário estado de bem-estar existente no país.

Os trabalhadores, por sua vez, recorreram aos instrumentos que possuíam à sua disposição e aos quais detinham acesso e controle –, no caso as empresas de autogestão –, embora esses empreendimentos não fossem totalmente adequados aos seus intentos e perfil de interesses. Organizando-se coletivamente em empreendimentos de autogestão, os trabalhadores viram a possibilidade de fazer frente aos problemas sociais, que acompanham a desocupação e a ausência de renda, estabelecendo antídotos, por si mesmos, às relações precarizadas de trabalho ou a simples ausência de ocupação.

Esses empreendimentos têm a capacidade (e a virtude) de, através do trabalho e do “empreendedorismo”, neutralizar, ao menos parcialmente, os efeitos perversos da globalização e das políticas neoliberais. Por reconhecer isso, políticas, órgãos e instituições públicas se vêem praticamente compelidos a contribuir para reverter o quadro de penúria desse segmento da classe produtiva, que se organiza para intervir no processo econômico. De maneira alternativa, buscam assegurar o seu direito ao trabalho e à geração de renda combinando o desenvolvimento econômico com o social.

O fenômeno da recuperação de empresas através da autogestão cumpre seu papel nesse esforço de resgate ou implantação da justiça social, fazendo com que os empreendimentos que gravitam em torno da economia denominada associativa, solidária, social e/ou autogestionária, se articulem e reivindiquem o reconhecimento de seus direitos. Porém, em razão de ainda não serem considerados enquanto elementos vivos de um sistema, no que tange ao estabelecimento de direitos institucionais coletivos e apropriados, enfrentam extraordinárias dificuldades. Têm grande necessidade de abertura linhas de

crédito e financiamentos, incentivos fiscais e econômicos, fundos de incentivo à produção, educação etc, condizentes com sua condição social e econômica. Mesmo assim, mesmo com essa situação, resistem e mantêm-se ativos na geração de trabalho e renda e ainda contribuem com o desenvolvimento do país, pois pagam tributos como qualquer empresa.

Dessa forma, é imperativa a adoção de medidas que sejam capazes de minimizar esse desequilíbrio social. Essas medidas devem ser tomadas como instrumentais, derivadas de um elenco de proposições já definidas pela política social, entendida como

“resposta ordenada às deficiências sociais e que deve servir à promoção humana, e procura alcançar o bem estar social mediante um conjunto de medidas coerentes aptas para lograr uma ordem social justa”¹².

A política social, portanto, corporifica-se quando aparecem situações em que pessoas ou grupos sociais estão alijados dos resultados da cooperação para o bem-comum e é necessário reverter o quadro, ou minimizá-lo, para neutralizar patologias na ordem social. Segundo Podetti:

“a essência e funções básicas do bem-comum enquanto tal corresponde à noção de ordem social”¹³.

Todavia, não podemos deixar para um segundo plano a obrigação de revelar as novas caracterizações da pobreza e da miséria. Podetti assim chama a atenção para o problema:

“...na pobreza, se adverte contemporaneamente, sua tendência a fazer-se ‘invisível’, por esconder-se em determinados bairros ou setores; por erros de

¹² PODETTI, H. Política Social: *objeto y principios básicos, Desarrollo Social. Planificación y técnica. Política Laboral y de la seguridad social. Políticas Sectoriales.* Astrea, Bs. As., 1982. (tradução livre).

¹³ Idem (tradução própria)

apreciação; por mimetizar-se no desemprego disfarçado; porque os pobres 'não têm cara nem voz'; e porque sendo velhos muitos pobres estão segregados ou excluídos".¹⁴

Vemos que o mundo ocidental há muito convive com os malefícios gerados pelas contradições do sistema capitalista, que cindiu antagonicamente o capital e o trabalho. Dessa maneira, as alternativas são raras: ou o capital absorve o trabalho humano, subsumindo-o (fazendo-o existir em função de si), ou resta a exclusão social e econômica; fora disso, o amparo do Estado-Providência ou de Bem-Estar Social.

4. O fenômeno da autogestão de empreendimentos

Na contemporaneidade, porém, essa regra nem sempre é seguida. Ao contrário, há exceções por força justamente dessas ações que estamos observando. É um período em que trabalhadores, por força da conjuntura e estrutura do sistema, são compelidos a gerir meios de produção, e com isso, além de executar as ações de produção, também têm que empreender no mercado e gerar a própria renda.

É um fenômeno que se revela como portador de iniciativas de um número considerável de trabalhadores e empreendimentos, mas, convém lembrar, não acontece de forma isolada no Brasil. Na Espanha¹⁵, por exemplo, havia experiências de reconversão de empresas sociais já no final da década de 70 do século passado. Mas não carecemos de ir muito longe. Aqui mesmo, na América do Sul, há muitos casos de recuperação de empresas, com caracterização própria, como na Argentina, Uruguai, Colômbia, entre outros. Todas essas experiências se encontram no período compreendido entre o fim do século passado e o início deste.

¹⁴ Idem, ob. cit., pág. 18.

¹⁵ Regiões pioneiras: Catalunha e País Vasco, hoje em todo o país.

Como já ressaltado, o surgimento recente de um número expressivo de empresas de autogestão no Brasil, aparentemente pode ser atribuído às dificuldades advindas da aplicação de políticas econômicas liberalizantes no país, com conseqüências fortíssimas na área social. Configuram um fenômeno típico, mas não exclusivamente urbano, pois embora a grande maioria situe-se no plano urbano. Há exceções que envolvem atividades rurais ou primárias. Entretanto, mesmo quando se manifestam também na atividade primária estendem suas relações de produção para a indústria (no processo produtivo intrínseco), por meio da manutenção de parques produtivos falidos, desativados ou em vias de desativação, como o caso das agro-indústrias.

Sua principal característica é a gestão do trabalho, através de sociedade econômica com a natureza jurídica de sociedade de pessoas. Estas, apesar de genuínas empresas autogestionárias (democráticas e igualitárias), em que pese as considerações acerca do tipo ideal, não encontram igual correspondência no marco legal nacional. É importante notar aqui a diferença do cooperativismo tradicional e das cooperativas sobre as quais estamos nos referindo. Estas, as cooperativas autogestionárias urbanas, possuem outras necessidades, diferentes das que fundam o cooperativismo tradicional brasileiro, de forte base agrária e de pequenos e grandes proprietários. Ou seja, o marco legal atual do cooperativismo não atende aos interesses dos empreendimentos autogestionários que pesquisamos, visto os interesses não serem os mesmos. Talvez por isso alguns empreendimentos brasileiros de autogestão adotem a forma de Sociedade Anônima, Sociedade Limitada, ou mesmo Associação de Produção.

Essa caracterização de empreendimentos de autogestão, que recuperam massas falidas, deveria ser mais bem observada e especialmente reconhecida pelos poderes públicos. Isso porém, não acontece até os dias de hoje, apesar de já haver essas experiências no País já há mais de 15 anos. Na verdade, deveríamos ter uma verdadeira política de estado, fundada em um marco legal apropriado para esse segmento, e não simplesmente de governo que é segmentada em sua esfera de competência ou território. Na Espanha,

relembremos, as primeiras experiências do fenômeno datam de 1979 e seu primeiro marco regulatório é de 1986. Portanto, nesse país houve apenas sete anos de vazio legislativo. Comparando-se o grau de desenvolvimento dos empreendimentos autogestionários ou reconvertidos espanhóis, seu sucesso econômico e social, com os empreendimentos brasileiros, podemos ventilar a hipótese de que talvez esse vazio legislativo brasileiro seja um dos fatores responsáveis pela demora dos empreendimentos brasileiros para atingir o ponto de equilíbrio econômico, e por isso passem por tantas dificuldades.

Tendo em vista que esses empreendimentos relacionados ao fenômeno de recuperação de empresas através de empresas autogestionárias são especiais, diferentes e são colocados e tratados da mesma maneira que todos os demais empreendimentos cooperativos ou de capital do País, fica evidente a falta de adequação das políticas para fomento e suporte apropriados. O marco normativo existente (o do cooperativismo atual e das empresas de capital) não lhes dispensa atenção e, portanto, não é pautado pelo seu marco conceitual. Para que isso aconteça é necessário haver o reconhecimento da importância política desses atores no cenário político, econômico e social brasileiro, e aí com definições políticas e econômicas conclusivas, com o respectivo arcabouço jurídico para sua sustentação.

A conjuntura econômica, política e social das últimas décadas do século passado, principalmente na Espanha, proporcionaram esse espaço de adequação de modelos societários com caracterizações tradicionais, como as Sociedades Anônimas e Limitadas, para modelos mais adequados aos fatos econômicos e sociais da época. Dessa maneira, no direito econômico daquele país, foi criado o qualificativo de “Laboral” para as Sociedades Anônimas e Limitadas cuja maioria do capital social e a operação do parque produtivo estivessem a cargo dos trabalhadores que trabalhavam na empresa falida, e agora são proprietários do empreendimento e nele trabalham cotidianamente. Inicialmente, havia a Lei de 15/1986 de 25 de abril, que foi criada para dar corporificar e regulamentar especificamente as Sociedades Anônimas, as SALES. Passado pouco mais de

uma década, através da Lei 4/1997, de 24 de março de 1997, autorizou-se o uso do qualificativo de Laboral para as Sociedades Por Cotas de Responsabilidade Limitada, atribuindo-lhes caracterização de Laboral, com os respectivos direitos e deveres.

Tais caracterizações são inovações no direito societário, cuja fórmula antigamente aproveitada apenas por empresas tradicionalmente de capital, adquire novo público, com um novo formato de gestão e propriedade, e origem diferenciada. Seu formato, portanto, é específico de empresa de capital, porém com gestão democrática e propriedade coletiva dos trabalhadores, obrigatoriamente detentores de mais de cinquenta por cento das ações ou cotas, por força da lei, portanto a maioria, o que lhe confere similitude com o caráter de uma sociedade de pessoas. Ao mesmo tempo, o qualificativo de laboral outorga as empresas benefícios e incentivos fiscais necessários e adequados, além de resgatar elementos normativos do Estado destinados a fomentar tais iniciativas, como o pagamento do seguro-desemprego de uma só vez (que seria normalmente pago em 24 meses), quando for requerido para aporte em ações ou cotas de sociedade para reconversão ou criação de empresas laborais.

De outra parte, mesmo as Sociedades Anônimas e Limitadas Laborais possuíam especificidades, na época de seu surgimento, que lembram a situação do fenômeno no Brasil. Como relata Ruperto Garcia,

“ la Sociedad Laboral es una fórmula jurídica con una regulación no muy antigua, ya que es de 1986 cuando se regula de forma directa y con rango adecuado el régimen de las Sociedades Laborales. Quizá pueda resultar extraño, ante lo asentado de la realidad de estas sociedades y lo extendido de la fórmula, que pudieran existir las Sociedades Laborales sin un Estatuto propio.”¹⁶

¹⁶ “Las Empresas de Trabajo Asociado: La Sociedad Laboral”. In: Aspectos Jurídico y Económico de las Empresas de Economía Social, M^a ISABEL ÁLVAREZ VEGA (coord.), CTPEPA y Universidad de Oviedo, 2002, págs179 e segts.

A estruturação de programas de governo para desenvolvimento desta 'prática social e econômica nova e diferenciada – a autogestão de empresas', os eventuais apoios sindicais ou de outras instituições de representação, fomento e suporte, que apóiam esse movimento, os ajuda a superar os entraves pontuais existentes, na ausência de política do estado brasileiro. Mas sua sustentação de longo prazo requer planejamento e execução. Daí a necessidade de instrumentos desenvolvidos pelo estado para sustentação dos meritórios empreendimentos autogestionários no longo prazo.

A defesa e a continuidade dos negócios e manutenção dos postos de trabalho, por trabalhadores e empreendimentos autogestionários, se traduzem em ações de, no mínimo, dois sentidos: resistência, por um lado, e estabelecimento de diretrizes empresariais necessárias para a continuidade do processo produtivo, por outro. Isso revela o protagonismo desses atores, que pautam objetivamente o tema do direito ao trabalho e do empreendedorismo dos trabalhadores (este também um direito).

A resistência dos trabalhadores às falências das empresas nas quais trabalha(va)m evita a paralisação das atividades produtivas e extinção dos postos de trabalho e renda. Essa situação dos empreendimentos, apesar de não ser muito animadora, em vista do estado dos ativos, das condições de crédito e necessidades de novas tecnologias, no mínimo mantém os trabalhadores ativos e incluídos social e economicamente.

A legitimidade social, reforçada pela eficiência produtiva e pelo desempenho econômico que progressivamente alcançam, tem levado esses protagonistas a ocupar espaços nas políticas públicas, nas organizações sindicais, além de conseguirem eventualmente obter apoio social e político de organismos da sociedade civil, como as Associações de moradores e outras, ONGs, Igrejas, Universidades etc. isso tem potencializado ainda mais a sua sustentabilidade, outorgando-lhes condições para ultrapassarem crises ou "gargalos".

5. Um outro marco legal é necessário?

Diante dos tradicionais marcos conceitual e legal, tais empreendimentos têm inúmeras dificuldades de operação cotidiana no mundo dos negócios, sendo as mais notadas (chegando a ser dramáticas em alguns casos) o acesso a crédito e à tecnologia.

A questão do crédito, por exemplo, fica limitada geralmente ao pequeno porte dado que a estrutura da empresa cooperativa não é adequada para acessar crédito para resolver os problemas inatos, como a compra/aquisição de equipamentos, capital de giro, aquisição de ativos etc. Isto se verifica, segundo consta, pela impossibilidade de o investidor orientar e monitorar a aplicação dos recursos, como a própria governabilidade do empreendimento no que respeita a garantia dos recursos. Sem contar a crônica situação desses empreendimentos, que nascem sem garantias reais e sem o histórico contábil requeridos pelos financiadores.

É necessário prever soluções para tal situação na medida em que os empreendimentos que recuperam massas falidas possuem esse ponto em comum, ou seja, nascem abruptamente, portanto não possuem históricos contábeis, sem capital e sem patrimônio. No início das operações são comodatários ou arrendatários, e não estão capitalizados para irem diretamente ao mercado. Resta-lhes, por isso, apenas a negociação, por diferentes maneiras. Uma delas é a negociação dos créditos do conjunto dos trabalhadores envolvidos junto à empresa antiga, para dispor de um mínimo de capital para operar. Mesmo que se garanta algum capital para início das operações, nesse caso, deve ser por negociação inicial, pois esses créditos não raro estão circunscritos a processos judiciais ainda não resolvidos.

Nesse quadro aparecem as duas crises de sobrevivência, conforme referência já feita. A primeira, logo inicialmente, quando surge a necessidade da continuidade do negócio pelos trabalhadores organizados em empreendimento

econômico, com individualidade econômica, social e jurídica distintas da anterior, a crise do acesso aos meios e instrumentos de produção e da conquista de sua viabilidade econômica de curto prazo. É a crise de alavancagem do processo de recuperação. Sua luta é assumir o negócio e não deixar “pulverizar” o ativo do parque produtivo, para utilizá-lo e criar condições para produzir e ir ao mercado. Já a segunda, é a crise da ultrapassagem do estágio arrendatário ou comodatário dos ativos da empresa falimentar ou pré-falimentar ao devido arremate ou compra dos bens e do parque produtivo pelos trabalhadores. Agora já se trata da manutenção do negócio operado por empresa de autogestão em função das perspectivas de sustentabilidade no longo prazo. Qualquer das duas fases iniciais apontadas e inclusive as posteriores requerem naturalmente elementos que possibilitem o crescimento do negócio, uma condição de acesso a instrumentos, talvez de uma política pública. É o que permite a superação da primeira fase mesmo sem o acesso aos devidos instrumentos de fomento e crédito, e, com muito sacrifício de algumas, é a própria viabilidade desses empreendimentos.

Essas questões, portanto, trazem ao debate a necessidade do desenvolvimento pertinente de uma superestrutura jurídico-política do Estado, a partir da criação de instrumentos (p. ex. de crédito, formação e capacitação, política fiscal, entre outros) adequados ao perfil e características desses empreendimentos. Assim, urge o reconhecimento objetivo desses novos entes pelo Estado.

Dessa forma, põe-se em relevo a necessidade do reconhecimento pela ordem jurídica dos atores em tela, com a criação de um marco legal que os reconheça conceitualmente; que estabeleça normas para atendimento de condições associadas a um padrão socialmente aceitável para os trabalhadores e produção de bens para o mercado; que estabeleça critérios de identificação desses atores— empresas de autogestão – que se baseiem numa interpretação objetiva adequada ao perfil e às características do sujeito, com base na realidade social e econômica disposta.

Ainda que no Brasil, pela ausência de instrumentos de suporte, incentivo e fomento, essas iniciativas produtivas convivam com situações e condições adversas a um bom desempenho na economia e no mercado, a maior parte dos empreendimentos deste tipo têm demonstrado viabilidade na medida em que conseguem crescer, mesmo dentro das limitadas condições dispostas ao seu desenvolvimento. A elaboração de um elenco normativo especialmente formatado para esses empreendimentos poderá facilitar a criação de instrumentos voltados para colocar esses atores em condições de competir no mercado de forma igualitária aos demais empreendimentos desse gênero na ordem econômica brasileira.

No Brasil, diante de um quadro nacional em que a oferta de emprego deixa excluída do acesso ao emprego, uma fatia perto de 1/5 da População Economicamente Ativa, nas grandes cidades, 17,5% em São Paulo, a importância desses atores e de uma política pública ganha proporções vertiginosas.

Tais especificidades demandam tratamento especial – mas não privilegiado – a esses novos atores, que assegure direitos para os que estão em desigualdade de condições. Isso significa e justifica a criação de instrumentos de suporte e fomento específicos. Em outros países, como a Espanha, conforme salientamos, já existe há algum tempo esses entendimentos (entre os quais destacamos a adoção de políticas emancipatórias ao invés de políticas assistenciais e desenvolvimento de instrumentos para fomento e apoio aos empreendimentos), em que pese à novidade do fenômeno. Um marco conceitual e legal definido para as empresas de economia social facilita e conduz efetivamente uma política pública para esses empreendimentos, com retorno muito satisfatório para o Estado e Sociedade. Segundo Álvares Vega:

“ ante esos argumentos se debe asumir como desafío ético que la Economía Social consolide sus principios y valores asumiendo el mandato de sus propias convicciones, dando un paso al frente aportando

soluciones. Esta afirmación supone una superación de la concepción asistencialista del Estado de Bienestar.

(...)

Es importante tener presente, para dar valor efectivo a las palabras anteriores, que el sector de la Economía Social no ha dejado de crecer en los últimos años. Así la evolución del empleo en el Sector Asociativo europeo en la década de los 90 ha supuesto entre un +3% y un +8% por año (Fuente: CIRIEC-Internacional.2000). Por su parte, las sociedades cooperativas representaban en 1990-91 en los países de la Unión Europea un volumen de negocio en torno a un 7,5 del PIB de los Estados de la UE (Fuente: Informe del Consejo Superior para la Cooperación, anexo II, Ministerio de Empleo y Solidariedad, Francia)¹⁷.”

Ora, com isso vemos que as empresas podem crescer e serem, portanto, viáveis, na medida em que haja instrumentos de apoio dispostos, e ainda contribuir com o desenvolvimento nacional e local.

Como já apontado anteriormente, as condições de existência desses fenômenos respeitam a ordem jurídica vigente no Brasil que, se bem não impede a existência, é inadequada para responder às necessidades específicas (Tauile & Rodrigues: 2004)¹⁸. Esses empreendimentos revestem formas do direito societário tradicional, o que em nada lhes favorece, especialmente por se tratarem de empreendimentos autogestionários, sociedades de pessoas e não de capital.

Ainda que admitamos, no caso brasileiro, a existência de um marco legal que regulamente a criação, funcionamento e extinção desses empreendimentos na ordem jurídica, atualmente há conflito de leis existente entre o novo código civil

¹⁷ VEGA, M^a Isabel Álvarez (coord). “Aspectos jurídico y económico de las empresas de Economía Social”, CTPEPA y Universidad de Oviedo. 2002, págs. 23/24.

¹⁸ TAUILE, J.R. & RODRIGUES, H. “Economia Solidária e Autogestão: criação e re-criação de postos de trabalho”. Cadernos do IPEA, n^o 24, RJ:2004.

e a lei das cooperativas¹⁹ em vigor, por exemplo, quanto ao número mínimo de pessoas necessário para constituição de um empreendimento (que é de 20 para as cooperativas na lei vigente). Mas isso poderia ser resolvido na ordem jurídica a partir de ações legislativas objetivando resolver um conflito de leis, mas ainda não resolveria os problemas mais agudos dos empreendimentos.

Essa legislação está em debate (para reforma) no Congresso Nacional e na própria sociedade brasileira. Nesse sentido há três iniciativas legislativas através dos projetos de lei do Senador Eduardo Suplicy (SP), o PL 605/99, outro do Senador Osmar Dias (PR), o PL 171/99, e outro ainda do Senador José Fogaça (RS), o PL 428/99, através dos quais a discussão de reforma do modelo cooperativista brasileiro está sendo realizada no congresso.

Nenhum desses projetos, porém, contemplam as necessidades dos empreendimentos autogestionários, com características especiais por serem de empreendimentos, em grande parte, industriais, de produção e comercialização. Estes, possuem necessidades específicas, sendo fenômenos com caracterizações empresariais tipicamente urbanas e de trabalho associado. A legislação, porém, atende a um cooperativismo fortemente implementado no campo, de base agrária, para organizar pequenos (e grandes) proprietários rurais. Isto por si só já diferencia os atores. Por isso, a legislação necessita ser diferenciada.

Mesmo que admitamos as sociedades cooperativas como um instrumento societário ideal para desenvolvimento dos empreendimentos associativos dos trabalhadores brasileiros, podemos afirmar, com base nesses elementos, que seu marco legal está hoje insuficiente, muito aquém do necessário para o desenvolvimento dessas categorias especiais de empresa urbana. Isto fica especialmente evidente quando comparamos os nossos modelos fiscais aos modelos fiscais cooperativos de outras localidades. Na Espanha, para efeitos fiscais, por exemplo, as cooperativas são classificadas como não-protegidas,

¹⁹ Lei n° 5.764/71, que regulamenta a criação, funcionamento e dissolução das cooperativas.

protegidas e especialmente protegidas²⁰. E essa classificação se atém à base social, tamanho, ramo de produção etc.

Quando nos referimos às necessidades sociais e econômicas dos empreendimentos de autogestão, apontadas pelos dados de campo, referimo-nos àquelas que todo e qualquer empreendimento econômico, especialmente o autogestionário, possui. O diferencial a partir do qual estamos tratando o fenômeno é que se trata de processos de reconversão de empresas tradicionais por trabalhadores do ramo de produção e serviços. Estamos falando da necessidade de um marco conceitual, da correlata construção de um marco político e legal adequados a esses empreendimentos de autogestão; de criar um universo jurídico que deve envolver e regulamentar a economia popular solidária e, em particular, a autogestão. É imprescindível o desenvolvimento de ações especialmente desenhadas para esse fenômeno e atores que sejam eficazes tanto no que se refere às políticas públicas quanto ao suporte técnico e econômico a esses empreendimentos.

Independentemente dessa hipotética situação, entretanto, esses milhares de trabalhadores e seus organismos produtivos não necessitariam passar anos a fio para ultrapassar as crises nessa batalha pela viabilidade econômica, em razão da falta de condições normais para a atuação e competição no mercado. As condições objetivas dos empreendimentos em recuperação, como em relação aos tributos, aos maquinários e equipamentos, às instalações empresariais, ao crédito e ao mercado, são fatores estruturantes que necessitam ser mais bem observados e amparados por política de Estado.

Os empreendimentos autogestionários possuem características próprias e singulares. Apesar da diversidade e diferença de tratamento em relação a temas

²⁰ Sobre a definição fiscal e elementos que diferenciam as categorias de proteção das cooperativas em matéria fiscal ver JULIÁ, Francisco; SERVER, Ricardo e MARIN, Maria. “La fiscalidad de las cooperativas y otras empresas de Economía Social”. In: Aspectos Jurídico y Económico de las Empresas de Economía Social, M^a ÁLVAREZ VEGA (coord), CTPEPA y Universidad de Oviedo, 2002, PÁGS. 88/89.

comuns, mesmo assim devem ser reconhecidos como um conjunto para elaboração de um marco legal que contemple esse público específico.

A criação de um marco legal apropriado a esse fenômeno, por mais difícil que possa parecer, pode centrar o foco em uma política de sustentação, com fomento e suporte pelo Estado (órgão e/ou parceiros) além de uma legislação fiscal apropriada às suas situações específicas, como isenção ou redução de tributos em períodos planejados e escalonados, com alíquotas diferenciadas, por exemplo.

Trata-se, nesse caso, de combinar o marco conceitual com o jurídico e político. O ator principal, a empresa de autogestão, desde sua constituição e ingresso no cenário econômico, enfrenta condições que carecem de adequação, seja porque o grupo social que o dirige e executa nunca entrou no mercado como empreendedor, porque historicamente cumpriu o papel de mão-de-obra dependente do trabalho formal dependente do capital, cumprindo função apenas operativa, seja porque o empreendimento passa por gargalos de crédito e vivencia uma defasagem tecnológica, que parece crônica, mas é fruto de anos sem investimento antes da falência, responsabilidade inclusive e especialmente do(s) antigo(s) proprietário(s).

Para esses empreendedores, quando optaram por gerir o meio de produção, criar e executar em condições adequadas a esse momento especial de sua existência é fundamental e pode determinar o seu sucesso antecipadamente, sem tantos sacrifícios como os que enfrentam hoje.

Nesse sentido, Gediel chama a atenção para as dificuldades instrumentais que a economia solidária e seus atores vivem, *verbis*:

“Nós temos que refletir sobre as dificuldades que os trabalhadores excluídos têm para inscrever novos direitos, essenciais e complementares, e torná-los efetivos por meio de políticas públicas que demandam não só decisões

políticas, mas também esforços teóricos por parte dos juristas. O direito à moradia, por exemplo, os trabalhadores conseguiram inscrever na Constituição Federal (1988), mas não existem políticas públicas, até agora, para concretizá-lo (...) Em outras palavras, é preciso traduzir sob a forma de direitos as necessidades sociais e trabalhar com essas necessidades como direitos fundamentais. Assim, não se trata de fazer com que determinada população transponha a linha da pobreza, mas também fazer com que haja a efetivação desses direitos, para dar sustentabilidade à vida social. (...) É preciso fazer que, no espaço público, se constituam políticas públicas que não tenham o caráter meramente compensatório, porque senão muda o Governo, muda o dirigente, altera-se o plano e não há instrumentos para sustentar os direitos relativos à cidadania que são os direitos à uma economia de fundos públicos e que não podem ser o apêndice da economia dos privados. É algo construído por toda a sociedade por meio de políticas públicas e pelo direito”²¹

A população excluída da cidadania (leia-se: alijada de trabalho, renda e direitos básicos) por si só não possui alternativas e meios necessários como capital e/ou conhecimentos necessários para geração de renda para reversão do grave quadro em que se encontra. Coloca-se, por isso, a necessidade de efetivação de uma política social e pública de combate à pobreza e à miséria, através da geração de trabalho e renda. Deve-se verificar o sentido e a eficácia das ações desenvolvidas, levando em consideração as especificidades encontradas nas comunidades na quais tais projetos já estão em marcha. Busca-se uma abordagem pública no combate à miséria e à desocupação, que seja orgânica social e economicamente. Em última análise, estamos tratando do acesso à propriedade, que, no sistema jurídico, é adquirida de diferentes maneiras: pela herança, compra, posse transformada (por sentença judicial) em usucapião e pela criação de condições públicas de acesso e reparação, nos termos das leis em vigor, como a reforma agrária. Estamos, assim, pensando políticas de desenvolvimento baseadas na valorização do trabalho e não do

²¹ **GEDIEL**, José Antonio. Políticas Públicas e Economia Solidária, In: 'Economia Solidária: desafios para um novo tempo', Cadernos da FLEM, Salvador, 2003, pág. 122.

capital, individualmente considerado. Desenvolvimento com justiça social e com distribuição de renda.

As condições jurídicas e econômicas dos empreendimentos autogestionários revelam suas condições especiais. Na primeira fase, a primeira crise, com a montagem da cooperativa e as discussões com a massa falida, ou com os proprietários, veremos ativos defasados, há muito sem investimento, e em paralelo, em alguns casos, um grande passivo da empresa em relação aos ativos do negócio. Algumas inclusive são perseguidas pelo fantasma, muito real, da sucessão empresarial, sendo-lhes retiradas máquinas e equipamentos em penhoras judiciais em razão de dívidas contraídas ainda ao tempo da empresa tradicional.

Nossa pesquisa acerca das condições dos empreendimentos brasileiros verificou que seus pontos estruturantes (gestão, forma e distribuição da propriedade, mercado, crédito, participação institucional, tecnologia etc) revelam a existência de demandas reprimidas ou não satisfeitas. Para que estas demandas possam ser atendidas de maneira consolidada, é indispensável a criação de instrumentos técnico-jurídicos ou legais pertinentes e adequados. Esses instrumentos serviriam para, de um lado, garantir as ações na sociedade para esses empreendimentos irem ao mercado; e, de outro, concretizar no Estado o conceito de empresa autogestionária. Assim sendo, a definição dos mecanismos e critérios de atuação, iria além de política de governo, temporária, por gestão A e/ou B ou C, e seria permanente obrigação do Estado. Essas operações consolidariam uma política pública e demonstrariam a responsabilidade institucional da sociedade para com esse tipo de fenômeno.

Por tudo isso, depreende-se que o fenômeno da autogestão de empresas é um misto de política social, com a geração de trabalho, e desenvolvimento, ou seja, possui elementos de geração de trabalho e renda, o que lhe situa nas políticas sociais e, por outro lado, como empreendimentos econômicos que são, também devem ser beneficiários ou englobados nas políticas de desenvolvimento,

e por isso, obter acesso aos instrumentos de desenvolvimento como o crédito, formação, capacitação etc.

Em vista dessas condições, não é dado prescindir de atenção e análise ao desenvolvimento desse fenômeno da autogestão de empresas reconvertidas por trabalhadores que ocorre no Brasil. É importante perceber que o fenômeno produz impacto em variados ambientes, seja na racionalidade jurídica, seja no plano científico seja no plano institucional, nos aparatos do estado, seja na própria sociedade.

A formulação integrada dos marcos conceitual, político e jurídico-legal para esses atores da economia solidária certamente conduziria ao desdobramento de reconhecimento dos atores na ordem social e jurídica e à criação de instrumentos e implementação de seu pleno desenvolvimento, na expectativa de alcançar as condições socialmente necessárias de produção e comercialização, nessas novas bases.

6. ECONOMIA SOLIDÁRIA E AUTOGESTÃO NO BRASIL: UM SUMÁRIO À GUIA DE CONCLUSÕES

A utilização do conceito de autogestão para identificar um subconjunto da economia solidária no Brasil carece de algumas precisões para se iniciar o debate com o rumo certo. Um conjunto expressivo de empreendimentos foi formado na década de 1990 e no início desta primeira década do século XXI utilizando o conceito de autogestão, para fazer face aos efeitos deletérios de mais uma das recorrentes crises do capitalismo em nosso país. A grande maioria destes empreendimentos tomou a forma de cooperativas de produção. Em alguns, porém poucos casos, apesar de os empreendimentos terem tomado a forma de sociedades de capital, preservou-se a noção (ou a lógica) da autogestão. A maior parte dessas experiências ocorreu devido à tentativa de se recuperar a atividade econômica de empreendimentos que se encontravam em estado (pré)falimentar. É possível também contabilizar um número expressivo de casos em que os empreendimentos foram organizados a partir de uma massa de população trabalhadora em uma região, que se encontrava desempregada por força da ocorrência de migração industrial de empresas de um determinado setor, como é, por exemplo, o das 14 cooperativas fabricantes de calçados da região do Vale dos Sinos, cerca de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul.

O propósito inicial deste projeto era tentar formular um esboço de tipologia de tais projetos no Brasil de maneira a subsidiar a formulação de política pública – política social e política de capacitação para concorrência – voltada para fermentar o desenvolvimento deste segmento sócio-econômico. Independente de qualquer tipologia que se possa delinear, encontramos a sistemática ocorrência de determinadas características ou, melhor dizendo, recorrência de determinados problemas, em maior ou menor grau, em quase todos os casos. O exemplo mais claro é a dificuldade de se obter crédito. Crédito para poder comprar equipamentos parados da antiga empresa, para participar dos leilões da massa falida, para capital de giro, ou ainda para saldar dívidas tributárias, etc. Enfim, crédito; porém, em situações bastante negativas, os novos empreendimentos

justamente se deparam com a falta de credibilidade junto ao mercado, em especial junto a fornecedores, clientes e às várias instâncias de governo (municipais, estaduais, e federais). A inadimplência anterior em si, a falta de garantias reais e/ou convencionais para a concessão do crédito por ter a forma jurídica de uma cooperativa e até o fato razoavelmente inusitado de o empreendimento ser de propriedade de trabalhadores²², estão entre as principais razões desta falta de credibilidade.

A defasagem tecnológica é outro destes problemas recorrentes em praticamente todos os empreendimentos do gênero. Naqueles surgidos a partir de processos falimentares é esperado que assim seja por vários motivos. Se as empresas originais estão falindo, é bastante provável que seu padrão de produção esteja bem abaixo do que seria socialmente necessário, no sentido clássico da expressão, isto é, que permitisse sustentar a concorrência nos mercados alvos de seus produtos²³. Para começar, se uma empresa entra em processo falimentar por desinteresse ou má fé dos antigos proprietários, isto significa muito provavelmente que há bastante tempo não eram feitos investimentos para atualizar a tecnologia utilizada. Mesmo que não tenha havido desinteresse ou má fé, se a empresa está falindo, pode-se supor naturalmente que outra possível razão imediata para o mau desempenho econômico/empresarial seja uma deficiência do padrão de produção em relação às práticas prevalecentes no mercado: a defasagem tecnológica não permite que tenha condições de sustentar a concorrência. Ainda, a dilapidação do patrimônio da empresa decorrente das negociações com os credores e das sucessivas ações de execução de penhora de bens e equipamentos (via de regra, os melhores e mais valorizados), é mais um elemento a contribuir para a precarização das condições técnicas dos empreendimentos falimentares. Evidentemente, tudo isto implica, do mesmo modo, deficiências tecnológicas no

²² Há pelo menos um caso reportado em que um grande fornecedor recusou-se a aceitar o pedido para a entrega de matéria prima por se tratar de uma cooperativa de trabalhadores.

²³ Marx empregava este conceito, para identificar o trabalho padrão para um determinado tipo de produção, numa determinada época. Estamos estendendo o conceito e falando de um padrão de produção socialmente necessário, que seria aquele praticado por um empreendimento para credenciar-se a ter sucesso no mercado; note-se que deve ser sempre usado em relação a um determinado mercado, ou ao segmento de mercado em que a empresa atua, ou que seus produtos visam.

contexto de retomada da produção. (gerando uma espécie de efeito desacelerador-desmultiplicador)

Escapemos agora um pouco da visão “*hard*” da tecnologia, que a entende como uma coisa estritamente dura, material. Também no contexto do que chamamos de TOSP - tecnologias de organização social da produção²⁴ - verificamos que os empreendimentos de trabalhadores dispostos a recuperar ou fazer funcionar sua atividade econômica pela prática da autogestão enfrentam inicialmente, de maneira generalizada, dificuldades consideráveis. A própria ineficiência burocrática, já presente anteriormente, agravada pela ignorância quanto aos procedimentos administrativos cabíveis no que tange à organização e à administração da produção também pode ser considerada como componente do hiato tecnológico que tais empreendimentos enfrentam nos momentos iniciais de seu funcionamento. Essa defasagem deve ser reduzida, se não mesmo superada, pelo menos em tese, para que tais empreendimentos possam ao menos sobreviver no contexto de uma participação regular e não protegida no mercado. São duas ordens de dificuldades neste caso.

De um lado está o desconhecimento sobre os procedimentos do funcionamento regular de uma empresa capitalista qualquer, tanto em seu âmbito administrativo interno quanto nas suas relações com outros agentes do mercado (clientes, fornecedores, instituições de financiamento, sistema de arrecadação fazendária, etc.). Isto porque os trabalhadores que se unem em cooperativas são, em grande parte, provenientes do chão da fábrica e muitos deles com pouca qualificação até na sua profissão, visto que, quando a empresa falimentar cessa suas atividades, os mais qualificados têm maiores chances de obter outra posição no mercado de trabalho, em empresas mais bem sucedidas e próximas regionalmente. Por suposto, essa desqualificação básica dificulta sua capacitação para participar, esclarecidamente, de outras instâncias de atividades profissionais no empreendimento, podendo mesmo não ser do seu interesse participar naquele

²⁴ Ver Tauile, J. R., Novos Padrões Tecnológicos, Competitividade Industrial e Bem Estar Social: perspectivas brasileiras, in Revista de Economia Política, V, n.3, julho-setembro e 1989

nível, daquela especificidade do processo de decisões sobre o funcionamento da empresa.

Por outro lado, as dificuldades dizem respeito também a questões relativas à própria busca dos caminhos da solidariedade e da autogestão, ressaltando aqueles elementos - como relações de confiança - que podem agregar um diferencial positivo na nova lógica de funcionamento profissional do empreendimento. A primeira, mais geral e maior dificuldade de todas é a que o trabalhador tem para compreender a nova situação e sentir-se também como proprietário do novo empreendimento cooperativo. É comum o impulso do trabalhador recém cooperado de querer pegar o salário ao fim da semana e ir para casa. Um momento; no caso a remuneração não é propriamente um salário e não dá para ir para casa e desligar do que se passa no trabalho se o empreendimento agora é também seu. Apesar de a referência econômica fundamental ser ainda o mercado, pois a realização social dos produtos destes empreendimentos continua sendo feita através do mercado, a natureza do empreendimento muda, em quantidade e qualidade. No mínimo, a propriedade não só fica diluída como passa a ser de quem trabalha fazendo, portanto, com que as relações sociais de produção agora sejam também outras. Mas atenção; é bom lembrar que a propriedade fica diluída, mas não acaba. Portanto, num país onde as concentrações de renda e de propriedade são tão grandes como no Brasil, isso não deve ser visto *a priori* como ameaça ao sistema e sim de maneira saudável, por qualquer parâmetro de referência de capitalismo bem sucedido.

Todos esses elementos indicam que, como mencionado acima, o padrão de produção social do novo empreendimento que tenta retomar suas atividades sob novas relações de produção está, via de regra, abaixo do socialmente necessário, ao menos em relação ao segmento de mercado em que atuava anteriormente. Para entender melhor o conjunto de questões que está em jogo, talvez seja conveniente ampliar o foco da análise para além do trabalho socialmente necessário ou mesmo da atividade de produção, *stricto sensu*, como um todo. Verificamos que, neste tipo de empreendimento, como decorrência de sua natureza, há também uma defasagem inicial no conjunto de elementos que

capacitam o empreendimento a atuar no mercado e no qual, além do trabalho produtivo – fundamental produtor de excedente - se inserem atividades e mecanismos também da esfera da circulação tais como crédito, contabilidade, conhecimento do e relacionamento com o mercado, etc. Chamemos esse conjunto em funcionamento articulado, de padrão de desempenho empresarial, que depende da capacidade de gestão do empreendimento como um todo, e argumentamos que aqueles elementos que constituem a capacidade de gestão também estão defasados das práticas correntes da economia onde atua o empreendimento autogestionário.

É interessante e promissor observar, entretanto, que existem algumas iniciativas no sentido da criação de economias de rede entre empreendimentos dessa natureza. São empreendimentos que se juntam para formar uma cooperativa de 2ª ordem ou uma federação de cooperativas. Algumas destas iniciativas já estão consolidadas e, pode-se dizer, até aqui têm sido muito bem sucedidas. Operar através de economias de rede revitalizando o conceito de cooperação, pode constituir uma vantagem comparativa contemporânea, pois permite aproximá-las das práticas “socialmente necessárias” nas economias contemporâneas. Os principais objetivos das experiências verificadas até aqui têm sido tanto ganhar escala de operação e usufruir das economias aí inerentes para poder ampliar seus mercados, como também escapar das limitações impostas pelas dificuldades de operar na legislação vigente em função do precário reconhecimento institucional desse tipo de empreendimento.

A propósito, cumpre registrar aqui a grande inadequação ou mesmo, sob certos ângulos, incompatibilidade entre a nova filosofia de funcionamento do empreendimento e o aparato legal e institucional em vigor. Os empreendimentos que tentam superar sua situação falimentar transformando-se através da autogestão têm, ademais, que enfrentar o desafio e sobreviver em ambientes institucionalmente inóspitos a elas. Cabem aqui, então, diversas questões. Como criar facilidades dirigidas para que esses empreendimentos trilhem seus próprios caminhos? Como recuperar o atraso desses padrões – de produção e desempenho empresarial - em relação ao que se pratica usualmente no mercado

ou ao que se deseja praticar? Mais do que isso: como a prática da recuperação pode pavimentar os caminhos que desemboquem no sucesso futuro? Como traçar, com a prática autogestionária, padrões alternativos e eficazes, do ponto de vista da produção social, que demarcariam assim novas fronteiras da acumulação econômica contemporânea? Como criar e cultivar uma prática de democratização e aperfeiçoamento constante dos processos de tomada de decisão, tornando-os ágeis, eficazes e legítimos? Não seriam essas práticas elementos fundamentais para forjar a tão propalada flexibilidade dinâmica, decisiva no sentido de configurar vantagens dinâmicas contemporâneas? Teria o caso limite da autogestão, para além de considerações políticas e morais, a virtude de preencher fontes de eficiência econômica até então inexploradas? Eis as questões de fundo, que estão em aberto e envolvem, distinta e articuladamente, formas de propriedade e modo de gestão.

Elaboremos um pouco mais no momento a questão da gestão. A experiência espanhola com as *Sociedades Laborales* - anônimas ou limitadas - nos trouxe vários ensinamentos. Aliás, constatamos que, de certo modo, há algumas semelhanças do caso espanhol com o caso brasileiro, apesar de tê-lo precedido de uns 15 anos. Lá também, vítimas do neoliberalismo, muitas firmas tombaram a partir do final dos anos setenta e em várias delas os trabalhadores tomaram as rédeas do negócio. Progressivamente foram sendo criados mecanismos institucionais que as reconheciam enquanto entidade econômica (e a ser protegida). A legislação que criou as sociedades anônimas laborais, as SALES, data de 1986.

Em nossa visita à Espanha aprendemos, por exemplo, que é importante fazer a distinção entre gestão estratégica e gestão operacional, pois indicam diferentes ordens de problema quando se pensa no funcionamento - no curto e no longo prazo - de qualquer empreendimento ligado ao mercado. A esta divisão pode-se associar também um desdobramento das dificuldades que o empreendimento deve enfrentar em momentos distintos de sua trajetória. Um conjunto dessas dificuldades que o empreendimento vivencia pode até caracterizar-se como uma crise. Quando vivida no curto prazo, trata-se

usualmente de questões meramente de sobrevivência, de administrar e decidir sobre toda ordem de dificuldades cotidianas e problemas imediatos. Sendo elas contornadas, depara-se então com perspectivas do longo prazo e coloca-se a necessidade de criar bases sólidas que dêem sustentabilidade ao empreendimento, fazer com que dure no tempo. A simples passagem do tempo, todavia, não é garantia de sucesso e as novas dificuldades podem eventualmente, se acirradas, configurar uma crise, mas agora de outra natureza.

Entre as empresas pesquisadas encontramos uma grande variedade de situações, que reflete bem a realidade atual deste tipo de empreendimentos no Brasil. Algumas destas empresas representam casos típicos de sucesso após uma longa jornada de lutas e dificuldades, com maior ou menor apoio de entes externos às empresas e com maior ou menor grau de flexibilidade em relação a princípios que podem ser considerados idealizados para a autogestão. Outras dessas empresas, entretanto, apesar de seguirem até mais de perto esses princípios, continuam ainda lutando para sobreviver, funcionando mesmo a título precário, em termos de resultados, e bem abaixo do que se poderia avaliar como padrões aceitáveis de produção para o contexto atual do mercado. As pessoas trabalham aí por uma remuneração mais baixa (por vezes cerca de metade) do que a mesma atividade no mercado formal paga, mas o fazem por absoluta falta de oportunidade e alternativa real, concreta. Nossos sentimentos variam entre o desânimo diante da constatação nua e crua das dificuldades colocadas por uma realidade bastante inóspita para este tipo de empreendimento, e certo otimismo provocado pela obstinação com que os mais desfavorecidos resistem e buscam conhecer e conquistar os caminhos da recuperação e da reintegração.

Deixando o otimismo prevalecer (ou será a paixão?) acreditamos que, afinal, se o empreendimento apesar de tantas dificuldades – e não são poucos os casos - consegue continuar funcionando, ainda que precariamente depois de tanto tempo, é válido considerar a hipótese de que ações de política pública para encurtar, se não mesmo eliminar alguns dos hiatos que estas empresas enfrentam, possam trazer resultados bastante expressivos não apenas no curto, mas também e especialmente no longo prazo. A política a propor deve visar a

redução da defasagem do empreendimento em relação ao que se considera o padrão socialmente necessário de desempenho do empreendimento, em relação a seus diversos aspectos e funções. A utilização das rosáceas²⁵ objetiva facilitar uma rápida visualização, mais ou menos (im)precisa, dessa abordagem, utilizando seis eixos aos quais correspondem indicadores de desempenho (entre sucesso e carência) de seis elementos, ou variáveis estruturantes: mercado, crédito, tecnologia, gestão, forma de propriedade e participação institucional. Mas, como avaliar o que deve ser considerado como um bom desempenho para cada um destes elementos? Nem sempre isso é claro. Dependendo das respostas e da tentativa de respondê-las na prática, talvez se possa, ou mesmo se deva pensar na construção de um outro padrão, alternativo, do que seria esse desempenho socialmente necessário, que levasse mais em conta os referenciais que orientam a constituição de tais empreendimentos; algo mais próximo do que seria necessário socialmente. Mas para isso é necessário estabelecer e desenvolver espaço próprio na vida econômica da sociedade.

Uma das conclusões a que chegamos é que, saber lidar com a crise no curto prazo de maneira legítima em função da participação dos trabalhadores/proprietários nas diversas instâncias dos processos de tomada de decisões, implica cultivar uma espécie de musculatura “gestionária” particular que pode ser importante para desenvolver princípios empresariais dinâmicos e mais adequados ao funcionamento das economias contemporâneas. A noção de autogestão pode ser entendida como um subconjunto dos princípios de democratização dos processos de tomada de decisão. A democracia do processo de tomada de decisões está neste caso inerentemente associada à forma de propriedade coletiva dos meios de produção (por parte dos trabalhadores) e abre um leque de possibilidades de ações e de desdobramentos. Está em questão a legitimidade democrática do processo de tomada de decisões especialmente na medida em que afeta o desempenho do empreendimento no curto e no longo prazo, como quando estabelece e usufrui de *economias de confiança*.

²⁵ Num tributo a Fernando Fajnzylber que utilizava uma forma semelhante de exposição.

Por isso mesmo, cabe indagar em quais situações pode-se recorrer a uma espécie de gestão profissional sem ferir os princípios da legitimidade democrática do processo de gestão deste tipo de empreendimento? Essa é uma questão não resolvida, ou resolvida precária ou provisoriamente, no âmbito de grande parte dos empreendimentos que visitamos, mas há indicações que está entrando crescentemente na pauta de decisões estratégicas a tomar. Numa expressão simples do problema, um trabalhador no chão da fábrica, por exemplo, um soldador pode não se achar competente, e nem ter interesse em qualificar-se para tomar decisões em outras áreas no empreendimento, as quais possivelmente incluam um conjunto de fatores mais complexos e difíceis de dominar (ao menos por ele). Mas parece que esta questão está inerentemente associada ao sucesso, pois, na medida em que o empreendimento cresce em tamanho, sua estrutura organizacional e produtiva torna-se mais complexa e, por mais que não se queira, torna-se cada vez mais difícil participar de todos os processos de tomada de decisão em cada momento.

Esta última indagação nos coloca claramente diante da necessidade de precisar melhor, talvez inclusive com alguma flexibilidade, o que se entende por democracia, no sentido de uma gestão democrática. O que parece isto sim, naturalmente conclusivo é que os processos de tomada de decisão mais bem informados e com a participação de pessoas qualificadas para fazê-lo trazem melhores resultados. Bem informados significa estarem aptos a responder um conjunto diversificado de questões que afetam a empresa, muitas delas provenientes do ambiente exterior, tomando-se, porém para julgamento os referenciais inerentes à natureza - coletiva e solidária - do empreendimento. Quanto a estar qualificado tecnicamente para ações e tomadas de decisões isto significa que certas funções só possam ou talvez só devam ser desempenhadas por trabalhadores pertencentes à natureza intrínseca da empresa, isto é: que sejam cooperados ou associados. Muitas vezes, entretanto, como mencionado acima, esses trabalhadores não têm tais aptidões ou qualificações, ficando a alternativa entre optar pela formação de alguns deles, com mais pendor ou desejo,

ou então contratar profissionais externos que, desejavelmente, estejam sintonizados com os propósitos do empreendimento.

A decisão sobre a alocação dos recursos disponíveis, especialmente da capacidade de trabalho e a da respectiva remuneração, bem como sobre a repartição dos resultados líquidos do empreendimento, é outra questão de base, fundamental para definir os rumos do empreendimento. Prover remuneração similar para as atividades produtivas de todos os trabalhadores é mais fácil quando os empreendimentos são de menor porte e as tarefas de todos os trabalhadores mais ou menos homogêneas. Quando se tem processos de produção social mais amplos e complexos é muito difícil, se não mesmo impossível, manter o princípio da isonomia de remunerações. No ambiente mercantil no qual atuam, parece inevitável que as atividades diferentes – em termos de complexidade, exigência de qualificações, dispêndio de energia, grau de periculosidade, etc. - devem corresponder remunerações diferentes. Mais e mais os empreendimentos autogestionários estão se voltando para essa lógica, ainda que com o cuidado não permitir distorções que provoquem maiores tensões no ambiente de trabalho.

O bom equacionamento das remunerações pelas atividades de trabalho e a do valor a ser atribuído às cotas parte são importantes para dar estabilidade à trajetória de recuperação e possível crescimento. Em primeiro lugar não pode haver disparidade de remunerações no interior do empreendimento que provoquem sentimentos de animosidade entre seus componentes. Encontramos variações máximas na faixa próxima de 1:6, e o artifício da contratação tem sido, até certo ponto usado para “contornar” essa norma. A remuneração de cada trabalhador não deve, entretanto, ser tão baixa que o estimule a buscar um posto de trabalho formal²⁶, provavelmente como empregado assalariado de uma empresa capitalista qualquer, próxima, na mesma região. Este problema é mais sensível para os trabalhadores de mais alta qualificação técnica ou de ligação com os agentes externos, com o mercado. Não pode, por outro lado, as remunerações

²⁶ Ter carteira profissional assinada ainda permanece sendo um referencial de socialização fortíssimo para esses trabalhadores.

destes trabalhadores serem tão altas, a ponto de acirrar as eventuais distorções de remuneração no interior da empresa pois, no extremo, pode até afetar a rentabilidade do negócio em si, na medida em que diminuem os ganhos, ou as sobras, que devem reverter ao fim do período para todos os trabalhadores proprietários, cooperados ou associados.

Como se pode ver, definir o resultado líquido do empreendimento, as sobras no caso das cooperativas, e, em particular, o que fazer com elas, são também pontos de destacada importância para este novo tipo de empreendimento. Duas tendências se contrapõem. A primeira é a de que remunerações mais modestas para os cooperativados ao longo do ano podem ser compensadas com a repartição de sobras mais significativas ao fim do período (o que corresponderia ao lucro líquido anual ou resultados a distribuir de uma empresa capitalista normal). De fato, este condicionante fica realçado pela natureza do empreendimento autogestionário e pela contraposição dos interesses de curto com os de longo prazo. Assim como em qualquer empresa voltada para a atuação nos mercados capitalistas, a trajetória de máximo crescimento está associada à maior taxa de re-investimento, o que implica menor distribuição de lucros ou, no caso, de sobras. Alguns empreendimentos pré-estabelecem um percentual fixo das sobras para ser distribuído anualmente e/ou um outro percentual para ser reinvestido.

Ainda no mesmo âmbito aparece a questão das cotas e da determinação de seu valor. Este item foi um dos que apresentou resolução mais diversa entre as empresas da amostra. Os dois extremos do problema são: numa ponta, valores de cotas bastante reduzidos ou mesmo quase insignificantes que fazem com que a saída de um trabalhador de uma cooperativa mesmo depois de muito tempo de trabalho não o credencie a retirar um valor que seja minimamente expressivo e que pudesse fazer as vezes da paga ou recompensa pelo tempo de serviço. Não só isso, tal procedimento faz com que nos aproximemos do chamado princípio da livre adesão dado que o montante financeiro deixa de representar qualquer barreira expressiva para que um trabalhador se torne cooperado indistintamente do tempo de trabalho ou de outro mérito que se queira estabelecer como

exigência para a adesão. Por oposição, as cotas cujos valores foram estabelecidos em níveis mais elevados, fazem com que o direito a elas funcione como se fosse uma aposentadoria, para um trabalhador que se retira da cooperativa. O problema é que tal valor elevado funciona muitas das vezes como um incentivo para que esse trabalhador se retire da cooperativa muito antes do tempo que seria o correspondente a uma possível aposentadoria. Este é um tema que deveria ser abordado por estudos posteriores, objetivamente direcionados a equacionar tal questão, de modo a orientar os trabalhadores autogestionários para melhor lidar com ela.

Outro ponto em que não verificamos homogeneidade foi a proporção existente entre trabalhadores cooperativados e trabalhadores contratados segundo as leis trabalhistas. As posições encontradas variam desde a solução mais pura, que é a de serem todos cooperativados até uma solução que mais parece um desvio na amostra, uma espécie de capitalismo coletivo onde a quantidade de trabalhadores contratados equivale a várias vezes a quantidade de trabalhadores cooperados. A conformação ao princípio mais puro, todavia, não parece garantir padrões de desempenho econômico mais bem sucedidos, ao menos no curto prazo. No outro lado, a solução desviante, tem se mostrado um estrondoso sucesso empresarial. Até neste caso o discurso é de que pretendem aumentar a cooperativa entre os trabalhadores contratados. Mas este é um discurso que vem se repetindo há anos sem que se altere a distorção que, ao contrário, tem se agravado. Uma das razões levantadas, em tempo razoavelmente recente, para a dificuldade de cooperativa de trabalhadores contratados diz respeito a uma espécie de “direitos de valor do fundador”, que corresponderia, por analogia, ao chamado lucro do fundador numa sociedade anônima comum. Em outras palavras argumentam os cooperativados mais antigos que não seria justo um trabalhador “que não passou por todo aquele sufoco, todas aquelas dificuldades, venha a ter os mesmos direitos que eu por um valor de cota (de cooperativa) tão baixo”.

Para concluir, cabe ainda fazer algumas observações e mesmo algumas recomendações, não obstante haver espaço para aprofundamento e

aperfeiçoamento dos resultados aqui apontados. Aliás, essa é justamente nossa primeira conclusão, que este trabalho deve continuar de maneira a tornar seus resultados ainda mais precisos, relevantes e operacionais. Uma segunda conclusão é que, é necessário escapar das armadilhas legais anteriormente montadas, pois a lei das cooperativas, que data do auge do regime militar, não reconhece como distintos estes empreendimentos autogestionários, dificultando assim a formulação de políticas públicas específicas. Ademais, a lei em vigor já tem grupos de interesses de beneficiados fortemente representados na câmara legislativa federal, impedindo sua alteração. Talvez fosse o caso e se discutir a formação de um novo ente econômico com função social específica à semelhança do que fez a Espanha nos idos dos anos oitenta. Desdobrando esta para uma terceira conclusão, visto que as situações encontradas são muito diversas tanto em termos quantitativos como qualitativos, estamos convencidos que a eficácia de uma política pertinente aumentará na medida em que tornar o conjunto de regras a serem legisladas o mais simples possível (além de sólidas e legítimas), de modo que permita bastante flexibilidade que o trato caso a caso exigirá. Neste espírito, sugerimos preliminarmente que na hipótese de terem que ser limitadas por legislação, tanto a proporção máxima entre trabalhadores cooperados ou associados e trabalhadores contratados permitida sem ferir o espírito destes empreendimentos autogestionários, seja de 1:1 (um para um). Do mesmo modo deve ser tratada a relação entre a propriedade dos trabalhadores e de agentes externos a ela (capital privado ou participação pública), garantindo sempre a maioria (50% + 1) para a propriedade dos trabalhadores.

Uma quarta e geral conclusão tem a ver com o sentido da política, que deve ser eficaz para estimular e facilitar a movimentação das empresas de uma posição mais próxima do mínimo socialmente aceitável em direção aos padrões socialmente necessários vigentes na economia para cada um dos elementos estruturantes do segmento. Aqui o conceito de socialmente necessário teria então um duplo significado ou uma dupla natureza: tanto a de ser o padrão vigente de

produção social, o estado da arte, quanto a de visar intrinsecamente o atendimento de uma demanda social, algo que é necessário socialmente²⁷ e, portanto, deve ser valorado de maneira não mercantil.

²⁷ Em A Economia Política do Crescimento, Baran e Sweezy confundiram estas duas naturezas do conceito “socialmente necessário”.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1) Estudos de caso realizados no universo acadêmico:

Conta-se já no Brasil com um conjunto bastante significativo de estudos de caso das experiências de autogestão e cooperativismo, como:

ESTEVES, Egeu G. **Sócio, trabalhador, pessoa**: negociações de entendimentos na construção cotidiana da autogestão de uma cooperativa industrial. (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social). São Paulo: USP, 2004.

FANTIN, Márcia. **Os significados da experiência de gestão de uma mina pelos trabalhadores em Criciúma/SC nas malhas das relações de poder**. (Dissertação de Mestrado em Antropologia Social). Florianópolis: UFSC, 1992.

FARIA, Maurício S. “... **se a coisa é por aí, que autogestão é essa?**” Um estudo da experiência “autogestionária” dos trabalhadores da Makerli Calçados. (Dissertação de Mestrado em Administração). Florianópolis: UFSC, 1997.

GALVÃO, M. N. **Os fios da esperança?** Cooperação, gênero e educação nas empresas geridas pelos trabalhadores. (Tese de Doutorado). Campinas: Unicamp, 2004.

HILLERSTEIN, M. **Autogestão**: a experiência das organizações autogestionárias do setor cristaleiro de Blumenau e Indaial. (Dissertação de Mestrado em Sociologia Política). Florianópolis: UFSC, 2002.

MARTINS, Luci H. **Reflexões sobre um acontecimento social na área fabril**. A experiência autogestionária da Makerli. (Dissertação de Mestrado em Serviço Social). Franca/SP: UNESP, 1998.

NASCIMENTO, Janaina Q. Fábrica quebrada é fábrica ocupada. Fábrica ocupada é fábrica estatizada: **A luta dos trabalhadores da Cipla e Interfibra para salvar os empregos. Março 2004**.

ODA, Nilson T. **Gestão e trabalho em cooperativas de produção**: dilemas e alternativas à participação. (Dissertação de Mestrado). São Paulo: Escola Politécnica da USP, 2001.

PARRA, Henrique Z. **Liberdade e necessidade**: empresas de trabalhadores autogeridas e a construção sócio-política da economia. (Dissertação de Mestrado). São Paulo: USP, 2002.

SILVA, Lorena H. **Operários sem patrão**: estudo da gestão das cooperativas Wallig. (Tese de Doutorado em Sociologia). São Paulo: USP, 1992.

SILVA, Tânia N. **A participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção**: uma análise da separação entre

propriedade e controle. (Dissertação de Mestrado em Administração). São Paulo: USP, 1994.

SZERMAN, Dimitri. Cooperativismo, Economia Solidária e Autogestão: **reflexões para o Brasil Contemporâneo, monografia de graduação no Instituto de Economia da UFRJ, 2003.**

TIRIBA, Lia V. **Autogestão e chão-de-fábrica**: um ensaio inspirado nos trabalhadores da Remington. Rio de Janeiro: UFF, 1994.

2) Literatura sobre a experiência brasileira de autogestão

Aqui, a literatura já pode ser considerada vasta, destacando-se:

A economia solidária no Brasil. Paul Singer e André Ricardo de Souza (organizadores). São Paulo: Contexto, 2000. pp. 289-302.

Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia. Gabriel Kraychete, Francisco Iara, Beatriz Costa (organizadores). Petrópolis, RJ: Vozes; Rio de Janeiro: Capina; Salvador: CESE: UCSAL, 2000.

GUIMARÃES, Gonçalo (org). **Sindicalismo e Cooperativismo: a economia solidária em debate.** São Paulo, Unitrabalho, s/d.

LEBOUTTE, Paulo. **Economia Popular Solidária e Políticas Públicas: a experiência pioneira do Rio Grande do Sul.** Rio de Janeiro, ITCP/COPPE, 2003.

NASCIMENTO, Claudio. Autogestão e economia solidária. In.: Democracia e autogestão. **Temporaes.** São Paulo: Humanitas/ FFLCH/ USP, 1992. pp. 97-145.

NASCIMENTO, Claudio. **Do “beco dos sapos” aos canaviais de Catende** (Os “ciclos longos” das lutas autogestionárias. Brasília: SeNaES, abril de 2005. [Texto para discussão].

NOGUEIRA FILHO, Paulo. **Autogestão:** participação dos trabalhadores na empresa. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio, 1969.

PINTO, Almir Pazzianotto. **Cooperativas.** in Cooperativas: Mudanças, Oportunidades e Desafios, Brasília, OIT, 2001.

POCHMANN, Márcio. **O trabalho sobre fogo cruzado:** exclusão, desemprego e precarização no final do século. São Paulo: Contexto, 1999.

Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. Boaventura de Souza Santos [org.] Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. (Reinventar a emancipação social: para novos manifestos; 2).

- SALOMÃO, I. “**Cooperativismo: um modelo diferente tenta se apresentar**” monografia FEA/USP, 1999.
- SIN PATRÓN.** Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores. Una Historia, una guía. Buenos Aires: Lavaca, 2004.
- SINGER, Paul & MACHADO, João. Economia Socialista. São Paulo: Fundação Perseu Abramo: 2000.
- SINGER, Paul. A cooperativa é uma empresa socialista. In: **Sindicalismo e cooperativismo: a economia solidária em debate.** Rio de Janeiro: Unitrabalho, s/d.
- SINGER, Paul. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista.** Boaventura de Souza Santos [org.] Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. (Reinventar a emancipação social: para novos manifestos; 2).
- SINGER, Paul. Economia Solidária: um modo de produção e distribuição. In.: **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.** Paul Singer e André Ricardo de Souza (organizadores). São Paulo: Contexto, 2000.
- SINGER, Paul. **Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas.** São Paulo: Contexto, 1999.
- SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SINGER, Paul. **Uma utopia militante: repensando o socialismo,** Petrópolis: Vozes, 1998.
- TAUILE, J.R., **Da Economia Solidária ao Socialismo de Mercado.** Revista de Economia Contemporânea, v. 6, n. 2, jan./jun 2002.
- TAUILE, J.R., DEBACCO, E. **Autogestão no Brasil: A viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores.** Anais do 7º Encontro da Sociedade Brasileira de Economia Política, Curitiba, 2002.
- TAUILE, J.R., **Para (re)construir o Brasil contemporâneo.** Rio de Janeiro: Contraponto, 2001.
- TAUILE, José Ricardo & DEBACO, Eduardo Scotti. Autogestão no Brasil: o salto de qualidade nas políticas públicas. Porto Alegre: FEE, 2004.
- TAUILE, José Ricardo & RODRIGUES, Huberlan. **Economia Solidária e autogestão: a criação e recriação de trabalho e renda.** Brasília: IPEA, 2004.
- TRAGTENBERG, Maurício. **Reflexões sobre socialismo.** São Paulo: Moderna, 1986.

- 3) No campo das obras publicadas pelos órgãos de fomento ou instituições de representação de classe, selecionou-se os seguintes:

Autogestão e Cooperativismo. A formação e os desafios da CUT. Caderno 4. **CUT**. Secretaria de Formação e Secretaria de Política Sindical. São Paulo. 1996.

COUTROT, Thomas. Brésil: le boom de l'économie solidaire. www.portoalegre2002.org. Página do Fórum Social Mundial.

Direitos Humanos – Políticas de Inclusão Social. 1999-2000.” **Governo do Rio Grande do Sul**. Estado da participação popular. Porto Alegre/RS. Janeiro de 2001.

Economia Solidária e Democracia. ANTEAG. In.: Alternativa Concreta de Radicalização da Democracia, Desenvolvimento Humano, Solidário e Sustentável. Caderno de Textos do GT Economia Popular Solidária. **IIº Fórum Social Mundial**. Porto Alegre, 2002. pp. 18-20.

Economia Solidária em Desenvolvimento. Ministério do Trabalho e Emprego. **SeNaES** - Secretaria Nacional de Economia Solidária, 2003.

Modelo de Contrato Coletivo. **ANTEAG**. Documentos do II Encontro Nacional da ANTEAG. Maio/95.

Nosso modelo de autogestão. **ANTEAG**. Documentos do II Encontro Nacional da ANTEAG. Maio/95.

ODA, Nilson Tadashi. Sindicato e cooperativismo: os metalúrgicos do ABC e a UNISOL Cooperativas. In.: **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. Paul Singer e André Ricardo de Souza (organizadores). São Paulo: Contexto, 2000.

Projeto de Desenvolvimento Solidário. Escola Sul. CUT, 1999. Texto-base do Seminário Regional Economia Solidária e Sindicalismo. Florianópolis, **Escola Sul da CUT**. agosto/99.

Projetos de desenvolvimento e a questão do emprego: possibilidades para o sindicalismo da CUT. *Debate & Reflexões*. nº 8/ Junho de 2000. São Paulo. **Escola Sindical São Paulo – CUT**.

Quando o operário vira Patrão. Revista **Atenção**. Ano 2., nº 4., 1996. pp.28-31.

Sindicalismo e Economia Solidária. Reflexões sobre o projeto da CUT. Publicação do GT Nacional Economia Solidária. **CUT**. Dezembro de 1999.

VEIGA, Sandra Mayrink & Fonseca, Isaque. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação**. Rio de Janeiro: FASE, 1999.

- 4) Sobre as experiências de autogestão e cooperativismo no plano internacional

O tema é antigo e a bibliografia é vasta e rica. Para o objeto específico da pesquisa, cabe destacar neste momento:

BALLESTERO, Enrique. **Economía social y empresas cooperativas**. Madrid: Alianza Editorial, 1990.

BOURDET, Yvon. **La délivrance de Prométhée**: pour une théorie politique de l'autogestion. Paris: Antropos, 1970.

CATTANI, Antônio David. [org] **A outra economia**. Porto Alegre: Editora Veraz; São Paulo: Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho, 2003.

CHAUVEY, Daniel. **O que é autogestão**. Lisboa: Edições 70,

DESROCHE, Henri. **Le projet coopératif**. Paris: Les Éditions Ouvrières, 1976.

DESROCHE, Henry. **Pour un traité d'économie sociale**. Paris: Coopérative d'Information et d'Édition Mutualiste, mai 1983.

GUESLIN, André. **L'Invention de l'économie sociale**: le xix siècle français. Paris: Économica, 1987.

GUIGUE, Bruno. **L'Économie Solidaire**: alternative ou palliatif? Paris: Éditions L'Harmattan; Montréal: L'Harmattan; Dunkerque, France: Innoval, 2001.

HIST, PAUL. Vers la démocratie associationniste. In.: **Une seule solution, l'association?** Socio-économie du fait associatif. Paris: la Découverte, 1998. (Bibliothèque du MAUSS).

LAVILLE, Jean-Louis et SAINSAULIEU. Renaud. [Direction] **Sociologie de l'association**: des organisations à l'épreuve du changement social. Paris: Desclée de Brouwer, 1997.

LAVILLE, Jean-Louis. **Une Troisième voie pour le travail**. Paris: Desclée de Brouwer, 1999.

LAVILLE, Jean-Louis. [direction] **L'Économie Solidaire**, une perspective internationale. France, Desclée de Brouwer, 1994.

LEPAGE, Henri. **Autogestion et capitalisme**: réponses à l'anti-économie. Paris: Masson, 1978.

LIP: OS TRABALHADORES TOMAN CONTA DA EMPRESA. Porto: Afrontamento, 1974.

MANDEL, Ernest. **Control obrero, consejos obreros, autogestión.** [Antología]. México: Ediciones Era, 1977.

MASSARI, Roberto. **Teorías de la Autogestión.** Madrid: Zero, 1977.

MEISTER, Albert. **Vers une sociologie des associations.** Paris: Les Editions Ouvrières, 1972.

MOREAU, Jacques. **L'Économie sociale face à l'ultra-libéralisme.** Paris: Syros, 1994.

NAVILLE, Pierre. **Le temps, la technique, l'autogestion.** Paris: Éditions Syros, 1980.

RAZETO, Luis. **Economía popular de solidaridad:** identidad y proyecto en una visión integradora. Santiago: Area Pastoral Social de la Conferencia Episcopal de Chile, 1986.

Tomasetta, Leonardo. **Participación y Autogestion.** Buenos Aires: Amorrotu, 1975.

VIRIEU, François-Henri de. **100.000 relógios sem patrão: processo LIP.** Lisboa: Assírio & Alvin, 1973.

ANEXO 1 - GUIA ou ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista para Diagnóstico Organizacional

EMPRESA AUTOGESTIONÁRIA

Nome:		
Endereço		
Cep:	Cidade:	Estado:
Fone:	E-Mail _____	
CNPJ :	Data de constituição:	
Inscrição Estadual _____		

ORGANIZACIONAL

1) Há quanto tempo a empresa é autogestionária (COOPERATIVA)?

2) Motivos que levaram a autogestão

1. Falência concreta da empresa
2. Ameaça de falência
3. Encerramento das atividades pelo proprietário anterior
4. Outros: _____

3) Como foi o surgimento da proposta de manter a empresa em funcionamento de forma autogestionária?

3.a) Como foi a participação/papel dos:

- trabalhadores
- antigos proprietários
- quadros técnicos
- sindicato
- poder público
- outros.....

4) Acerca do processo de falência ou estado pré-falimentar, relate:

4.a) Quais os principais fatos e dificuldades (econômicas, jurídicas, outras) enfrentadas no processo de reestruturação do empreendimento e quais alternativas criadas para solução dos problemas.

5) Quais as principais mudanças da empresa após o início da autogestão?

- a) Alterações na organização do trabalho
- b) Redução nos níveis hierárquicos
- c) Eleições de chefes ou encarregados
- e) Jornada de trabalho: aumento ou diminuição?
- d) Índice de absenteísmo: aumento ou diminuição?
- e) Conflitos internos: aumento ou diminuição? De que ordem?
- g) Outros: _____

6) Com quantos trabalhadores a empresa opera atualmente?

6.a) E na época da falência, quantos eram?

6.b) Porcentagem de trabalhadores da empresa falida que permanece na empresa autogestionária hoje e na época da falência ?

7) Quais são as instâncias de direção ou gestão da empresa?

Conselho Administrativo

Conselho Fiscal

Forma de eleição:

Tempo de mandato:

Periodicidade das reuniões:

Temas mais discutidos:

6.a)A cooperativa está organizada em comissões/comitês ou outras formas ?

Se sim, quais?

Forma de eleição:

Tempo de mandato:

Periodicidade das reuniões:

Temas mais discutidos:

7) As reuniões, conselhos e assembléias são realizadas durante o horário de expediente ou fora do horário?

7.a) Qual o percentual de participação nas assembléias?

8) Há trabalhadores contratados na empresa?

Se sim, qual a forma de contratação?

8.a) Há diferença na remuneração/salários da empresa (horizontal = mesma função e vertical = funções diferentes)

TÉCNICA

9) Que produtos / serviços a empresa produz?

Produtos / Serviços	Matéria-prima básica / Insumo básico

10) A empresa pesquisa o desenvolvimento dos produtos? Se sim, como?

11) Tem proposta de produtos novos e ou de alteração nos produtos atuais?

11.a) Como são desenvolvidas essas propostas? (Os trabalhadores opinam sobre o tipo de produto a ser produzido e sobre o ritmo da produção?)

12) A produção da empresa é:

1. manual
2. mecânica
3. automatizada

13) As máquinas / equipamentos utilizados na produção são de:

1. Tecnologia de ponta / de última geração
2. Tecnologia avançada, mas não de ponta
3. Tecnologia simples, pouco sofisticada
4. Tecnologia elementar, nada sofisticada

14) Qual o estado dos equipamentos e maquinário?

14.a) Como é realizada a manutenção?

15) Quais as situações que mais provocam paradas na produção?

1. pane nos equipamentos
2. falta de material
3. desentendimentos pessoais
4. desentendimentos profissionais
5. outra:
Explique:

16) Todos os trabalhadores manejam todas as tecnologias da empresa?

Se sim, como isso interfere no desempenho produtivo da empresa?

Se não, há preparação para tanto?

16.a) Há rodízio nas funções? É previsto no estatuto ou regimento interno? Como é operado?

17) Como é desenvolvida a comunicação interna da empresa?

17.b) A empresa desenvolve comunicação externa (divulgação de produtos, marketing, etc.)?

18) Existe algum tipo de espaço público em que os familiares dos trabalhadores participam e discutem as experiências?

LEGAL / INSTITUCIONAL

18) Como são construídas dentro da empresa as questões referentes à suplementação/substituição de direitos sociais das relações tradicionais de emprego, como divisão de remunerações e assistências?

	SIM	NÃO
Há regras para contratação/associação e demissões de trabalhadores?		
Aposentadoria ou morte de Associado: destino das quotas e vaga laboral (sucessão?)		
Procedimentos ref. Benefícios INSS ?		
Programa de formação ou treinamento. Necessidades?		

19) A empresa desenvolve alguma forma de parceria com

- a) Instituições
- b) Associações de moradores
- c) Escolas/Universidades
- d) Sindicatos
- e) Outras: _____

19.a) Sobre as relações com o sindicato:

- a) Quantos sindicatos estão na base da empresa?
- b) Qual o sindicato que abrange o maior número de trabalhadores?
- c) Como é a relação da experiência com o sindicato?
- d) Qual a participação dos trabalhadores da empresa nas instâncias sindicais?

20) Qual a situação jurídica do patrimônio produtivo da empresa?

21) O empreendimento viveu a situação da retirada de máquinas e/ou equipamentos (*constritados*) pela justiça? Eles alteram ou influenciam as situações de sustentabilidade do empreendimento?

21.a) E como reagem os trabalhadores e juízo, oficiais de justiça, síndicos da massa falida, credores, fornecedores, sociedade etc.?

ECONOMIA / MERCADO

Setor	Ramo de atividade	Segmento de atuação
	1. agrícola 2. indústria	3. comércio 4. serviços
		1. bens de produção 2. bens de consumo

22) Tempo da empresa no mercado, antes mesmo de ser autogestionária?

Faturamento Anual (bruto)	
Ano anterior	Ano atual

--	--

23) Região geográfica de comercialização

1. Regional
2. Estadual
3. Nacional
4. Exportadora

A) (Se exportadora) Para onde?

B) (Se Não é exportadora) Pretende exportar nos próximos 2 anos? Para onde?

A)

1. Mercosul
2. América Latina
3. Estados Unidos
4. Europa
5. Oriente Médio
6. Ásia
7. Outros: _____

B)

1. Mercosul
2. América Latina
3. Estados Unidos
4. Europa
5. Oriente Médio
6. Ásia
7. Outros: _____

24) Qual o capital da empresa?

- | | | |
|-----------------------------|-----|-------|
| A) Total: | R\$ | _____ |
| B) Em instalações | R\$ | _____ |
| C) Em máquinas equipamentos | R\$ | _____ |
| D) Valor da cota-parte | R\$ | _____ |

25) A quem pertence o capital da empresa? (especificar)

- A) Em instalações? B) Em máquinas e equipamentos?

A) instalações

1. Todo próprio
2. Próprio e também de terceiros (especificar)
3. Exclusivamente de terceiros

B) máquinas e equipamentos

1. Todo próprio
2. Próprio e de terceiros
3. Exclusivamente de terceiros

26) A empresa possui sede própria?

1. Sim
2. Não

27) A empresa recorreu a crédito? Quando/Onde/Para quê?

28) A empresa teve acesso a crédito? Se sim, onde?

Qual a finalidade do crédito?

- a) Para capital de giro
- b) Para aquisição de máquinas e equipamentos (patrimônio de forma geral)
- c) Para aquisição de patrimônio da massa falida?
- d) Outros créditos?

--	--	--	--	--	--

38) A empresa desenvolve economias de rede com outros agentes econômicos (autogestionários - cadeia produtiva)?

A) Se sim, quais?

B) Como isso é operado institucionalmente na organização interna da empresa?

ANEXO 2 – FOTOS DOS EMPREENDIMENTOS

Foto nº 1: Usina CATENDE – PE

Foto nº 2: Teste de Cana na Usina CATENDE – PE

Foto nº 3: Entrada da CTMC – Canoas/RS

Foto nº 4: Construção de um navio na CTMC – Canoas/RS

Foto nº 5: *Banner* da RENACOOOP – Novo Hamburgo/RS

Foto nº 6 e 7: interior da COOPEREI – São Leopoldo/RS

Foto nº 8: Balcões refrigerados em processo de produção na REFRICOOP – Caxias do Sul/RS

Foto nº 9: Setor de Marcenaria da REFRICOOP – Caxias do Sul/RS

Foto nº 10: Galpão da MAMBRICAR – Pedro Leopoldo/MG

Foto nº 11: Carroceria Produzida pela MAMBRICAR – Pedro Leopoldo/MG

Foto nº 12: Carroceria Produzida e Restaurada pela COOPERMAMBRINI – Vespasiano/MG

Foto nº 13: Galpão (vazio) da COOPERMAMBRINI

Foto nº 14: Placa na entrada da CIPLA – Joinville/SC

Foto nº 15 e 16: Extração de minério da COOPERMINAS – Criciúma/SC

Foto nº 17: *Banner* da COOPRAM – Embu/SP

Foto nº 18: Setor da Perfilação da COOPRAM – Embu/SP

Foto nº 1: Usina CATENDE – PE

Foto nº 2: Teste de Cana na Usina CATENDE – PE

Foto nº 3: Entrada da CTMC – Canoas/RS

Foto nº 4: Construção de um navio na CTMC – Canoas/RS

Foto nº 5: *Banner* da RENACOOOP – Novo Hamburgo/RS

Foto nº 6: interior da COOPEREI – São Leopoldo/RS

Foto nº 7: interior da COOPEREI – São Leopoldo/RS

Foto nº 8: Balcões refrigerados em processo de produção na REFRICOOP –
Caxias do Sul/RS

Foto nº 9: Setor de Marcenaria da REFRICOOP – Caxias do Sul/RS

Foto nº 10: Galpão da MAMBRICAR – Pedro Leopoldo/MG

Foto nº 11: Carroceria Produzida pela MAMBRICAR – Pedro Leopoldo/MG

Foto nº 12: Carroceria Produzida e Restaurada pela COOPERMAMBRINI –
Vespasiano/MG

Foto nº 13: Galpão (vazio) da COOPERMAMBRINI

Foto nº 14: Placa na entrada da CIPLA – Joinville/SC

Fotos nº 15 e 16: Extração de minério da COOPERMINAS – Criciúma/SC

Foto nº 17: *Banner* da COOPRAM – Embu/SP

Foto nº 18: Setor da Perfilação da COOPRAM – Embu/SP