

## AS EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL: RESULTADOS DE UM LEVANTAMENTO NACIONAL<sup>1</sup>

Flávio Chedid Henriques<sup>2</sup>  
Vanessa Moreira Sígolo<sup>3</sup>  
Sandra Rufino<sup>4</sup>  
Fernanda Santos Araújo<sup>5</sup>  
Vicente Nepomuceno<sup>6</sup>  
Mariana Baptista Giroto<sup>7</sup>  
Maria Alejandra Paulucci<sup>8</sup>  
Thiago Nogueira Rodrigues<sup>9</sup>  
Maíra Rocha Cavalcanti<sup>10</sup>  
Maurício Sardá de Faria<sup>11</sup>

### 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo sintetiza dados de uma pesquisa de abrangência nacional, em que pesquisadores de dez universidades brasileiras uniram esforços para conhecer a totalidade dos casos de empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs) no Brasil.<sup>12</sup> Conforme define Ruggeri (2009), a recuperação de empresas por trabalhadores é um processo social e econômico que pressupõe a existência de uma empresa capitalista anterior cuja falência ou inviabilidade econômica resultou na luta dos trabalhadores por autogeri-las.

---

1. Este capítulo refere-se à versão revisada de texto publicado pelo Ipea no boletim *Mercado de Trabalho*, nº 55. Disponível em: <<https://bit.ly/3ciwgr9>>.

2. Professor na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). *E-mail*: <flaviochedid@gmail.com>.

3. Professora na Universidade de São Paulo (USP). *E-mail*: <vanessa.sigolo@gmail.com>.

4. Professora na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). *E-mail*: <ssrufino@yahoo.com.br>.

5. Professora na UFRJ. *E-mail*: <fernanda.s.araujo@gmail.com>.

6. Professor na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). *E-mail*: <vicente.nepomuceno@gmail.com>.

7. Professora na USP. *E-mail*: <marianagirotto@gmail.com>.

8. Professora na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). *E-mail*: <pauluccimariaalejandra@gmail.com>.

9. Professor na Tiffin University. *E-mail*: <th.nogueirar@gmail.com>.

10. Professora na USP. *E-mail*: <nunes\_maira@hotmail.com>.

11. Professor na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). *E-mail*: <mausarda@gmail.com>.

12. Em 2017, realizamos um novo levantamento e identificamos o encerramento de vinte experiências mapeadas nesta pesquisa, ou seja, cerca de 30% dos casos (Henriques *et al.*, 2017). Identificamos ainda quatro casos que não tinham sido registrados, chegando a um total de 51 experiências. Apesar dessa redução, não houve alteração significativa na distribuição dos setores industriais. Entendemos, portanto, que a publicação dessa pesquisa, apesar de poder apresentar defasagem em alguns dados, é relevante para registro do quadro das empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil por ser mais completo do que o levantamento realizado em 2017.

As primeiras experiências de recuperação de empresas que conseguimos registrar no Brasil ocorreram na década de 1980. Todavia, foi na década de 1990 que observamos um crescimento dessas experiências diante do quadro de crise econômica vivenciado no período. Como forma de reação e resistência ao fechamento de muitas empresas e a perda dos postos de trabalho, houve um aumento significativo do número de experiências de ERTs.<sup>13</sup>

Nesse processo de luta e conquista dos trabalhadores, surgiram as primeiras organizações de representação, que passaram a ajudar os trabalhadores a assumirem a massa falida de suas empresas. Da articulação das primeiras fábricas recuperadas na década de 1990, motivada pela necessidade de estruturação e fortalecimento do movimento, surgiu a Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária (Anteag), em 1994, criada para reunir e assessorar a recente intensificação das experiências.

Como indicam alguns estudos, os sindicatos, com exceção de alguns sindicalistas individualmente, tiveram grande resistência em dar apoio aos primeiros casos de recuperação pelos trabalhadores. As ERTs passaram a ter o apoio do movimento sindical após as pressões dos trabalhadores, que enfatizavam as experiências exitosas de recuperação. A partir desse momento, a atuação dos sindicatos se tornou decisiva no apoio às experiências recentes, como verificamos na pesquisa.

Em 2000, foi criada pelos sindicatos de metalúrgicos e químicos a União e Solidariedade das Cooperativas de São Paulo (Unisol Cooperativas), com o apoio da Central Única dos Trabalhadores (CUT) e da Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS/CUT). Em 2004, foi criada a União e Solidariedade das Cooperativas Empreendimentos de Economia Social do Brasil (Unisol Brasil), essas organizações, com a Anteag, tornaram-se as principais assessorias dessas experiências no país.

Nesse universo contemplado em nossa pesquisa, há também o caso do Movimento de Fábricas Ocupadas, que surgiu em 2002, com a ocupação das fábricas Cipla e Interfibras, no estado de Santa Catarina. Com uma bandeira distinta da economia solidária, esse movimento luta pela estatização das fábricas sob controle operário. Temos registro de apenas uma fábrica que conseguiu continuar o processo produtivo: a Flaskô Industrial de Embalagens Ltda., localizada em Sumaré, no interior paulista. Os trabalhadores a ocuparam em 2002, após o decreto de sua falência, e funcionam sob controle operário desde 2003.

---

13. Conforme relatado em artigos anteriores, publicados no *III Encuentro Internacional La Economía de los Trabajadores* (Henriques *et al.*, 2011) e no *VII Encontro Internacional de Economía Solidária do Núcleo de Apoio às Atividades de Extensão em Economia Solidária (Nesol)* da USP (Sígolo, Rufino e Henriques, 2011).

As primeiras pesquisas produzidas sobre as ERTs foram estudos de caso.<sup>14</sup> A partir dos anos 2000, surgiram alguns trabalhos com uma abrangência maior de empresas recuperadas, sem a intenção de realização de um levantamento da totalidade das experiências (Vieitez e Dal Ri, 2001; Valle, 2002; Ibase e Anteag, 2004; Tauile *et al.*, 2005). As pesquisas traçaram o primeiro quadro dessas experiências que identificaram inovações empreendidas pelos trabalhadores nos processos de trabalho e de gestão, relataram as dificuldades vivenciadas por eles com relação ao mercado, à tecnologia e à obtenção de crédito e analisaram mudanças subjetivas nos trabalhadores, possibilitadas por essas iniciativas.

Esta pesquisa buscou dar novos passos para a compreensão desse fenômeno, permitindo uma visão sobre a sua abrangência e diversidade em nosso país lançando, simultaneamente, novas luzes sobre estas experiências que em suas fragilidades e inovações expressam a audácia de trabalhadores(as) na busca por autogerir seu trabalho e sua história.

## 2 UNIVERSO DA PESQUISA E PERCURSO METODOLÓGICO

A identificação dos casos de ERTs no Brasil é uma das mais importantes contribuições que esta pesquisa traz, uma vez que havia pouca informação sobre as ERTs existentes. O Sistema de Informação da Economia Solidária (Sies),<sup>15</sup> que oferece informações sobre os empreendimentos econômicos solidários, não define com precisão quais são os casos de empresas provenientes de processos de recuperação pelos trabalhadores, assim como as importantes pesquisas já realizadas não tiveram como objetivo identificar a totalidade dos casos. Mesmo cientes das possíveis limitações do resultado final de nossa pesquisa, cabe salientar que até a sua conclusão investigaram-se todos os indícios de existência de novas empresas recuperadas no país, sendo que os casos não confirmados são indicados na pesquisa para investigações futuras.

Como indícios, consideramos diversas pistas, entre elas: *i*) base de dados do Sies; *ii*) base de dados das ERTs filiadas à Anteag e Unisol; *iii*) teses e artigos acadêmicos que tiveram como objeto de estudo as ERTs; e *iv*) indicação na entrevista pelas empresas pesquisadas sobre a existência de outras ERTs. Dessa prospecção, formou-se uma listagem inicial de 261 ERTs utilizadas para realização de pré-diagnóstico por meio de contatos telefônicos com todas as fábricas dessa base de dados para confirmar: *i*) se estavam ativas; e *ii*) se efetivamente eram provenientes de um processo de recuperação. Foram obtidos como resultado 67 empreendimentos ainda ativos.

14. São alguns exemplos os trabalhos de: Esteves (2004), Fantin (1992), Faria (1997), Holzmann (2001), Kleiman (2008), Martins (1998), Novaes (2007), Rufino (2005) e Tiriba (1994).

15. Realizado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes) do antigo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em parceria com os fóruns de economia solidária. Disponível em: <<https://bit.ly/2yK40A4>>.

Esta pesquisa contou ainda com o apoio do grupo de extensão *Facultad Abierta* da Faculdade de Filosofia e Letras da Universidade de Buenos Aires, responsável pela realização de três mapeamentos de ERTs na Argentina, os quais inspiraram e nortearam a pesquisa brasileira e a elaboração do questionário piloto brasileiro. Aplicamos o questionário piloto em quatro empresas dos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo com o objetivo de analisar o comportamento em campo. O questionário foi reestruturado e deu origem à versão final do material que é composto por doze eixos de investigação:

- dados gerais;
- processo de recuperação;
- marco legal;
- estrutura ocupacional e perfil dos trabalhadores;
- produção e tecnologia;
- relações de trabalho,
- educação;
- perfil organizacional;
- comercialização e crédito;
- seguridade social e segurança do trabalho;
- relação com movimentos sociais e sindicatos; e
- relação com o Estado e avaliação geral.

Foram identificadas 58 ERTs em nosso país e visitadas durante sete meses nas cinco regiões brasileiras, das quais 52 foram validadas para a pesquisa. As visitas e entrevistas foram realizadas por pelo menos dois pesquisadores da equipe,<sup>16</sup> que propunham entrevistar em cada ERT, preferencialmente, um trabalhador da administração, outro da produção, sendo um deles sócio-fundador. Levantamos informações gerais dos empreendimentos, por meio da aplicação de questionário, documentação recebida, observação e registros fotográficos. Foram gerados relatórios e banco de dados com todos os casos. Para os casos restantes (quinze), as informações foram obtidas pelo envio do questionário e entrevista por telefone abordando os aspectos essenciais para composição desta pesquisa.

---

16. Formada por membros de dez universidades brasileiras: Grupo de Análise de Políticas de Inovação da Universidade Estadual de Campinas (Gapi/Unicamp), Núcleo de Solidariedade Técnica (Soltec) da UFRJ, Neso/USP, Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (Incop/UFOP), Núcleo de Estudos em Tecnologias Sociais da Universidade Federal dos Vales de Jequitinhonha e Mucuri (Nets/UFVJM), UFSC, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Projetos de Engenharia e Gestão Aplicados ao Desenvolvimento Ambiental e Social (Pegadas) da UFRN, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet)/Nova Iguaçu, Universidade Estadual de São Paulo (Unesp) de Marília.

Diante da heterogeneidade das experiências visitadas, foi necessário aprofundar a reflexão sobre a definição dos critérios para a inclusão dos casos no universo da pesquisa. Para isso, partimos da opção de que seria importante expressar na pesquisa a imensa diversidade dos casos, para a construção de um panorama dos variados rumos tomados por empresas que passaram pelo processo de recuperação com o protagonismo de seus produtores diretos. Com isso encontramos casos que aprofundaram o processo de gestão coletiva e outros que o restringiram ao coletivo de trabalhadores que protagonizaram a recuperação, não abrindo espaço para o envolvimento de novos trabalhadores na gestão coletiva do empreendimento.

Para a delimitação do universo de pesquisa das ERTs, consideramos fundamental uma discussão sobre as temáticas *recuperação*: casos em que máquinas e/ou instalações foram adquiridas ou têm o seu controle realizado por trabalhadores originários de um acordo ou processo de luta com os antigos patrões; e *autogestão/cogestão*. As experiências que analisamos nesta pesquisa indicam produzir elementos de autonomia para o conjunto dos trabalhadores nas relações de trabalho e na gestão dos empreendimentos, a autogestão compreendida como processo, o caminho trilhado, mesmo que se distanciando da autogestão. O debate conceitual ocorreu baseado nos casos concretos que foram visitados e resultou em critérios que permitiram perceber alguns elementos identificadores dos casos que comporiam o universo da pesquisa e outros indicadores que ajudaram a avaliar os processos de autogestão.

Acreditamos que esta pesquisa tem a potencialidade de expor o quadro atual das experiências de ERTs no Brasil, que significam a nosso ver uma importante estratégia de luta da classe trabalhadora pelo controle dos meios de produção. Com esse panorama, esperamos ter elementos suficientes para fortalecer os casos existentes de ERTs no Brasil, e em outros países, e gerar conhecimentos para casos que, esperamos, possam surgir no futuro.

### 3 RESULTADOS DA PESQUISA

#### 3.1 Dados gerais

Com os critérios mencionados anteriormente, foi possível identificar a existência de 67 ERTs no Brasil, com 11.704 trabalhadores. Entre elas, trinta casos, ou seja, quase a metade (45%) é do ramo da metalurgia. A atividade têxtil é o segundo ramo mais frequente, compreendendo onze empresas (16%). Em seguida, destacam-se nove empresas do ramo alimentício (13%) e sete empresas que atuam na indústria química e de plástico (10%). Por fim, as empresas restantes estão distribuídas em uma diversidade maior de atividades, incluindo: dois casos em hotelaria (3%), dois casos no ramo sucroalcooleiro (3%) e seis casos singulares (somando 10%), nos ramos de educação, cerâmica, papel, calçados, mineração e moveleiro.

Observando por região do país, verificamos que a maioria das ERTs estão intensamente concentradas nas regiões Sudeste (55%) e Sul (32%), regiões mais industrializadas. Com exceção da região Centro-Oeste, onde não foram encontrados casos, também foram localizadas ERTs nas demais regiões: Nordeste (10%) e Norte (3%), onde se encontram apenas dois casos.

### 3.2 O processo de recuperação

A grande maioria dos casos estudados (81%) revelou que a recuperação da empresa se iniciou com uma crise financeira ou com a falência da antiga empresa, sendo o não pagamento de salário (43%) e a demissão de pessoal (23%) os principais motivos que levaram os trabalhadores a lutar por seus postos de trabalho. Os períodos que apresentam o maior número de recuperações das empresas ainda existentes foram os de 1995 a 1999, com 31% dos casos e o de 2000 a 2004 com 29%.

Em 48% dos casos estudados, a empresa anterior se originou antes da década de 1970, o que demonstra haver uma parcela significativa de recuperações com grupos consolidados por muito tempo no mercado, sendo a maior parcela (44%) com mais de quarenta anos de atuação.

Sobre a existência de conflitos no processo de recuperação, pouco menos da metade dos casos que responderam a essa questão (26 de 53), relataram ter sido necessário algum tipo de medida de força, sendo que em 68% dos casos, ocupação ou acampamento, com duração média de 52 dias entre quatorze empresas que precisaram o tempo de ocupação.

Esses números contrastam com a realidade vivida pelas ERTs argentinas, em que as ocupações duraram em média entre cinco e seis meses, sendo que em grande parte dos casos houve medidas coercitivas do Estado, enquanto apenas nove casos brasileiros relataram ter havido esse tipo de confronto.

### 3.3 Marco legal

Há uma predominância entre as ERTs que adotaram a forma jurídica de cooperativa (85%), seguido de empresas (10%), associações (3%) e um caso de comissão de fábrica (2%). Algumas ERTs se formalizaram inicialmente como cooperativas e fizeram a mudança legal para microempresa, pois consideram que a figura jurídica de cooperativa não tem os mesmos incentivos fiscais que as empresas.

Entre cinquenta ERTs que responderam sobre a situação jurídica do espaço físico, 44% alugam o imóvel para a produção, 36% conseguiram comprá-lo (do antigo dono ou de terceiros) e 14% ocupam o espaço (com autorização judicial ou como uma medida de força). Existem também casos em que há a concessão de terceiros para manutenção da atividade da ERT. Com relação à propriedade do maquinário, 66,6% das ERTs adquiriram o maquinário, enquanto 19,6% ainda

o alugam. Uma parcela utiliza o maquinário por autorização judicial (11,7%) e por concessão de terceiros (13,7%).

O maior percentual de casos estudados, 46%, refere-se a empresas que tiveram a falência decretada, incluindo vários casos em que o processo foi concluído muito tempo depois de os trabalhadores assumirem a gestão. Por sua vez, 24% das empresas enfrentam processo judicial em tramitação (até o momento da entrevista), o que causa uma situação de incerteza para a empresa e seus fornecedores e clientes. Em 26% dos casos, não houve pedido de falência, seja porque apenas parte do parque fabril foi desativado seja porque os antigos proprietários decidiram encerrar as atividades. Em apenas dois casos (4%), as empresas chegaram a entrar em concordata, mas os trabalhadores impediram que elas fossem à falência.

### 3.4 Perfil dos trabalhadores

Entre as 21 empresas que responderam sobre o perfil dos seus trabalhadores, identificamos que 23% são mulheres e 77% homens, sendo 67% sócios dos empreendimentos e 37% contratados. A amostragem com relação à idade foi de dezessete empresas, sendo que 46,2% estão na faixa etária de 36 a 54 anos, seguidos de 39% entre 18 e 35 anos, 12,7% de 55 a 64 anos e 19% acima de 65 anos. Apenas dezesseis empresas que preencheram os dados de escolaridade de sócios e não sócios foram consideradas. O percentual de trabalhadores com ensino médio completo é de 26,1% e com fundamental completo é de 19,5%. O percentual de trabalhadores com fundamental incompleto é de 21,7%. Apenas 10% possui ensino superior, considerando graduação e pós-graduação. O percentual de trabalhadores sem o ensino básico é de pouco menos de 3% e apenas dois casos de analfabetismo foram relatados.

Há uma incidência maior de ERTs entre 0 e 50 trabalhadores, totalizando 28 empresas. De 50 a 100, temos 12; de 100 a 500, temos 22; e com mais de 500, apenas 4. Seguindo a definição do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para o setor industrial – que é o preponderante entre as ERTs –, um percentual de 60,6% do universo é de pequenas empresas (até 99 trabalhadores), 33,3% é de empresas médias (de 100 a 499 trabalhadores) e apenas 6,1% dos casos são de grandes empresas (mais de 500 trabalhadores).

Há dezesseis casos de empresas que possuem mais contratados do que sócios, o que revela uma prática de assalariamento em uma parcela significativa das ERTs. Entretanto, em 39 casos, o número de contratados não ultrapassa dez. Em dezenove empresas, todos os trabalhadores são sócios ou têm o mesmo poder na empresa. Com relação a diretores ou gerentes da antiga empresa, 40% delas responderam (cinquenta) e informaram que ao menos um gerente continuou na empresa depois da recuperação, enquanto 60% afirmam não haver a participação desses quadros após o período da recuperação.

### 3.5 Produção e tecnologia

Das 67 ERTs pesquisadas, 65 estão produzindo, e das duas que não estão produzindo no momento, uma se encontra no fim do processo de recuperação e a outra teve de paralisar suas atividades por uma obra de caráter essencial.

A grande maioria está trabalhando com um percentual de capacidade acima de 50%. Entretanto, ainda há empresas que relatam trabalhar com o percentual de capacidade de até 40%. As dificuldades relatadas são máquinas paradas e custos de manutenção elevados.

As principais questões relatadas para a baixa produtividade são: dificuldade de inserção do produto no mercado (21%), falta de capital de giro/crédito (16%), falta de demanda pelo produto (13%), falta de matéria-prima (9%), falta de máquinas adequadas (8%), falta de trabalhadores especializados (6%) e outros (26%, entre eles: sazonalidade, problemas de qualidade do produto, crise do setor, planejamento).

A preocupação com a melhoria das instalações e dos maquinários é algo constante das ERTs. Fato disso é que 84% dessas empresas promoveram algum tipo de mudança seja com inovação no processo, maquinário ou melhorando as instalações desde a recuperação da empresa.

Para 46% das ERTs, o estado geral das instalações está em boas condições e o mesmo percentual considera que o parque fabril está obsoleto. É interessante frisar que, por vezes, a percepção de que as máquinas estão em boas condições não se refere necessariamente a um parque moderno, mas, sim, adequado às necessidades dos trabalhadores.

### 3.6 Relações de trabalho

Sobre mudanças na organização do trabalho, 43 ERTs (88%) afirmam terem realizado alguma alteração. As principais mudanças citadas foram: *i*) descentralização de poder e nível hierárquico; *ii*) colaboração, comprometimento e motivação; *iii*) rodízio e polivalência; *iv*) flexibilidade (horário, função, posto de trabalho); *v*) melhoria do diálogo e relacionamento; *vi*) autonomia e liberdade; e *vii*) acesso à informação. Esses dados indicam uma ênfase dada pelos trabalhadores nas entrevistas para as mudanças relacionadas à superação das relações de patrão-empregado e da subordinação existente na empresa anterior. As mudanças citadas com maior frequência estão interligadas, sugerindo que os trabalhadores associados, ao assumirem a gestão da empresa, destaquem-se ampliando sua responsabilidade, compromisso e motivação para o bem-estar da empresa.

Verificamos que 60% (24 ERTs) realizaram algum tipo de rodízio. Há uma percepção entre os pesquisadores de que o rodízio é uma importante inovação de processo para as empresas recuperadas, uma vez que permite aos trabalhadores conhecer melhor o sistema produtivo, contribuindo com o processo de desalienação do trabalho.

Analisando o papel e a participação das mulheres nas ERTs, vemos que em 31% dessas empresas as mulheres têm participação elevada. Nas ERTs, as mulheres são bastante participativas, assumem espaços de liderança (na gestão e na produção) e possuem um papel muito visível nessas empresas. Obtivemos relatos que, após a recuperação, mulheres passaram a ocupar postos que antes só eram ocupados por homens, como supervisoras/coordenadoras, gerentes administrativas, gerentes de processos, presidentes, entre outros. Apenas duas empresas não têm mulheres no seu quadro de funcionários.

Em pesquisa realizada com ERTs, Vieitez e Dal Ri (2001) identificaram que o papel dos coordenadores de produção se transformou, deixaram a função de controle para assumir a de regulação. Observamos que 52% dos entrevistados compartilham a ideia de que o papel dos supervisores/coordenadores deve ser de orientação, coordenação/organização do trabalhador e das relações interpessoais (motivação, gerir conflitos etc.). Contudo, 32% responderam que o papel deste deve ser, ainda, de supervisionar, controlar a produção (a qualidade do processo produtivo, o planejamento e a meta de setor responsável).

### 3.7 Perfil organizacional

A assembleia geral (AG) é a instância máxima de decisão das ERTs. Quase todas as empresas pesquisadas dizem que realizam AGs. Participam das AGs todos os cooperados e, em alguns casos, também os trabalhadores não cooperados. Em nossa pesquisa, trataram-se as AGs e essas outras reuniões gerais não registradas como AGs igualmente, pois interessou investigar os espaços de debates e decisões ampliados independentemente da formalidade deles. A respeito dessas reuniões, dois aspectos foram investigados: a frequência de sua realização e as decisões tomadas nesse espaço.

A frequência de realização desses encontros varia bastante, sem apresentar qualquer tendência predominante: 30% das ERTs realizam AGs uma vez por mês ou mais; 28% menos de uma vez por mês e mais de uma por ano; 28% anualmente; e apenas 6% não responderam. *A priori*, acreditamos que a realização de assembleias com maior frequência (no mínimo uma por mês) pode ser um indicador de que nessas empresas há processos autogestionários mais avançados, pois as informações e decisões seriam mais frequentemente compartilhadas entre o coletivo de trabalhadores. No entanto, seria necessário um estudo mais aprofundado para confirmar essa hipótese.

Com poucas variações entre os casos estudados, o conselho administrativo (CA) das ERTs é composto geralmente por um presidente, um vice, um secretário e um tesoureiro. Quanto ao período de mandato, observamos que em 92% das empresas pesquisadas ele ocorre entre dois e quatro anos, com maior incidência de

três anos (43%). Há ainda um caso em que não há período de mandato definido. Na maioria das empresas pesquisadas (41 ERTs), os membros do CA mantêm seus cargos por mais de um mandato. Observamos que, de maneira geral, há pouca rotatividade na direção das empresas recuperadas/pesquisadas, o que não necessariamente se deve a um desejo de seus dirigentes de se perpetuarem no poder.

A jornada de trabalho nas empresas pesquisadas é, quase sempre, 28 ERTs (85% entre aquelas que responderam à questão), de 8 horas/dia ou 44 horas/semana, ou bem próximo disso. Ou seja, seguem a jornada estipulada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Mas algumas empresas citaram que, por vezes, é necessário fazer horas extras para atender às demandas da produção. As que envolvem trabalho rural têm particularidades nesse ponto, pois o trabalhador do campo tem autonomia para definir seu horário e em geral recebe de acordo com a produção. Uma empresa do setor de serviços também apresenta uma particularidade, pois os empregados recebem de acordo com as horas trabalhadas. Na maioria das empresas (34 ERTs), todos os funcionários trabalham a mesma quantidade de horas por dia.

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

Quanto à remuneração, 49 empresas (96% entre aquelas que responderam à questão) relataram ter retiradas diferenciadas entre os trabalhadores. A principal justificativa dada pelos entrevistados para a desigualdade de remuneração é a diferenciação por função. Eles dizem que por haver diferentes níveis de responsabilidade, ou níveis de qualificação, ou simplesmente porque o trabalho é distinto nas diferentes funções, a empresa estabelece categorias baseadas nas funções para remuneração de seus trabalhadores. Outros fatores apresentados são: *i*) produtividade, principalmente no caso das atividades rurais (e em uma de vestuário); *ii*) a forma de vínculo, diferenciando cooperados e contratados, ou outras possíveis diferenças nas formas de vínculo; o tempo de empresa; *iii*) os valores de mercado ou os valores de piso e teto salarial estabelecidos pelos sindicatos; e *iv*) a manutenção das referências de pisos da antiga empresa. Apenas uma empresa (2% do total) informou ter retiradas iguais para todos os trabalhadores, e trata-se de uma empresa de pequeno porte que no momento da entrevista contava com apenas sete trabalhadores produzindo. É interessante observar que 60% das empresas que mantêm seus sistemas de retiradas sem alteração desde o início afirmam que as discussões sobre o assunto acontecem com frequência. Esse é um dos pontos em que os casos brasileiros de ERTs mais diferem dos casos argentinos. Ruggeri *et al.* (2011) identificaram que mais de 50% das 205 ERTs argentinas praticam a retirada

igualitária assim como outros estudos (Rebón, 2007; Ruggeri, 2009). A média da diferença praticada entre o valor mínimo e o máximo no Brasil é de 4,76 (máximo/mínimo). Portanto, observa-se que apesar de as ERTs estabelecerem retiradas diferenciadas para as distintas categorias de trabalhadores, essa diferença não passa de cinco para um na maioria dos casos (66%) e raramente passa de dez para um.

### 3.8 Comercialização e crédito

As principais fornecedoras das ERTs são grandes, médias e pequenas empresas. A única empresa que disse ter um fornecedor *empresa recuperada* declarou ser muito pequena a parcela de participação deste no total de suas compras. Das três ERTs que responderam *outros*, uma refere-se a *agricultores familiares* e as outras aos *próprios clientes*. É alto o índice de fornecedores que monopolizam o setor, o que pode ser explicado pela forte presença do metalúrgico.

Na caracterização do mercado consumidor das ERTs, identificou-se que 76% vendem para o consumo intermediário, 35% para o consumidor final e 15% prestam serviços. Assim como os fornecedores, os principais clientes são grandes, pequenas e médias empresas.

Quando considerado somente o principal cliente, não são muitas as empresas que aparentam ter forte dependência deste. Apenas 14% das ERTs que responderam à questão vendem mais de 80% da sua produção para um único cliente. E quase a metade delas (43%) concentra menos de 20% do total de sua comercialização no seu maior cliente.

Apesar disso, se forem considerados os três maiores clientes de cada ERT, nota-se um grau de dependência considerável. Em cerca de um terço (34,3%) das ERTs, mais de 80% da produção é voltada apenas para três clientes.

Embora seja um índice alto, há uma razoável diversificação de clientes entre as ERTs, sendo o principal problema a dependência de venda para grandes e médias empresas, que possuem maior poder de barganha do que as ERTs. Mais da metade das experiências entrevistadas (59,2%) afirma ter dificuldades de comercialização, sendo a principal delas a forte concorrência do mercado. Apesar das enormes barreiras relatadas pelos entrevistados para concessão de créditos a cooperativas, 71% das ERTs já acessaram algum crédito, sendo que 37,9% vêm de bancos públicos, 34,5% de bancos privados e 27,6% de outras instituições como cooperativas de créditos, sindicatos, prefeituras e órgãos de fomento federais. Apesar de o acesso ao crédito ter se mostrado possível para uma boa parte das ERTs pesquisadas, 62% dos entrevistados (28 ERTs) afirmam que esta ainda é uma das dificuldades enfrentadas.

O impedimento de acesso ao crédito se dá pelo fato de os bancos não possuírem uma política adequada para atender às características das empresas que estão iniciando suas atividades como recuperadas. Para liberar o empréstimo, os bancos

exigem termos como balancete positivo e bens para serem dados como garantia e, muitas vezes, as cooperativas não possuem isso. Há casos em que a empresa possui bens, como maquinário, mas não tem a nota fiscal deste para ser apresentada como garantia. Há muitos anos que o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) mantém uma linha de crédito voltada para a autogestão, mas devido às exigências foram poucas ERTs que conseguiram acessar esse recurso.

### 3.9 Seguridade social e segurança do trabalho

Entre as 42 ERTs, 71,5% mencionaram que os acidentes de trabalho diminuíram depois da recuperação, e nenhuma empresa mencionou aumento dos acidentes. Entre elas, 90,5% disseram que há mudanças com relação à pressão, sendo que em 78% dos casos essa pressão diminuiu. Como a pergunta do questionário era aberta, buscou-se identificar um padrão de respostas no que se refere ao motivo da sua diminuição ou intensificação. A incidência de respostas é de que a diminuição da pressão está relacionada à diminuição do controle e da hierarquia, que pode ser simbolizada em um dos relatos: “Quem determina o ritmo hoje é o próprio trabalhador”.

Entre 46 ERTs, 42% contribuem para a aposentadoria. Em 98% dos casos, há trabalhadores aposentados ou na iminência de se aposentarem, sendo a maior incidência de 10% a 20% de trabalhadores nessas condições por empresa. Esse foi um dado surpreendente, pois achávamos que havia uma incidência maior de trabalhadores aposentados ou prestes a se aposentar nas ERTs.

### 3.10 Relação com movimentos sociais e sindicatos

Com relação aos sindicatos, percebe-se que não existe único caminho ou única opção tomada. Cada um deles atuou de maneira singular frente aos processos de recuperação das empresas. Por um lado, existem os casos nos quais o sindicato ofereceu assessoria, apoio e acompanhou os trabalhadores durante todo o processo de recuperação, adquirindo, dessa forma, um papel fundamental. Em muitas experiências, depois de formada a cooperativa, o sindicato continuou ocupando um rol essencial, tomando decisões junto aos trabalhadores, acompanhando todos os processos de negociações e, até em algumas ocasiões, alguns dirigentes sindicais adquiriram funções específicas dentro das cooperativas. Dessa forma, os trabalhadores apoiados por sindicatos se sentem protegidos e acompanhados na sua luta pelos postos de trabalho.

Também existem casos em que o sindicato ofereceu suporte só no início do processo de recuperação. Em outros, encontramos experiências nas quais, desde o início da recuperação, o sindicato se manteve afastado totalmente do processo, sem prestar qualquer auxílio aos trabalhadores, inclusive se colocando a favor dos empresários no momento de negociar as dívidas.

Percebemos, nesse sentido, que não existe uma tendência nem homogeneidade na forma de agir dos sindicatos frente às recuperações de empresas no Brasil. Não obstante, podemos ressaltar que existe certa tendência da CUT, na região do ABC paulista e no setor metalúrgico, de oferecer apoio e incentivo para a formação de cooperativas.

Outro aspecto relevante para realçar refere-se a pouco frequente relação entre as ERTs e a economia solidária, mostrando certo isolamento das experiências. Boa parte destas nunca teve contato com qualquer tipo de organização, fórum ou empreendimento de economia solidária, nem com outras ERTs. Entre as experiências que tiveram, na maioria dos casos, o vínculo ocorreu para a realização de cursos de formação para os trabalhadores. O mesmo distanciamento existe com as incubadoras universitárias. Entendemos que o pouco contato existente entre as ERTs limita as possibilidades de estabelecerem vínculos solidários e comerciais, que seriam importantes para a implementação de melhorias e avanços no desenvolvimento das experiências, assim como também o incentivo para a constituição de redes. Acrescenta-se que essa falta de laços também se apresenta para a comunidade. São muito poucos os casos de ERTs que realizam atividades solidárias ou culturais para a comunidade e a vizinhança. Percebemos que o caso argentino de empresas recuperadas contrasta com o brasileiro nesse ponto; enquanto no primeiro há uma relação orgânica com as assembleias de bairro, vizinhos, movimentos sociais (Ruggeri *et al.*, 2011; Rebón, 2007); no caso brasileiro, há pouco relacionamento e quando há se trata de atividades pontuais.

### 3.11 Relação com o estado

A maioria das ERTs relata não ter recebido apoio do estado no momento da recuperação (58%) nem para a manutenção da empresa (59%). Entre os que receberam suporte no início da recuperação, os governos estaduais e as prefeituras aparecem como principais apoiadores, sendo as principais formas de apoio (ambas com 38%) a concessão de crédito e os apoios políticos. Entre os que receberam ajuda na manutenção, as prefeituras foram citadas por 40% delas, o governo estadual por 25% e o governo federal em 15% dos casos. Os demais apoios foram concedidos por senadores, deputados e vereadores e a maior parcela deles (50%) refere-se a subsídios e créditos.

Pouco menos da metade das experiências (45%) afirma não ter tido nenhum apoio de órgãos públicos vinculados à economia solidária, sendo que apenas 16% identificaram apoio da Senaes. Isso se deve em parte pelo fato de a Senaes ter priorizado apoios indiretos, como o financiamento das entidades de assessoria, como na criação em 2005 do Programa Ação de Recuperação de Empresas pelos Trabalhadores em Autogestão.

O fato é que essa percepção faz com que 70% das ERTs avaliem o apoio do estado como ruim (55%) ou insatisfatório (15%). Entre as principais demandas de políticas públicas, identificamos: o incentivo à formação de cooperativas e recuperação de empresas (37%), a concessão de incentivos fiscais (33%) e a concessão de créditos e subsídios (23%).

### 3.12 Autoavaliação

Neste eixo, buscamos entender a percepção dos trabalhadores sobre as mudanças que empreenderam e as principais conquistas que tiveram com o processo de recuperação. A melhoria nas relações de trabalho esteve presente na maior parte das respostas (25 empresas, 52,3%), especialmente, sobre o maior respeito às opiniões dos trabalhadores e a maior conscientização e responsabilidade dos sócios com relação ao trabalho.

Um número menor de ERTs apontou questões ligadas ao sucesso financeiro. Seis entrevistas (5,9%) apontaram como principal mudança a maior solidez no negócio com relação ao período da empresa capitalista, seja apontando melhoria nos processos, produtos de maior qualidade ou no melhor posicionamento da empresa no mercado. Houve ainda oito ERTs (16,7% das empresas) que indicaram maiores ganhos financeiros e aumento do poder aquisitivo dos trabalhadores.

Podemos ver um cenário no qual as ERTs estão em uma luta cotidiana pela viabilidade econômica e sobrevivência do negócio no mercado. Contudo, encontramos em algumas respostas indícios que colocam essa experiência em um lugar que vai para além da mera sobrevivência econômica, trazendo as perspectivas de trabalho digno, de uma produção engajada com outros princípios e valores e de expectativa de que essa construção seja perene rendendo frutos não apenas para o corpo atual de sócios das ERTs, mas também à comunidade e às futuras gerações.

## 4 CONCLUSÃO

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

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

Nas experiências brasileiras, identificamos que são frágeis e esporádicos os vínculos entre as ERTs, e destas com um movimento social mais amplo, capaz de pautar as demandas dos trabalhadores e, também, de politizar o debate visando impulsionar práticas para além da lógica do capital. Há um distanciamento das ERTs brasileiras do movimento de economia solidária e também dos demais movimentos sociais existentes, inclusive de ações para além dos muros das empresas, envolvendo as associações comunitárias localizadas no entorno das instalações.

Os critérios utilizados na pesquisa permitiram a identificação de uma grande diversidade de casos, que vão desde aqueles que nada inovaram em comparação com as empresas ou cooperativas tradicionais – regidas pela lógica capitalista –, como também experiências que revelam uma série de novas práticas, referenciadas na lógica da autogestão, na medida em que apontam para a democratização das relações de trabalho e a criação de relações sociais novas no campo da produção material dos meios de vida. Constatar essa diversidade na pesquisa foi importante para evidenciar os distintos caminhos seguidos pelas ERTs e para mostrar que a mudança de propriedade dos meios de produção não leva, automaticamente, a transformações completas nas relações sociais de produção, apesar de ser imprescindível para estas.

Em síntese, as ERTs no Brasil apresentam como características principais o fato de serem organizações na maior parte urbanas do setor industrial, concentradas nas regiões mais industrializadas do país, oriundas de processos de luta pela manutenção do trabalho em contextos de crises das empresas anteriores, que envolveram algum tipo de medida de força em boa parte dos casos, entre elas a ocupação e o acampamento dos trabalhadores que participaram anteriormente de atividades sindicais. Atualmente, a grande maioria está formalizada como cooperativa, sendo mais da metade constituída por até cem sócios cooperados, principalmente homens com escolaridade até o ensino médio.

Mesmo sabendo que ainda são experiências incipientes, no que diz respeito a uma alteração da lógica capitalista de organização do trabalho, consideramos que esta pesquisa cumpre o compromisso da universidade com a investigação e sistematização do novo e a divulgação de práticas ainda pouco conhecidas no país. Buscou-se também valorizar as experiências existentes, sabendo que a autogestão é um processo de construção permanente.

## REFERÊNCIAS

- ESTEVES, Egeu. **Sócio, trabalhador, pessoa**: negociações de entendimento na construção cotidiana de uma autogestão industrial. 2004. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- FANTIM, Márcia. **Os significados da experiência de gestão de uma mina pelos trabalhadores em Criciúma/SC nas malhas das relações de poder**. 1992. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1992.
- FARIA, Maurício Sardá de. “... se a coisa é por aí, que autogestão é essa?” Um estudo da experiência “autogestionária” dos trabalhadores da Makerli Calçados. 1997. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.
- HENRIQUES, Flávio Chedid *et al.* Fábricas Recuperadas pelos trabalhadores: Construindo um diagnóstico das Experiências brasileiras. *In*: ENCUENTRO INTERNACIONAL LA ECONOMIA DE LOS TRABAJADORES: PENSAR Y DISPUTAR UNA NUEVA ECONOMÍA DESDE LOS TRABAJADORES Y LA AUTOGESTIÓN, 3., 2011, Ciudad de México, México. **Anais...** Ciudad de México: UAM-Xochimiclo, 2011.
- \_\_\_\_\_. Segundo Levantamento das Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil. *In*: ENCUENTRO INTERNACIONAL LA ECONOMIA DE LOS TRABAJADORES, 4., 2017, Buenos Aires, Argentina. **Anais...** Buenos Aires: Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, 2017.
- HOLZMANN, Lorena. **Operários sem patrão**: gestão cooperativa e dilemas da democracia. São Carlos: EdUFSCar, 2001.
- IBASE – INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS; ANTEAG – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES E EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA. **Autogestão em avaliação**. São Paulo: Anteag Edições, 2004.
- KLEIMAN, Fernando. **Lições de Catende**: a construção de uma autogestão em Pernambuco. São Paulo: AnnaBlume; Recife: Fetape; Brasília: Contag, 2008.
- MARTINS, Luci Helena. **Reflexões sobre um acontecimento social na área fabril**: a experiência autogestionária da Markeli. 1998. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Serviço Social, Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Franca, 1998.
- NOVAES, H. T. **O fetiche da tecnologia**: a experiência das fábricas recuperadas. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

REBÓN, Julian. **La empresa de la autonomía**: trabajadores recuperando la producción. Buenos Aires: Colectivo Ediciones/Picasso, 2007.

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

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

RUGGERI, Andrés *et al.* **Las Empresas recuperadas en la Argentina**: informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores. Buenos Aires: Ediciones de la Cooperativa Chilavert, 2011.

SÍGOLO, Vanessa Moreira; RUFINO, Sandra; HENRIQUES, Flávio Chedid. Estudando fábricas e organizações recuperadas por trabalhadores no Brasil. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: FINANÇAS SOLIDÁRIAS E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL, 7., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2011.

TAUILE, José Ricardo *et al.* **Emprendimientos autogestionários provenientes de massa falida**. Brasília: MTE; Ipea; Anpec; Senaes, 2005.

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

VALLE, Rogério. (Org.). **Autogestão**: o que fazer quando as fábricas fecham? Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

VIEITEZ, Candido Giraldez; DAL RI, Neusa Maria. **Trabalho associado**: cooperativas e empresas de autogestão. Rio de Janeiro: DPA, 2001.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ANTEAG – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES E EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA. **Autogestão e economia solidária**: uma nova metodologia. Brasília: MTE/SPPE/DEQ, v. 1, 2004.

\_\_\_\_\_. **Autogestão e economia solidária**: uma nova metodologia. Brasília: MTE; SPPE; DEQ, v. 2, 2005.

\_\_\_\_\_. **Autogestão e economia solidária**: uma nova metodologia. Brasília: MTE; SPPE; DEQ, v. 3, 2006.

HENRIQUES, Flávio Chedid. **Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil e na Argentina**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

