

A GOVERNANÇA NA PERSPECTIVA DAS ERTS BRASILEIRAS: O CASO DA HAGA S/A

Governance in the perspective of brazilian ERTs: The case of HAGA S/A

Michelle M. Bronstein¹, Edenise Antas², Carla Avellar Cerqueira³, Grasiela Cardinot da Silva⁴, Allan Cunha Ferreria⁵, Thamara Nogueira Vivas Sacilotti⁵, Thais Queiroz dos Santos⁵

¹Docente do Curso Engenharia de Produção do UNIFESO – Teresópolis – RJ, ²Diretora de Educação à Distância do UNIFESO – Teresópolis – RJ, ³Coordenadora de Pós-Graduação do UNIFESO – Teresópolis – RJ, ⁴Assistente Administrativa da Diretoria de Educação à Distância do UNIFESO – Teresópolis – RJ, ⁵Discente do Curso Engenharia de Produção do UNIFESO – Teresópolis – RJ

Resumo

Este trabalho integra um projeto de pesquisa iniciado em 2016 no UNIFESO a respeito da governança, tecnologia social e inovação e relações de gênero no contexto brasileiro das Empresas Recuperadas por Trabalhadores (ERTs) a partir de um caso emblemático: a Empresa Ferragens Haga S/A, situada na Região Serrana do Estado do Rio de Janeiro. Como um dos desdobramentos desta pesquisa, especificamente, apresenta-se neste resumo expandido uma análise a respeito do modelo de governança encontrado na empresa e discute-se a existência de sinergia entre as práticas de governança adotadas e os princípios e valores presentes em empresas autogestionárias anunciados pela literatura. Como resultados, percebeu-se que, em função da HAGA ter sido uma empresa recuperada por trabalhadores, existe um modelo autogestionário com um elevado grau de participação destes trabalhadores em seus processos decisórios e de governança. Ainda que a gestão praticada na empresa obedeça a critérios rigidamente fixados pelas regras de mercado e instâncias de controle externo, tais como a Comissão de Valores Imobiliários (CVM) e a Bovespa, as soluções de governança adotadas desde o processo de recuperação até sua manutenção e lucratividade têm implicado na revisão de paradigmas em todos os níveis dentro da organização. A governança da empresa é estruturada em dois alicerces institucionais: a Associação dos Funcionários de Ferragens Haga S/C (AFHA), uma associação sem fins lucrativos controladora de 72,7% do capital da empresa HAGA, e a empresa propriamente dita, “HAGA S.A. Indústria e Comércio”, uma companhia aberta cujo capital passou a ser negociado em bolsa em 1986. Esta caracterização se torna *sui generis*, na medida em que práticas de governança adotadas na organização ao mesmo tempo em que obedecem ao padrão das empresas capitalistas tradicionais, trazem em si as marcas do processo de recuperação que envolvem sua história e memória.

Palavras-chave: Governança. Empresas recuperadas. Brasil

Abstract

This work integrates a research project initiated in 2016 at UNIFESO regarding governance, social technology and innovation and gender relations in the Brazilian context of Companies Recovered by Workers (ERTs) from an emblematic case: the Company Ferragens Haga S / A, located in the Serrana Region of the State of Rio de Janeiro. As one of the outcomes of this research, specifically, it presents in this expanded summary an analysis regarding the governance model found in the company and discusses the existence of synergy between the practices of governance adopted and the principles and values present in self-managed companies announced literature. As a result, it was perceived that because HAGA was a company recovered by workers, there is a self-managed model with a high degree of participation of these workers in their decision-making and governance processes. Although the management practiced in the company complies with criteria and is strictly set by market rules and external control bodies such as the Brazilian Securities Commission (CVM) and Bovespa, the governance solutions adopted from the recovery process to its maintenance and profitability have implied in reviewing paradigms at all levels within the organization. The company's governance is structured in two institutional foundations: the Asociación de Ferragens Haga S / C (AFHA), a non-profit association holding 72.7% of HAGA; the company itself, "HAGA SA Indústria e Comércio", a public company whose capital was traded on the stock exchange in 1986. This characterization becomes *sui generis*, insofar as governance

practices adopted in the organization while obeying to the standard of traditional capitalist enterprises, carry within themselves the marks of the process of recovery that involve its history and memory.

Key words: Governance. Companies recovered. Brazil.

INTRODUÇÃO

Este trabalho integra um projeto de pesquisa iniciado em 2016 no UNIFESO a respeito da governança, tecnologia social e inovação e relações de gênero no contexto brasileiro das Empresas Recuperadas por Trabalhadores (ERTs) a partir de um caso emblemático: a Empresa Ferragens Haga S/A, situada na Região Serrana do Estado do Rio de Janeiro. Como um dos desdobramentos desta pesquisa, apresenta-se, neste artigo, uma análise a respeito do modelo de governança encontrado na empresa e discute-se a existência de sinergia entre as práticas de governança adotadas e os princípios e valores presentes em empresas autogestionárias anunciados pela literatura. Entende-se que o estudo da governança das ERTs se refere aos processos relacionados à constituição da propriedade, ao controle de gestão e a transparência na perspectiva destas organizações.

O fenômeno da governança está relacionado à autoridade legal que os membros do conselho exercem sobre diferentes tipos de organização, através da qual servem a diferentes propósitos. Em organizações vocacionadas para o lucro, a atividade do board está voltada para os ganhos dos acionistas, para o controle da ação dos executivos principais e para a prevenção contra riscos de agência (JENSEN, 2001). Em cooperativas, o foco da governança relacionado à ação dos membros do conselho se volta para uma distribuição equitativa dos ganhos obtidos pela organização entre os cooperados (FONTES FILHO, 2013). Nas organizações sem fins lucrativos, a ação do conselho tem foco na manutenção eficaz dos serviços prestados pela entidade em razão da causa que lhe originou (BRONSTEIN; GOMES, 2014). Em organizações públicas, o fenômeno da governança se refere à adoção de regras claras e transparentes operadas através de mecanismos de distribuição de responsabilidades e poder com vista a incentivar a participação da sociedade civil na

construção, acompanhamento e execução das políticas públicas (FONTES FILHO, 2003).

No contexto das Empresas Recuperadas por Trabalhadores (ERTs), o fenômeno da governança merece uma breve contextualização. Estas organizações são empresas “sem patrão”, marcadas pelas ideias do cooperativismo e da auto-gestão (HENRIQUES, 2014; LAVACA, 2011; SINGER, 1997). As ERTs são situadas no contexto da economia solidária e surgem, na década de 1980, como uma tecnologia de gestão para o enfrentamento das crises das relações entre capital e trabalho, principalmente em países com economias emergentes, tais como Argentina e Brasil, por exemplo.

De um modo geral, as discussões a respeito da governança trazem que, independentemente do modelo de organização (corporates, OSFLs, cooperativas e empresas públicas), algumas características parecem convergir entre os diferentes modelos: a existência de um conselho enquanto órgão superior de gestão/supervisão daquilo que constitui a propriedade, seja ela pública ou privada; a necessidade de se criar um modelo de controle de gestão voltado para a eficácia no uso dos recursos e na aplicação transparente dos resultados e os mecanismos de distribuição de responsabilidades.

Na perspectiva das ERTs brasileiras, a caracterização da governança é semelhante, visto que o processo de autogestão incluído pelos trabalhadores responsáveis por sua recuperação e longevidade não se limita a ocupar os locais de trabalho e abolir o patrão (BIONDI, 2007). Estes trabalhadores, que sabiam apenas operar um determinado ofício, passam a buscar respostas para os problemas vinculados à autogestão destas empresas. Passa a ser necessário organizar e instituir novos processos de trabalho, negociar com fornecedores, agências financeiras e órgãos públicos, redefinir a forma de constituição jurídica da empresa, seus mecanismos de acompanhamento, controle e transparência, prestação de contas e etc.

Ao se depararem com os problemas que afetam as empresas do ponto de vista da gestão e do mercado – onde estão as organizações vocacionadas para o lucro e típicas do modelo capitalista em franca concorrência, estes trabalhadores logo aprendem que os desafios não estão apenas no interior da própria empresa, mas essencialmente situados na lógica que estrutura e organiza o modelo de organização social hegemônico.

Nesta dinâmica, a autogestão se torna “o movimento por excelência da classe operária” (HENRIQUES, 2014, p. 51), que, por sua vez, traz em si uma potencial transformação da política e da economia de forma radical. Assim, as decisões e o controle pertencem aos próprios profissionais que integram diretamente a empresa. Os trabalhadores devem ter a capacidade e o poder de decisão sobre tudo o que acontece na empresa: metas de produção, política de investimentos e modernização, política de pessoal etc. Isso quer dizer que as atividades educativas e o incentivo à inteligência coletiva constituem a vida das empresas autogestionárias (AGÊNCIA BRASIL, 2004).

A análise da governança de empresas recuperadas traz contribuições significativas para este campo de estudo. Dado que este tipo de organização atravessa diferentes fases até o processo de recuperação (criação e crescimento; crise; falência e recuperação), podendo assumir diferentes configurações (empresa familiar; sociedade limitada; sociedade anônima; cooperativa; estatização; organizações associativas etc.) certamente produzem impactos nas práticas de governança adotadas.

Na perspectiva das ERTs, o estudo da governança sugere a reflexão a respeito de como as práticas constitutivas deste fenômeno (constituição da propriedade, controle de gestão e transparência) podem produzir impactos na forma como são constituídos os Conselhos de Fábrica e os Conselhos Administrativo-Financeiros destas organizações e lhes são atribuídas as responsabilidades de gestão/supervisão do conjunto de bens, direitos e obrigações que constituem a propriedade recuperada; na necessidade de se desenhar um modelo de

controle de gestão adequado à participação democrática e à decisão coletiva – característica típica deste modelo organização; na eficácia no uso dos recursos e na aplicação transparente dos resultados.

Sob a ótica da constituição da propriedade, a empresa recuperada pode vir a assumir uma configuração que se aproxima da ideia do cooperativismo, na medida em que os trabalhadores passam a enfrentar o processo falimentar ou de abandono pelos antigos donos, resistindo e assumindo a massa falida, numa perspectiva de assumir coletivamente sua gestão.

Esta ideia de propriedade e gestão compartilhada inclui reapropriação coletiva dos saberes da gestão; processos democráticos de tomada de decisão; práticas assembleárias para a tomada de decisão; práticas organizacionais coletivas; constituição de instâncias deliberativas; delegações para execução das decisões tomadas pelo coletivo; decisão coletiva para firmar regras de conduta; definição de propostas comuns e a utilização da tomada de decisão através do consenso; garantia do direito à palavra para todos; responsabilidade individual e coletiva. Uma vez que as decisões envolvem a todos e as consequências ou resultados positivos ou negativos vão recair sobre todos igualmente a responsabilidade pela execução das próprias atividades passam a definir uma nova cartografia do poder organizacional definida pela dinâmica das ações coletivas e pela construção do poder entre os trabalhadores (MISOCZKY, SILVA E FLORES, 2008; MORAES et al, 2009).

O conceito de autogestão está estritamente entrelaçado ao de cooperativismo, cuja proposta é a democratização das práticas sociais no espaço de trabalho, proporcionando a autonomia de um coletivo. Assim, torna-se um conceito ambíguo e multidimensional, visto que abrange as dimensões social, econômica (por se referir à primazia do trabalho sobre o capital), política (visando o poder compartilhado) e técnica, por expor a possibilidade de diferentes formas de organização e divisão do trabalho (ALBUQUERQUE, 2003; LIMA, 2008).

No que se refere ao controle de gestão das ERTs, historicamente seu exercício é assumido pelos trabalhadores perante a necessidade de retomar a produção quando ocorre alguma situação falimentar das unidades produtivas (FARIA, DAGNINO, NOVAES, 2008). No entanto, na América Latina, cooperativas e fábricas recuperadas, vendo-se na impossibilidade de fugir à ordem capitalista atual e diante da necessidade de produzir para os circuitos de acumulação do mercado enfrentam um desafio a mais, visto que as ações do Estado são permeadas por políticas públicas que tendem a favorecer o grande capital, provocando, de certa forma, um isolamento entre os empreendimentos em autogestão (FARIA, DAGNINO, NOVAES, 2008).

Devido ao caráter cada vez mais abrangente das lutas em busca da autogestão nas unidades produtivas, torna-se recorrente a comprovação de que ainda são escassas as tentativas de “reorganização cognitiva” dos processos gestão do trabalho ou enfrentamento das tecnologias de controle existentes. Assim, Faria, Dagnino e Novaes (2008) ratificam a potencialidade de pesquisas junto com os trabalhadores de ERTs – um novo substrato cognitivo alternativo e adequado ao desenvolvimento das relações sociais capitalistas. Sob esta ótica, políticas de inovação e pequenos incentivos públicos poderiam acarretar uma reconciliação de governança democrática com prosperidade econômica (DOW, 2003; LIMA, 2008).

Em relação à transparência, entende-se que o risco de assimetria de informações que existe em outros arranjos organizacionais também está presente nas ERTs. Isto porque os parâmetros legais-regulatórios que definem sistemas integrados e uniformes de normas e indicadores e que permitam o acompanhamento e o controle da eficiência dos resultados obtidos por esta nova tecnologia de gestão se limitam àqueles que operam em empresas limitadas e corporações. Assim, em termos acadêmicos, diante da importância desta nova tecnologia de gestão e de sua relevância na vida econômica dos trabalhadores e das sociedades em que vivem, sugere-se mais estudos sobre o tema com vista a constituir novas categorias de análise.

Dessa forma, o objetivo desse estudo foi problematizar a aplicação do referencial que explica a governança para entendimento dos processos relacionados à constituição da propriedade, ao controle de gestão e à transparência, na perspectiva das ERTs brasileiras.

METODOLOGIA

Do ponto de vista da natureza, esta pesquisa é classificada como pesquisa aplicada, ou seja, objetiva gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos. Do ponto de vista da forma de abordagem ao problema, a perspectiva explorada pelos autores foi qualitativa, uma vez que os fenômenos estudados estão relacionados às práticas e comportamentos dos sujeitos e se considera que existam relações entre o mundo e estes sujeitos que não pode ser traduzida em números. Do ponto de vista dos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, que objetiva proporcionar maior familiaridade com o fenômeno da governança em ERTs, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a construção deste trabalho foi realizada a partir de um levantamento da literatura de referência, que subsidia o tema pesquisado e a estruturação deste resumo expandido. A elaboração do caso foi realizada a partir de dados secundários a respeito da AFHA e da HAGA disponíveis no portal eletrônico da empresa, assim como em documentos institucionais disponibilizados pela mesma na Internet. Além da pesquisa em documentos, foram realizados diversos contatos com a empresa, visita técnica com vistas a observar aspectos relacionados à gestão, pessoas e processos e encontros realizados com o Presidente da HAGA em 2016 e 2017.

A pesquisa em documentos, assim como os contatos com a empresa e visita técnica subsidiaram a análise a respeito do modelo de governança encontrado na empresa e a discussão sobre a existência de sinergia entre as práticas de governança adotadas e os

princípios e valores presentes em empresas autogestionárias anunciados pela literatura.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A HAGA SA é uma metalúrgica instalada na cidade de Nova Friburgo/RJ, que foi inaugurada em primeiro de abril de 1937 – até então “Ferragens Haga Ltda”, nomeada com as sílabas iniciais do nome e sobrenome do seu fundador, Hans Gaiser. Presente na Bovespa Tradicional, as ações HAGA3 e HAGA4 tem como maior acionista a Associação dos Funcionários da Ferragens HAGA (AFHA) com 72,71%, sendo seguido com ações em circulação: 18,26% (ON) e 55,63 (PN).

Suas atividades iniciaram-se como empresa familiar e perduraram durante quase 50 anos (duas gerações), até a empresa apresentar um processo de degradação, principalmente em decorrência de falhas nos processos sucessórios. Em 1992, ocorreu a paralização total das atividades devido aos atrasos no pagamento de salários e fornecedores, além de cortes de energia. Sem luz, matérias-primas, clientes e sem credibilidade com fornecedores e credores, os funcionários passaram a fazer pedágio na rua para angariar esmolas. Em outubro do mesmo ano, os controladores prometiam ceder aos funcionários o controle da companhia, mas pediram para eles organizarem uma entidade jurídica. Desta forma, os funcionários que permaneceram resolveram formar uma associação sem fins lucrativos de modo que todos que se associassem, passassem a gerir o negócio. Esta entidade jurídica, a AFHA, foi constituída com 566 funcionários que estavam dispostos a salvar a empresa à época. Os funcionários se tornaram os sócios-fundadores da associação e a AFHA passou a ser detentora de 72,71% do capital da empresa, constituindo-se um dos dois alicerces institucionais de governança da organização.

De acordo com o estatuto da AFHA, a estrutura da associação é constituída por três categorias de sócios: Sócios Fundadores; Sócios Efetivos e Sócios Honorários. Os Sócios Fundadores são membros natos da associação, permanecendo como tais se assim o desejarem, na hipótese de se afastarem, por

aposentadoria, do quadro de funcionários da HAGA. É assegurado aos Sócios Fundadores que se aposentarem o direito de participar em todos os programas assistenciais e educacionais que a associação mantiver e outros benefícios que venha a atribuir aos seus sócios (ESTATUTO, AFHA, 1994).

Os sócios efetivos são todas as pessoas que, havendo sido admitidas no quadro de funcionários da HAGA, nele hajam permanecido por mais de dois anos e que hajam tido seus nomes indicados para essa categoria pela diretoria da associação. Os sócios-honorários são pessoas físicas ou jurídicas que venham a ser como tais escolhidas em Assembleias Gerais da associação, cabendo-lhes o direito de presença e de uso da palavra nestas assembleias (ESTATUTO, AFHA, 1994).

A associação não remunera seus Associados nem seus Administradores, não distribui seus lucros ou quaisquer outros resultados que serão, na sua totalidade, incorporados a sua economia e, na hipótese de sua extinção, destinará seu patrimônio a sociedades de assistência social ou educacional sem fins lucrativos, indicadas pela Assembleia Geral que aprovar a extinção, registradas no Conselho Nacional de Assistência Social. O prazo de duração da associação é indeterminado.

A gestão da associação é juridicamente constituída de um corpo social, a Assembleia Geral, o Conselho Administrativo e Fiscal e a Diretoria. Não poderão participar do conselho administrativo e fiscal, da diretoria e de comissões de gestão previstas em estatuto, empregados da HAGA que participem ou que venham a participar de outras entidades sindicais de qualquer das categorias profissionais existentes nos quadros de pessoal da HAGA que não a associação.

De acordo com entrevista concedida pelo Presidente da HAGA, “a empresa funciona assim: uma associação de capital aberto. A AFHA é o acionista controlador, ou seja, ela tem o direito de voto e de veto” (PRESIDENTE, HAGA, 2016).

Se o estatuto institui cinco conselheiros, a AFHA elege quatro, que elege o Conselho de Administração, que elege o Presidente, que elege a Diretoria. O Presidente da AFHA por estatuto é o Presidente da HAGA, tem

que ser ativo, não pode ser negligente, tem que ser atual, tem que estar se atualizando sempre, comprometido, democrático, estudioso, leal, não submisso e profissional (PRESIDENTE, HAGA, 2016).

Segundo o Presidente da empresa, alguns fatores são responsáveis pelo sucesso da recuperação da HAGA. São eles: o controle de processo; olhar ao longo sem se focar no curto prazo; não depender de capital, gerar capital; e investir na crise. Qualquer decisão a ser tomada tem que olhar para a maioria. “Levaram 20 anos para conquistar a credibilidade. Hoje a HAGA ganhou um grau de confiança de seus fornecedores e de seus clientes, na sociedade e com seus funcionários” (PRESIDENTE, HAGA, 2016).

Quando indagado a respeito da autogestão, um dos traços característicos das ERTs, o Presidente da companhia explica:

Algumas coisas são importantes na autogestão. Aos funcionários e associados deve-se assegurar que sua criatividade e conhecimento tenham significativa importância nesse processo de autogestão. Deve-se assegurar que sua participação nas decisões não afetará sua segurança e de seus colegas. Aos funcionários deve-se assegurar espaço e oportunidade para o desenvolvimento profissional. Os funcionários devem ser reconhecidos como indivíduos e cidadãos (PRESIDENTE, HAGA, 2016).

Através dos pontos observados nos documentos institucionais, assim como na visita técnica à empresa e nas falas colhidas do Presidente da HAGA, percebe-se que as soluções de governança adotadas desde o processo de recuperação até sua manutenção e lucratividade tem implicado na revisão de paradigmas em todos os níveis dentro da organização. Tais soluções encontram significado no relacionamento entre a AFHA e a HAGA, através do estabelecimento de finalidade e composição jurídica da propriedade diferenciados e do processo de gestão participativo e colegiado.

CONCLUSÃO

Pode-se dizer que as práticas de governança adotadas na AFHA e a HAGA apresentam certa sinergia com os princípios e valores presentes em empresas autogestionárias anunciados pela literatura.

No âmbito da autogestão, aos funcionários e associados devem-se assegurar um ambiente agradável e oportunidade para desenvolvimento profissional; que seus conhecimentos tenham significativa importância nesse processo; e sua participação efetiva nas decisões não prejudique sua segurança e de seus colegas.

Sobre o processo de gestão da empresa, pode se observar que o necessário para nomeação de supervisores e coordenadores é o conhecimento que eles possuem com relação a empresa como um todo. E também há incentivos a formação profissional dos colaboradores.

A prestação de Contas ocorre através de assembleia geral anual de acionistas e de associados, e quaisquer informações sobre a HAGA se encontram disponíveis nos sites da CVM e da Bovespa, além do da própria empresa.

Amplamente divulgados também são os relatórios, que seguem precisamente os padrões definidos nas normas e regulamentos publicados pelo Conselho Federal de Contabilidade, na legislação fiscal e societária, norma e regulamentos da CVM que são de caráter público. Estes são divulgados nos meios de comunicação impressa e de mídias digitais. Assim, a transparência preconizada pelas boas práticas de governança é incorporada à empresa.

A HAGA apresenta apenas dois níveis hierárquicos em sua estrutura operacional. E relacionado à política salarial e de benefícios, estas estão de acordo com o mercado de trabalho e com o segmento de atuação da empresa, sem quaisquer diferenciações significativas.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Como funcionam as empresas com autogestão dos trabalhadores, 2004. Disponível em: <<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2004-08-18/como-funcionam-empresas-com-autogestao-dos-trabalhadores>>. Acesso em 12/09/2016.

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Autogestão. A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, p. 20-26, 2003

BIONDI, Luigi. Desenraizados e integrados. Nuevo mundo, mundos nuevos, n. 7, p. 3, 2007.

BRONSTEIN, Michelle Muniz; GOMES, Josir Simeone. Controle gerencial em ambiente internacionalizado: estudo de casos de organizações do terceiro sector. Revista iberoamericana de contabilidad de gestión, n. 24, p. 1-18, 2014.

CEMOP. Dossiê 10 anos do movimento de fábricas ocupadas. Revista do CEMOP. Edição Especial. n.4, 2012.

DOW, Gregory K. Governing the firm: workers' control in theory and practice. Cambridge University Press, 2003.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá. 2003. p. 28-31.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (org.). O futuro da governança corporativa: desafios e novas fronteiras. São Paulo: Saint Paul Editora, Cap. 15, p. 263-284, 2013.

HENRIQUES, Flávio Chedid. Autogestão em empresas recuperadas por trabalhadores. Florinópolis: Insular, 2014.

JENSEN, Michael C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. Journal of applied corporate finance, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.

LAVACA. Sem Patrão: Fábricas e Empresas Recuperadas por seus trabalhadores. Fundação Astrojildo Pereira: Brasília, 2011.

LIMA, Jacob Carlos. Reestruturação industrial, desemprego e autogestão: as cooperativas do Vale do Sinos. Sociologias, v. 10, n. 19, 2008.

MISOCZKY, Maria Ceci Araujo; SILVA, Joysinett Moraes da; FLORES, Rafael Kruter. Bloch, Gramsci e Paulo Freire: referências fundamentais para os atos da denúncia e do anúncio. Cadernos EBAPE. BR. Rio de Janeiro. Vol. 7, n. 3,(set. 2009), art. 4, 2009.

SARDÁ DE FARIA, Maurício; DAGNINO, Renato; TAHAN NOVAES, Henrique. Do fetichismo da organização e da tecnologia ao mimetismo tecnológico: os labirintos das fábricas recuperadas. Revista Katálysis, v. 11, n. 1, 2008.

SINGER, Paul et al. Economia Solidária: geração de renda e alternativa ao liberalismo. Revista proposta, v. 72, p. 5 - 13, 1997.

Contato:

Nome: Michelle M. Bronstein

e-mail: mmichellebronstein@hotmail.com

Apoio financeiro: PICPq - Programa de Iniciação Científica e Pesquisa do UNIFESO
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq