

Contribuições da psicologia social do trabalho e das organizações para a gestão de pessoas em fábricas recuperadas

Contributions of social psychology of work and organizations for people management in recovered factories

*André Rodrigues Lemos Bruttin**

Resumo

Este é um artigo de psicologia social, dentro do campo da psicologia organizacional e do trabalho, que tem como foco principal apresentar os resultados da pesquisa conduzida em meu doutorado, que visava desenvolver um sistema de gestão de pessoas com foco em promoção de saúde do trabalhador em uma fábrica recuperada. Para tanto utilizei como referencial teórico a psicologia social do trabalho e das organizações e como referencial metodológico a proposta do campo-tema. A pesquisa foi realizada em uma fábrica recuperada localizada em Salto, São Paulo, e teve como principais resultados a implementação de um sistema de gestão de pessoas que inverte a polaridade tradicional da organização do trabalho, saindo do direcionador mais tradicional, o capital e passando a ter no trabalhador o foco principal dos processos de trabalho. O programa com vistas a promoção de saúde implementado na organização, foi escorado em cinco eixos principais. a) Colocar o trabalho a serviço do trabalhador; b) Fomentar o desenvolvimento humano através do trabalho; c) Trabalhar políticas de identidade e identidades políticas; d) Fomentar a participação do trabalhador no processo decisório da organização; e) Saúde ocupacional.

Palavras-chave: *promoção de saúde no trabalho; psicologia social do trabalho e das organizações; fábricas recuperadas.*

* Doutor em Psicologia Social pela PUC-SP. Professor da Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde da PUC-SP. Artigo elaborado a partir da Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Pós Graduação em Psicologia Social da PUC-SP, São Paulo, 2012. E-mail: andre.bruttin@reciprhocal.com.br

Abstract

*This is a social psychology article aimed at presenting the results of my docto-
rate research. My work centers on developing a people management system
that improves the health of workers in a recovered factory. For that, I have used
the theoretical reference from the fields of social and occupational Psychology.
As a methodological reference, the proposition of the theme field was used. The
research was done in a recovered factory in Salto, state of São Paulo, Brazil,
and has resulted in the implementation of a people management system which
inverts the traditional polarity of work organization, setting aside the tradi-
tional capitalist approach and thus focusing mainly on the work process. The
program focused on the advancement of health implemented in the organiza-
tion and was based on five main ideas a) the work serves the worker; b) the
fostering of human development through work; c) work identity policies and
identity policies; d) promotion of worker participation in the organization's
decision-making process; e) occupational health.*

Keywords: *critical psychology; health promotion; social psychology of work
and organizations; recovered factories.*

INTRODUÇÃO

O presente artigo é fruto de minha tese de doutorado apresentada em 2012, no programa de Psicologia Social da PUC-SP. Trata-se de um trabalho que busca dar a sua contribuição para a psicologia social, dentro do campo da psicologia organizacional e do trabalho, mais especificamente para aqueles que buscam formas de gerir pessoas em fábricas recuperadas.

Neste artigo pretendo mostrar como a psicologia social do trabalho e das organizações pode contribuir para a construção de um modelo de gestão de pessoas que busque a promoção de saúde do trabalhador colocando o trabalho a serviço de seu desenvolvimento. Tal discussão se dará a partir de um estudo de caso em um empreendimento onde os trabalhadores assumiram a gestão e a organização do trabalho, numa fábrica recuperada.

O método utilizado foi o de estudo de caso, seguindo as diretrizes do campo tema conforme propostas por Spink, 2003. A pesquisa foi realizada em uma fábrica recuperada localizada em Salto – SP e o período do “campo” teve início em Outubro de 2010 e encerrou-se em Março de 2012, tendo uma periodicidade de contato semanal para a realização das diferentes etapas da pesquisa, que ficou organizada da seguinte maneira: Exploração

inicial do contexto, 03 meses; Diagnóstico das necessidades de gestão de pessoas, 03 meses; Proposta de plano de recomendações e implantação do programa de gestão de pessoas, com foco na promoção da saúde do trabalhador, 12 meses.

FÁBRICAS RECUPERADAS

No início dos anos 90, surge no Brasil uma nova forma de organização do trabalho, que coloca o trabalhador como figura central na gestão do processo produtivo e dos bens de produção. Trata-se de experiências em empreendimentos em fase pré-falimentar que veem os seus antigos trabalhadores se organizarem para continuar a operá-lo, garantindo assim a permanência de postos de trabalho, além da possibilidade de colocarem o trabalhador como polo central da produção. Na literatura acadêmica, tais experiências têm sido denominadas de fábricas recuperadas.

É preciso ainda frisar que as fábricas recuperadas são um movimento relativamente novo na luta dos trabalhadores por melhores condições de trabalho, que vem a se somar às estratégias utilizadas anteriormente como Sindicatos, Comissão de Fábrica e Partidos Políticos e como tal ainda tem muita oportunidade de desenvolvimento. O presente trabalho busca dar a sua contribuição para o movimento das fábricas recuperadas, lançando um olhar para dentro delas, buscando contribuir para que as estratégias de gestão adotadas por estes empreendimentos, realmente consigam materializar os ideais, presentes na ideologia do movimento, que buscam devolver ao trabalhador parte das condições que o capital expropriou.

AS ORIGENS DAS FÁBRICAS RECUPERADAS NO BRASIL

O período, década de 90, que marca os primeiros exemplos no Brasil de fábricas recuperadas, funcionando em regime autogestionário, foi caracterizado por uma série de fatores macro econômicos, tais como: Abertura do mercado, Adoção de políticas econômicas com viés neoliberal, Reestruturação produtiva, Fechamento de fábricas, Valorização cambial, Aumento da taxa de juros, Barateamento dos produtos importados, que

resultaram em um grande aumento do número de trabalhadores desempregados e a Fragilização das relações de trabalho. Mais precisamente no Setor Industrial, onde se inserem as fábricas recuperadas autogeridas, estes índices ficaram alarmantes. Segundo Juvenal (2006):

A análise da evolução do número de ocupados na indústria através da pesquisa de emprego e desemprego na Região Metropolitana de São Paulo, indica que a participação da indústria de transformação passou de 33%, em 1989 –, portanto, anteriormente à abertura comercial – para 19,6%, em 1999, oscilando nesse patamar a partir de então. (Juvenal, 2006, p. 117).

É neste cenário que surgem as primeiras experiências de empresas autogeridas no Brasil. Diversos autores, Santos (2007), Azevedo (2003), Juvenal (2006), Gitahy e Azevedo (2007), Novaes (2007), Costa, Títtoni, Barbieri e Maraschin (2008), entendem que as primeiras experiências neste sentido tiveram uma motivação muito mais pragmática, a defesa do emprego, do que ideológica. Tais autores enxergam na crise do emprego vivida na época, o principal impulsionador para que os trabalhadores buscassem novas formas de manter o seu trabalho. Neste caso, o caráter ideológico de se posicionar como alternativa ao sistema capitalista de produção ficava em segundo plano. No início dos anos 90, os trabalhadores brasileiros viam seus postos de trabalho diminuir e as alternativas encontradas pelo Sindicato ou Governo eram insuficientes para mitigar os problemas decorrentes desta crise no emprego. Assumir a gestão de fábricas para evitar o seu fechamento e conseqüente extinção de postos de trabalho, foi à alternativa encontrada naquele contexto por grupos de trabalhadores.

Tal característica de pragmatismo na busca de soluções para enfrentar o desemprego foi determinante no processo de estruturação das fábricas recuperadas e no seu modelo de gestão, muitas vezes reproduzindo os modelos da iniciativa privada ao invés de criar modelos novos com o enfoque no trabalhador. Novaes (2007), faz interessante discussão a este respeito ao problematizar sobre a direção tomada pelas fábricas recuperadas no que diz respeito ao seu modelo de negócio e de gestão.

Segundo o autor as estratégias e técnicas de gestão utilizadas nas fábricas recuperadas tendem a se apoiar imensamente naquelas utilizadas

nas empresas privadas. Na grande maioria dos casos não há o desenvolvimento de tecnologia específica para a realidade das fábricas recuperadas, o que há é a adaptação das técnicas capitalistas para o sistema de produção, agora cooperado e em muitas vezes a sua simples transposição. Em livro de 2007 intitulado, *O fetiche da tecnologia*, o autor faz a crítica a este processo e propõe que as fábricas recuperadas devem desenvolver suas próprias tecnologias e estratégias de gestão, afinal a lógica que deve prevalecer ali dentro é completamente diferente da lógica capitalista responsável pela imensa maioria das tecnologias utilizadas hoje nas fábricas recuperadas. A partir desta lógica, ele propõe o conceito de AST (Adequação Sociotécnica) que buscaria a adequação ou reconstrução dos artefatos tecnológicos para que eles passassem a atender aos interesses políticos, sociais e econômicos de grupos sociais diferentes daqueles que o originaram. A este respeito Novaes (2007), diz:

No contexto da preocupação com os empreendimentos autogestionários, o processo de AST¹ teria então por objetivo, adequar a tecnologia convencional (e, inclusive, conceber alternativas), aplicando critérios suplementares aos técnico-econômicos usuais a processos de produção e circulação de bens e serviços em circuitos não formais, situados em áreas rurais e urbanas (como as redes de economia solidária), visando otimizar suas implicações. (Novaes, 2007, p. 184).

O presente trabalho pretende dar a sua contribuição neste processo ao buscar construir uma tecnologia de gestão de pessoas que tenha os ideais associativos (e não capitalistas como na sua origem) como parâmetro e que tire o trabalhador da periferia, lançando-o para o centro dos objetivos da área, buscando colocar o trabalho a serviço do desenvolvimento do trabalhador nas fábricas recuperadas.

A discussão sobre promoção de saúde nas organizações

¹ Neste sentido, a AST pode ser entendida como um processo que busca promover uma adequação do conhecimento científico e tecnológico (esteja ele já incorporado em equipamentos, insumos e formas de organização da produção, ou ainda sob forma intangível e mesmo tácita), não apenas aos requisitos e finalidade de caráter técnico-econômico, como até agora tem sido o usual, mas ao conjunto de aspectos de natureza socioeconômica e ambiental que constituem a relação ciência, tecnologia e sociedade. (Novaes, 2007, p.185).

Antes de avançarmos, apresentando o modelo de gestão de pessoas com foco na promoção de saúde do trabalhador, implantado durante a minha pesquisa de doutorado, é preciso fazer uma breve discussão sobre o que seria promover saúde dentro das organizações. Para tanto, vamos inicialmente nos remeter ao conceito de saúde. Bem, sabemos que saúde não é simplesmente a ausência de doença, é mais do que isto, tem relação com o bem-estar, tem a ver com o repertório que o sujeito tem para lidar com o mundo e suas diferentes possibilidades e limitações.

Dentro da concepção da psicologia sócio-histórica, adotada em minha pesquisa, saúde é processo e não estado, é sempre algo relativo às diversas dimensões do ser humano e a busca constante pelo equilíbrio com o meio. Sobre o tema Kahhale (2003), diz:

A vida humana desenvolve-se numa situação dinâmica e intermediária entre bem-estar, traumatismos, patologias agudas e/ou crônicas e mal-estar. A saúde é um reflexo das capacidades de tolerância, compensação e adaptação de cada indivíduo, dos grupos e da sociedade em geral, frente às condições ambientais, sociais, políticas e culturais nas quais estão inseridos. “Dentro desta perspectiva, saúde é uma condição de equilíbrio ativo entre o ser humano, seu ambiente natural, familiar e social. (Kahhale, 2003, p.166).

Canguilhem (1995) define saúde de forma semelhante: *Podemos falar de saúde quando temos os meios para enfrentar nossas dificuldades e nossos compromissos. (Canguilhem, 1995, p. 306).*

Seligmann-Silva (2011) também nos apresenta a visão da saúde como processo.

O conceito de processo saúde-doença permite entender as determinantes e condicionantes das formas individuais e coletivas de adoecer e morrer. Grande parte dessas determinações e condições decorre direta ou indiretamente da desigualdade socioeconômica e de direitos. Desenham-se, então, os caminhos que vão de uma saúde ideal à configuração dos quadros clínicos das diferentes patologias (doenças). (Seligmann-Silva, 2011, p. 33).

No mundo do trabalho quem mais se deteve sobre o tema é o campo da saúde do trabalhador. Dentro desta perspectiva, segundo Brito (1991):

Saúde não significa apenas a ausência de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, mas também, e principalmente, a transformação dos processos de trabalho em seus diversos aspectos, na direção de buscar não apenas a eliminação de riscos pontuais que podem ocasionar agravos à saúde, mas também outra inserção do trabalhador no processo produtivo que seja potencializadora de saúde e vida. (Brito, P. 1991, p. 93).

Mendes e Dias (1991), dizem:

Que a saúde do trabalhador considera o trabalho, enquanto organizador da vida social, como espaço de dominação e submissão do trabalhador pelo capital, mas igualmente, de resistência, de constituição, e do fazer histórico. Nesta história os trabalhadores assumem o papel de atores, de sujeitos capazes de pensar e de se pensarem, produzindo uma experiência própria, no conjunto das representações da sociedade. No âmbito das relações saúde x trabalho, os trabalhadores buscam o controle sobre as condições e os ambientes de trabalho para torná-lo mais saudável. (Mendes, R; Dias, E. 1991, p. 347).

Temos até aqui a saúde entendida como processo que envolve a dinâmica de constante adaptação e modificação do homem e do meio em busca de bem-estar físico e mental. Neste sentido, a saúde relacionada ao trabalho envolve a utilização do trabalho a serviço do trabalhador em seu desenvolvimento e realização, contribuindo para a viabilização de um projeto de vida.

Se entendermos saúde dentro desta perspectiva, o que seria então a **promoção de saúde**?

Segundo a carta de Ottawa, documento redigido a partir das discussões ocorridas na primeira conferência sobre promoção de saúde, no Canadá, em novembro de 1986, promoção de saúde:

É o processo de capacitação da comunidade para atuar na melhoria da sua qualidade de vida e saúde, incluindo maior participação em seu controle. Para atingir um completo bem-estar físico, mental e social, os indivíduos e grupos devem saber identificar aspirações, satisfazer necessidades e modificar favoravelmente o meio ambiente. A saúde deve ser vista como um recurso para a vida e não como objetivo de viver (Carta de Ottawa, 1986, p. 1).

Liebesny e Mortara (2003) lembram que promover saúde passa pela questão da subjetividade:

Entendendo a subjetividade como multideterminada pelo conjunto de relações sociais nas quais está envolvido o indivíduo, e pressupondo a importância da apropriação desses determinantes para o desenvolvimento de um sujeito-agente em suas relações, o objetivo da psicologia é possibilitar a promoção de saúde que essa apropriação representa. (Liebesny, B e Mortara, P, 2003, p. 253).

Trabalhar com esta perspectiva de promoção de saúde, em minha opinião, deve ser o grande foco da atuação do psicólogo que busca uma atuação crítica dentro das organizações. Mas o que seria fazer a promoção de saúde no local de trabalho?

Segundo a OSHA (Agência Europeia para Segurança e Saúde do Trabalho):

A promoção da saúde no local de trabalho (PSLT) é o processo que resulta do esforço conjunto de empregadores, trabalhadores e sociedade em geral, para melhorar a saúde e o bem-estar das pessoas no trabalho. A PSLT pode ser conseguida através de uma combinação de estratégias que visem: melhorar a organização do trabalho e o ambiente de trabalho; promover a participação ativa dos trabalhadores em todo o processo de PSLT; permitir escolhas saudáveis e encorajar o desenvolvimento pessoal.

Foi nesta perspectiva que atuei durante o meu período de campo. Busquei estruturar um programa de gestão de pessoas pensando o trabalho como agente promotor de saúde para o trabalhador, contribuindo para seu desenvolvimento e para a realização de seus projetos de vida. Tal programa, implantado em uma fábrica recuperada entre outubro de 2010 e março de 2012, é apresentado a seguir.

O PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM PROMOÇÃO DE SAÚDE

A proposta apresentada teve como direcionador geral, a construção de um sistema de gestão de pessoas, que pudesse contribuir para

a promoção de saúde do trabalhador, buscando o seu desenvolvimento a partir do trabalho, assim como contribuir para que os ideais de igualdade (grupo) e liberdade (indivíduo), presentes em um empreendimento com fins autogestionários e com sentido emancipatório, estivessem presentes. As ações sugeridas se apoiaram nas análises feitas durante a etapa da pesquisa reservada ao diagnóstico e no conceito de saúde apresentado anteriormente, e foram agrupadas em cinco grandes eixos estratégicos que se entrecruzavam e que buscavam, a partir do raio de atuação da psicologia, contribuir para equacionar os principais pontos levantados no diagnóstico, contribuindo assim para a promoção de saúde do trabalhador. Os cinco eixos definidos foram os seguintes:

O primeiro eixo buscava trabalhar a articulação de Políticas de Identidade e Identidades Políticas. Durante os trabalhos me apoiarei no conceito de identidade conforme proposto por Antonio da Costa Ciampa (1998), (2002), (2009), e designado a partir do sintagma identidade-metamorfose-emancipação. Dentro desta perspectiva há dois movimentos possíveis, o da identidade em constante movimento, como metamorfose e outro, em que a identidade permanece cristalizada, que o autor chamou de identidade mito. Outros dois temas ganham especial destaque nas discussões do autor a respeito da identidade e foram amplamente utilizados no modelo de gestão de pessoas aqui apresentado. São eles: Políticas de Identidade e Identidades Políticas.

As *Políticas de Identidade* seriam aquelas responsáveis por legitimar valores entre os membros de um grupo, são responsáveis por normatizar as relações dos membros no grupo e dar parâmetros que acabem por facilitar a pertença e inclusão, podendo, no entanto, ser positivas no sentido de fortalecer um grupo, viabilizando sua luta em busca de emancipação, mas também podendo impedir o processo de metamorfose da identidade pessoal à medida que o grupo estabelece papéis rígidos que devem ser desempenhados sem adaptações do script.

O conceito de *Identidade Política*, conforme desenvolvido por Ciampa, permite-nos enxergar o processo de “negociação” indivíduo-grupo, à medida que é partir deste processo negocial que o indivíduo consegue representar personagens que o incluem em determinados grupos, como

é o caso do sócio-trabalhador nas fábricas recuperadas, dando sentido de direção e inclusão, mas que também pressupõe os interesses pessoais como legítimos e que, portanto, podem mobilizar o grupo de forma democrática. O conceito de identidade política nos permite enxergar o caminho da identidade pessoal em direção à emancipação, sem negar o processo do grupo, fundamental nesta busca. No presente trabalho buscamos fortalecer as políticas de identidade que vão ajudar a consolidar um papel possível na sociedade, de sócio-trabalhador, até então visto como improvável, estando os trabalhadores presos a um único papel possível o de empregado, no entanto, não desguarnecemos do entendimento a respeito também das identidades políticas, que seriam trabalhadas a partir dos projetos de vida destes trabalhadores.

Foi a partir destes referenciais que busquei desenvolver um programa de gestão de pessoas que colocasse o trabalho a serviço do projeto de vida do trabalhador, contribuindo para a sua constante reinvenção, permitindo-lhe fugir de papéis outrora cristalizados.

O Segundo eixo buscava fomentar o desenvolvimento humano através do trabalho. Entendemos que o trabalho é um importante elemento de desenvolvimento humano e o psicólogo que busca a promoção de saúde nas organizações, deve ser capaz de pensar no trabalho a serviço do desenvolvimento do trabalhador, possibilitando que este possa ampliar seu repertório no sentido de viabilizar seus projetos de vida. Queríamos aqui colocar o trabalhador, e não o capital, como o direcionador principal das ações de desenvolvimento.

O terceiro eixo buscava ampliar a participação ativa do trabalhador em processos de gestão e trabalho. O trabalhador deve ser agente ativo nas ações relativas aos processos de gestão e trabalho dentro da organização. Para tanto, deve ter influência nos processos decisórios ligados a organização do trabalho, a partir de uma visão crítica sobre os mesmos e também através de instâncias em que se faça representar nos órgãos decisórios da instituição.

No quarto eixo buscamos colocar o trabalho a serviço do trabalhador. Entendemos que o trabalho pode ser um elemento gerador de bem-estar e realização, no entanto, este deve estar voltado para o desenvolvimento

do trabalhador e não para o capital. Pensar as relações de trabalho a partir desta lógica é um imperativo na busca de ações de promoção de saúde nas organizações. A ideia, a partir de uma atuação crítica, é invertermos o polo direcionador dos processos de trabalho, colocando o trabalhador no centro das questões e não o capital.

Por fim, no quinto eixo, focamos na gestão da saúde ocupacional. Vimos que saúde é muito mais do que ausência de doenças. No entanto, vimos que saúde também pressupõe a ausência de doenças e que o trabalho pode além de ser agente promotor de saúde, ser agente causador de doenças. Entendemos que nas quatro categorias propostas anteriormente demos conta de analisar o espectro que cuida das questões que vão além do adoecimento pelo trabalho. Então aqui, buscamos nos ater exatamente a este ponto, identificando iniciativas na organização que evitassem causas de adoecimento ligadas ao trabalho.

Passo então a apresentar de forma mais detalhada cada um dos eixos do programa de gestão de pessoas implantado no caso estudado.

TRABALHAR A ARTICULAÇÃO DE POLÍTICAS DE IDENTIDADE E DE IDENTIDADES POLÍTICAS

Neste eixo estratégico, buscávamos fazer com que os trabalhadores pudessem deixar para trás o modelo de empregado que segue ordens para assumir o papel ativo de cooperados, contribuindo para a consolidação da identidade de sócio-trabalhador.²

2 Em sua tese de doutorado, 2010, Egeu Esteves mostra como tem sido difícil para os trabalhadores que atuam em fábricas recuperadas assumir uma nova identidade, não mais como empregados, mas agora como cooperados, ou utilizando o termo cunhado por ele próprio como sócios-trabalhadores. Segundo o autor a manutenção da identidade de empregado, de baixa autonomia e participação encontra na manutenção da forma de organização do trabalho a sua principal justificativa. O argumento do autor é o de que nas fábricas recuperadas pouco se fez para mudar a forma de trabalho em relação ao modelo vigente anteriormente, fordista-taylorista. Tal composição sócio técnica inibe uma reconstrução da identidade, agora com um novo papel o de sócio-trabalhador o que se configura como veremos adiante, em um dos grandes desafios que as fábricas recuperadas têm pela frente e também uma grande oportunidade para avançarmos em direção a formas de trabalho mais condizentes com a promoção de saúde do trabalhador.

Também tínhamos como foco aqui o desenvolvimento de projetos de identidade pessoais, que pudessem contribuir para a emancipação do trabalhador. Desta forma, podemos dizer que buscávamos consolidar a identidade de sócio-trabalhador como personagem possível, e também viabilizar os projetos pessoais em articulação com o projeto do grupo, contribuindo para o sentido emancipatório dos mesmos. Assim duas grandes linhas de atuação nortearam este eixo estratégico. As ações de suporte ao fortalecimento da identidade de grupo, como sócio-trabalhador e as ações de estímulo ao desenvolvimento de projetos de identidade pessoais, que não poderiam ser impedidos pelas políticas de identidade geradas para estimular o personagem sócio-trabalhador.

Três linhas de ações foram identificadas para atuar no fortalecimento da identidade do sócio-trabalhador: Identificar o perfil esperado de sócio-trabalhador, grupos de reflexão e estruturas de apoio. Vejamos em detalhes cada uma delas.

Identificar o perfil esperado do cooperado – Uma das principais queixas durante as entrevistas da etapa do diagnóstico, dizia respeito ao fato de muitos cooperados não quererem assumir ônus e bônus, referentes ao seu papel enquanto cooperados. Durante estes anos todos, em nenhum momento a cooperativa pensou de forma mais sistematizada em disseminar um perfil de colaborador que ajudasse a esclarecer o que eles esperavam uns dos outros. Tal discussão era feita de forma reativa à medida que aparecia algum conflito, mas nunca de maneira mais organizada. A identidade do grupo não era algo consolidado, o papel de empregado tarefeiro, que cumpre ordens ainda era muito forte entre os cooperados. Identificamos a necessidade de consolidar um papel de forma a tornar mais viável o personagem sócio-trabalhador, facilitando com que tal personagem figurasse entre o repertório possível dos trabalhadores em seus projetos pessoais.

Outro ponto importante foi o Programa de formação e reflexão sobre o papel de sócio-trabalhador. A formação dos cooperados era um imperativo dentro deste eixo. Era necessário pensar uma série de itens, desde questões básicas ligadas a cooperativa em si, a troca de experiências com outras cooperativas, o pleno entendimento do papel de cooperado. A formação profissional também seria alvo de atuação neste eixo, uma vez que interferia

na execução do papel esperado. A própria participação em assembleias que era empobrecida muitas vezes pelo desconhecimento técnico sobre alguns assuntos, ou mesmo pelo comodismo poderia ser alvo de atuação aqui. Fomentar o processo de reflexão dos cooperados sobre o seu papel na cooperativa, sobre a identidade de sócio cooperado e sobre a ligação desta com seus projetos pessoais, era imperativo para conseguirmos os efeitos buscados de partilhar alguns valores entre o grupo. A definição de parâmetros que indicassem o que era esperado dos sócios-trabalhadores era apenas o início de um grande processo de reflexão, que deveria continuamente ser estimulado na organização, sobre o que queriam enquanto grupo e o que queriam do ponto de vista pessoal. Enfim, este era um espaço importante dentro do objetivo de fomentar a consciência crítica dos trabalhadores.

Por fim, seria importante também pensarmos nas chamadas estruturas de apoio para dar suporte ao fortalecimento do personagem sócio-trabalhador como viável. Diversas ações dentro da cooperativa deveriam convergir para sustentar tal papel, tais como: processo de contratação de novos trabalhadores, programa de desenvolvimento, processo de *feedback*, processo de comunicação, critérios para ingresso no quadro de cooperados, entre outras.

Apesar do amplo investimento feito para fomentar as políticas de identidade dentro da organização, tínhamos a clareza de que havia o risco de políticas de identidade muito intensas acabarem por impedir o pleno exercício de liberdade individual dos trabalhadores, de realizarem seus próprios projetos pessoais de identidade. Desta forma, também foram sugeridas ações que visassem garantir esta possibilidade na estrutura da cooperativa.

Sendo assim três linhas de ação foram pensadas para a construção de identidades políticas: orientação para projetos de identidade, programa de reflexão e estrutura de apoio. Vejamos cada uma delas.

Definição de projetos de identidade – Uma importante oportunidade de atuação que tínhamos, estava ligada ao planejamento de carreira, ou ao que temos chamado de projetos de identidade, prática bastante comum

nos dias de hoje e que consiste em oferecer assistência ao trabalhador, empregado ou não, para (re) planejar sua carreira. Ciampa (2009) fala a este respeito:

De fato, é importante a forma da relação – mais ou menos autônoma, mais ou menos heterônoma – que o indivíduo irá estabelecer entre sua identidade profissional e sua identidade pessoal, tanto é assim que em muitas organizações hoje se trabalha com a noção de projeto de identidade, em vez de projeto de carreira. (Ciampa, 2009, p.03).

Um planejamento de carreira que tenha como ponto de partida um projeto de identidade do indivíduo e que busque o seu desenvolvimento a partir do esclarecimento das relações existentes entre identidade, atividade e consciência do trabalhador, me parece um caminho bastante potente, no que diz respeito à promoção de saúde do trabalhador.

A ideia era estruturar um programa de orientação de carreira (projetos de identidade) que visasse contribuir para que estes trabalhadores organizassem seus projetos de vida e colocassem o trabalho a serviço deles. Ciampa (1998), ao falar da identidade como metamorfose joga luz sobre esta possibilidade:

Só a ampla discussão e reflexão sobre o que merece ser vivido nos levarão a formular projetos de identidade, cujos conteúdos não estejam prévia e autoritariamente definidos. Identidades que se definam pela aprendizagem de novos valores, novas normas, produzidas no próprio processo em que a identidade está sendo produzida, como mesmidade de aprender (pensar) e ser (agir). (Ciampa, 1998, p. 241).

A relação entre as políticas de identidade e identidades políticas ocorre em processo de constante (tensão) negociação entre necessidades do grupo e interesses pessoais. A proposta aqui era a de buscar projetos que possibilitassem a convergência destes dois planos, afinal em uma fábrica recuperada tínhamos esta possibilidade, uma vez que os interesses do grupo, podem ser também os interesses do trabalhador em muitos aspectos. A realização do grupo ao qual pertence é também a sua realização em termos de

luta e projeto de emancipação. Não estamos aqui falando de uma empresa capitalista que tem no lucro seu objetivo final, estamos falando de uma organização nos moldes autogestionários que tem a igualdade como premissa.

Outra importante estratégia para fomentar os projetos de identidade era organizar grupos de reflexão que ajudariam os trabalhadores a pensarem as mudanças possíveis em suas vidas. Vimos que muitos trabalhadores simplesmente reproduziam o único modelo que conheciam de trabalho, o modelo de trabalhador assalariado. Ajudá-los a enxergar de forma crítica as relações de trabalho, suas atividades e as possibilidades que um empreendimento como este oferecia era fundamental no nosso objetivo de abrir novas possibilidades identitárias aos trabalhados.

Por fim, é importante ainda lembrarmos que, também em relação ao objetivo de termos os projetos pessoais de identidade como foco principal, era necessário consolidarmos estruturas de apoio. Com este objetivo específico, foram sugeridas algumas ações: práticas de enriquecimento do cargo, acompanhamento dos projetos de identidade como critério para movimentação de pessoas, acompanhamento dos projetos pessoais de carreira como critério para definição de ações de desenvolvimento, grupo e pesquisa de clima com especial atenção para este item, entre outras.

Entendemos que, com as ações propostas neste eixo estaríamos contribuindo para que o personagem sócio-trabalhador fosse fortalecido como personagem possível, e também que abriríamos espaço para que projetos de identidade pessoais pudessem ser viabilizados sem que o grupo os padronizasse, contribuindo para a emancipação do trabalhador.

DESENVOLVIMENTO HUMANO ATRAVÉS DO TRABALHO

O segundo pilar do programa de gestão de pessoas, tinha como principal objetivo, viabilizar o desenvolvimento dos trabalhadores e consequentemente da organização, ampliando seu repertório para que enfrentassem os seus desafios de forma mais preparada, do que atualmente e também para que pudessem projetar novos desafios, quer seja de ordem pessoal, quer seja do ponto de vista organizacional. Queríamos contribuir para que as ações de desenvolvimento fossem pensadas a partir do polo do trabalhador,

facilitando assim o seu desenvolvimento pessoal e do grupo. Vimos durante a etapa do diagnóstico, que ainda muitas questões poderiam ser trabalhadas em relação aos processos de desenvolvimento de pessoas, se quiséssemos ampliar a sua participação no processo decisório da empresa, ou mesmo se quiséssemos ampliar as possibilidades de movimentação de pessoas entre diferentes funções, permitindo aos trabalhadores buscarem nas atividades necessárias da organização convergência com seus projetos de vida. Esperávamos aqui, contribuir para o desenvolvimento do trabalhador de uma forma que pudéssemos aliar os interesses dele às necessidades da organização, buscando a construção de trajetórias, que se cruzassem em termos de interesse individual (identidade pessoal) e coletivo (identidade de grupo). Neste sentido, buscamos orientar ações de forma a colocar o trabalho a serviço do desenvolvimento dos trabalhadores, tendo eles como direcionadores e não o capital, como tradicionalmente ocorre nas empresas privadas, de forma que pensávamos as ações de qualificação profissional e mesmo do desenho organizacional, sob este ponto de vista. Como principais ações implantadas a partir dos objetivos acima mencionados, podemos destacar o desenvolvimento de uma matriz de conhecimentos esperados, que buscava refletir sobre os conhecimentos e habilidades esperadas, como forma de gerar diretrizes para o programa de desenvolvimento anual da organização. Tais conhecimentos deveriam contemplar as questões técnicas referentes à função, mas também envolviam aspectos ligados ao perfil de cooperado que eles buscavam. Esteves (2010), nos lembra da importância de termos o que ele chama de identidade normativa, como um modelo que contribui para o direcionamento em projetos coletivos como este. É importante dizer que tais direcionadores de conhecimentos não seriam os únicos indicadores para conduzir o programa de desenvolvimento. Outro *input* para direcionar os investimentos em desenvolvimento de pessoas viria de outro programa, *orientação de carreira* ou *projetos de identidade*, que visava colher do próprio trabalhador as suas expectativas de desenvolvimento, aliadas ao seu projeto de vida. Assim teríamos uma matriz de conhecimentos e habilidades, formada a partir de três eixos: projetos pessoais de identidade; identidade do grupo (sócio-trabalhador) e necessidades organizacionais. Com esta ação buscávamos ter mais clareza e direcionamento para as

ações de desenvolvimento dentro da organização. Assim entendemos que estaríamos alterando o polo orientador das ações de desenvolvimento, que tradicionalmente se direciona para as necessidades do capital, para o trabalhador. Também implantamos uma sistemática de diagnóstico das necessidades de desenvolvimento, que buscava identificar oportunidades a partir dos três eixos acima mencionados, além da construção de um plano de ações de desenvolvimento, que buscava sustentar os projetos de identidade, além das necessidades da organização e finalmente a criação de uma sistemática de monitoramento, que buscava medir os avanços do programa, tendo em vista também os objetivos dos trabalhadores e não apenas os da organização como tradicionalmente vemos na iniciativa privada.

FOMENTAR A PARTICIPAÇÃO DO TRABALHADOR NO PROCESSO DECISÓRIO DA ORGANIZAÇÃO

Na literatura sobre a participação do trabalhador no processo produtivo, diversos autores, Novaes (2007), Juvenal (2006), Faria e Cunha (2011), argumentam que a simples criação de instâncias democráticas na organização não garante o seu pleno exercício, elas são apenas pré-requisitos que, sem serem exercitados, vão ficar esvaziados. É preciso fomentar a participação do trabalhador nestas esferas, alimentando constantemente sua capacidade crítica. Este era o principal objetivo do terceiro eixo estratégico do programa de gestão de pessoas implantado. No caso por mim estudado, tínhamos uma série de instâncias, que permitiam ao trabalhador considerável acesso as decisões organizacionais, no entanto, era claro que tal participação poderia ser ampliada em termos qualitativos. As seguintes ações foram propostas para contribuir com este objetivo: *Aumento da participação do trabalhador nas assembleias* – Buscávamos aumentar a qualidade da participação dos trabalhadores nas assembleias a partir da ampliação de sua capacitação, entendimento do negócio e o próprio exercício constante de debate durante as assembleias mensais. *Aumento da participação do trabalhador no controle do processo* – A ideia era fomentar a participação de todos através de ideias no dia a dia e durante a etapa de monitoramento mensal das metas pactuadas entre eles. Também buscaríamos dar especial

atenção à formação das chefias, no sentido de ampliar os seus referenciais sobre gestão de pessoas, buscando uma gestão mais participativa na área de trabalho. Aos poucos o mesmo processo crítico que buscávamos introduzir nas assembleias era esperado no dia a dia dos processos de trabalho. *Acesso a informações* – Vimos durante o diagnóstico, que um dos grandes entraves para a maior participação dos trabalhadores no processo decisório era a falta de informações. Sugerimos ações que pudessem contribuir para que as informações tivessem um fluxo mais ampliado do que simplesmente ficarem restritas a Diretoria. *Fortalecimento do personagem sócio-trabalhador* – Aqui tal estratégia também cumpria um papel importante, que era o de consolidar como atitude esperada dos cooperados a plena participação em reuniões, assembleias ou gestão. Queríamos consolidar a percepção de que ali não era apenas possível, mas também esperado, que os trabalhadores participassem ativamente das discussões que iriam interferir no grupo como um todo.

Portanto, as ações propostas neste eixo estratégico, tinham como objetivo principal fomentar a consciência crítica dos trabalhadores, criando condições para que os espaços institucionais democráticos já existentes, fossem ocupados com mais debates do que atualmente o eram. Queríamos contribuir para que os trabalhadores entendessem que conquistaram algo magnífico ao assumirem a gestão da antiga empresa, mas que deveriam exercer as possibilidades democráticas oferecidas, caso contrário, poderiam se ver aliados novamente dos processos decisórios.

O TRABALHO A SERVIÇO DO TRABALHADOR

O quarto eixo estratégico tinha como principal objetivo pensar de forma crítica as relações de trabalho na organização, colocando o trabalho a serviço do trabalhador. Entendemos que tradicionalmente o polo que direciona as questões do trabalho nas organizações é o capital, de forma que as principais ações ligadas ao trabalhador estão a serviço deste objetivo e não são, portanto, pensadas do ponto de vista do trabalhador. Nossa proposta era a de introduzir o trabalhador como polo central destas relações. Vimos durante a etapa do diagnóstico, que muitas ações já eram pensadas tendo

o trabalhador como objetivo principal (remuneração, algumas ações de infraestrutura, sistema de governança, entre outras), no entanto, identificamos que também ali o fetiche do capital prevalecia em muitas ações, fazendo com que as relações de trabalho fossem reproduzidas a luz das relações capitalistas de produção, fazendo com que muitos ganhos que o trabalhador pudesse vir a ter, a partir de um empreendimento como este fossem subaproveitados. Assim sugerimos que, uma série de processos de trabalho fosse organizada a partir do olhar do trabalhador e não do capital, colocando então o trabalho a serviço do trabalhador. Tais processos foram organizados em quatro grandes grupos de ações, que veremos mais detalhadamente a seguir:

Gestão do clima organizacional – Buscamos através da gestão do clima organizacional, aqui entendida como o conjunto de percepções, que os trabalhadores tem das práticas e políticas de gestão que resultam em sentimentos de satisfação ou insatisfação, dar voz ao trabalhador a medida que ele poderia interferir na construção das práticas e políticas de trabalho conforme estas o afetassem. Buscamos inverter o foco e colocar o trabalhador como objetivo final das práticas e políticas de gestão de pessoas.

Infraestrutura – Vimos durante o diagnóstico que muitas das ações referentes à tecnologia eram pensadas a partir dos parâmetros do mercado (capitalista) e quase nunca do parâmetro do trabalhador. No sentido de inverter tal direcionamento, dois níveis de ações foram sugeridas. Em um primeiro momento, buscamos identificar mudanças na infraestrutura da organização (muitas vezes com a ajuda da pesquisa de clima organizacional), que pudessem trazer melhorias imediatas para o trabalhador, quer seja com relação a condições de trabalho, quer seja com relação à eliminação de trabalhos, considerados mais penosos (substituídos por máquinas) ou mesmo em relação a condições de segurança. Em outra frente, buscávamos contribuir para que eles conseguissem pensar as ações de gestão na organização, a partir do que chamamos de base zero, sem precisar emprestar do Mercado as técnicas, ou seja, pensando-as sob o ponto de vista dos trabalhadores. *Isto é realmente necessário? O que os trabalhadores ganham com isto? Como poderíamos fazer isto de forma diferente aqui dentro?* Este raciocínio crítico que buscava fugir do que Novaes (2007) chamou de

fetichismo da tecnologia, deveria ser introduzido aos poucos na organização, como forma de parametrizar as decisões que influiriam nas práticas e políticas de gestão da organização. Estávamos buscando utilizar os preceitos da Adequação Sociotécnica, conforme sugeridos por Novaes (2007), pensando *Orgware* (Organização dos Processos de Trabalho), *Software* (repartição do excedente) e *Hardware* (adequação da tecnologia herdada, máquinas e equipamentos, aos propósitos autogestionários), a serviço do trabalhador e não do capital.

Desenvolvimento econômico – Uma das formas mais diretas de colocar o trabalho a serviço do trabalhador é justamente fazer com que os resultados de seu trabalho se revertam para ele e não sejam apropriados pelo capital. Na organização estudada, víamos que as questões relativas à distribuição dos excedentes (*software* na proposta da adequação sociotécnica) cumpriam importante papel para que os trabalhadores conseguissem acesso a melhores condições de vida a partir do seu trabalho. Para conseguir isto, precisaríamos contribuir para que os resultados melhorassem constantemente, para que pudesse suportar a estratégia de viabilizar o desenvolvimento econômico dos trabalhadores, através do pagamento de salários acima da média do mercado, além da distribuição dos excedentes. Além disto, o crescimento do negócio era importante, também para viabilizar a entrada de novos cooperados, sem afetar o equilíbrio econômico atingido até então. Desta forma, a melhoria contínua dos resultados financeiros na organização também passou a ser uma das preocupações do projeto de gestão de pessoas. Para tanto, buscamos estabelecer, juntamente com os trabalhadores, um plano de metas que os ajudasse a atingir os objetivos identificados pelo grupo, como válidos, assim como fazer a gestão do desempenho para que cada trabalhador conseguisse encontrar a melhor forma de contribuir para os resultados do grupo. Com isto, esperávamos não apenas contribuir para os resultados financeiros do grupo, mas também para que o contrato psicológico do grupo fosse fortalecido, repactuando objetivos comuns que uniam os trabalhadores.

Práticas de enriquecimento do cargo – Colocar o desenho da função a serviço dos projetos de desenvolvimento do trabalhador, buscando a

melhor adequação possível entre projetos pessoais e necessidades organizacionais. Os projetos de identidade pessoal apresentados anteriormente, serviam de base para o redesenho dos cargos.

SAÚDE OCUPACIONAL

Por fim, no quinto eixo, tivemos uma preocupação específica com a saúde ocupacional. Como dito anteriormente, buscamos um programa que pudesse promover saúde, o que pressupõe muito mais do que a ausência de doenças. Entendemos que nos eixos anteriores a preocupação maior era em colocar o trabalho a serviço do desenvolvimento do ser humano, no entanto, era importante também pensarmos em estratégias, que evitassem que o trabalho fosse causa de adoecimento ou sofrimento mental. Sabemos que, as principais causas de adoecimento ligadas ao trabalho, têm íntima relação com a lógica capitalista de produção, que tem na exploração do trabalhador um de seus principais pilares de sustentação. Na organização estudada, como em outras fábricas recuperadas, tal lógica não precisava predominar, o que nos permitiu pensar em fazer a gestão da saúde ocupacional, centrada no trabalhador, identificando eventuais distorções nos processos de trabalho, que viessem a prejudicar o trabalhador e corrigindo-as. Sendo assim, buscamos estruturar ações de segurança do trabalho e qualidade de vida no trabalho que visassem atingir este objetivo.

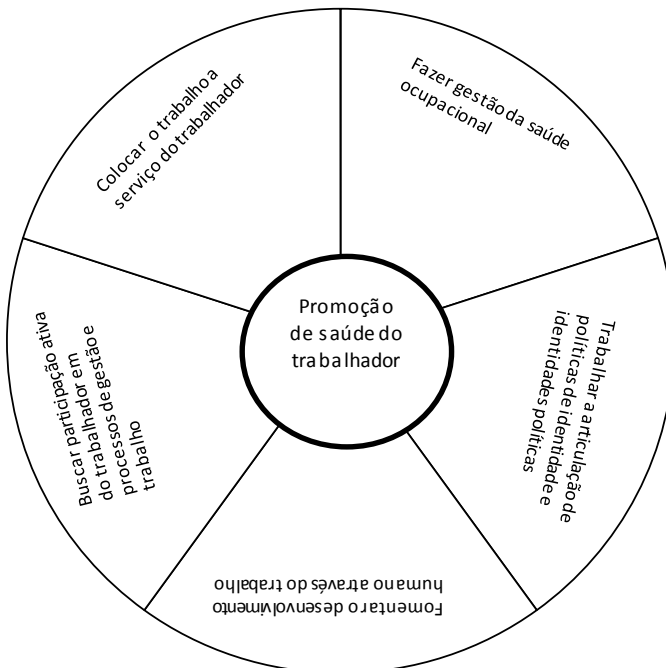
Buscamos uma atuação da saúde ocupacional que tivesse de fato o objetivo de erradicar situações, em que o trabalho venha a prejudicar a saúde do trabalhador. Tínhamos ali a oportunidade de elevar a área a uma atuação mais estratégica dentro da organização, contribuindo de fato para resolver os problemas. É preciso lembrar, no entanto, que a influência capitalista nas relações de trabalho não se dá apenas através da interferência direta dos acionistas, sobre as práticas e políticas de gestão na organização. Vimos durante este trabalho, que as fábricas recuperadas buscam uma atuação de modelo autogestionário em meio a um mercado capitalista hegemônico, portanto, continuará constantemente a sofrer a pressão do mercado por mais agilidade dos processos, redução de custos, entre outros elementos, além de, como vimos, os trabalhadores também terem o modelo do capital

como uma importante, talvez a principal, referência de trabalho. Queremos dizer aqui que, para pensar os processos de saúde ocupacional, a partir da ótica do trabalhador, não podemos nos iludir e achar que naturalmente os trabalhadores não estarão envolvidos em processos de trabalho que sejam causadores de adoecimento. Precisamos adotar postura vigilante em relação a eles. No entanto, nas fábricas recuperadas, entendemos que as chances de solucionar os problemas apontados ligados à saúde ocupacional, são muito mais viáveis do que na iniciativa privada, pelas diferenças de interesses.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro resultado aqui a ser destacado é que concluímos o trabalho com a percepção de que temos um modelo sugerido de atuação do psicólogo nas organizações que possa estimular a promoção de saúde do trabalhador a partir do trabalho. O quadro abaixo ilustra este modelo:

Modelo de Gestão de Pessoas com Foco em Promoção de Saúde



Fonte: Bruttin, A. (2012).

Um dos principais questionamentos que tínhamos ao iniciar este trabalho era justamente o de como, a partir de ações estruturadas na forma de um plano de ação, fazer com que o trabalho pudesse ser um agente promotor de saúde e não agente causador de inúmeras doenças e sofrimentos psíquicos, como vimos em muitas organizações. Entendemos que, o projeto implantado e aqui apresentado, pode ser considerado como uma sugestão inicial de modelo de atuação para psicólogos, que busquem contribuir para a promoção de saúde nas organizações. Evidentemente não se trata aqui de encerrarmos as discussões, ao considerarmos o modelo aqui trabalhado como definitivo. Pelo contrário, entendemos tal modelo como algo que deve ser continuamente revisitado e na contribuição com outros colegas, ser melhorado continuamente.

Também era objetivo deste trabalho buscar, a partir de uma experiência específica, desenvolver um modelo de atuação de gestão de pessoas, que pudesse ser implantado em outras fábricas recuperadas com os devidos ajustes. Neste sentido, penso que os objetivos foram atingidos, uma vez que os direcionadores aqui estabelecidos, a nosso ver, podem servir de parâmetro para outras fábricas recuperadas, que busquem a promoção de saúde a partir do trabalho, contribuindo para o sentido emancipatório que o movimento pode ter para os trabalhadores. Entendemos que, ao sugerir as ações contidas no projeto aqui apresentado, fizemos o que Novaes, tem-nos sugerido, que é criar ferramentas de gestão voltadas para a realidade das fábricas recuperadas e não simplesmente aproveitar as tecnologias do capital. Neste sentido, tivemos o tempo todo o trabalhador como foco principal de nossas ações, como convém a um empreendimento com tais características, buscando garantir a democracia para o grupo e a liberdade para o indivíduo.

Entendemos que o movimento das fábricas recuperadas vive um grande desafio, neste momento de baixos índices de desemprego no país, o de continua atraindo trabalhadores que queiram se engajar neste projeto. Penso que, ao construirmos um sistema de gestão que coloque o trabalhador em primeiro plano, podemos contribuir para aumentar o número de trabalhadores, que busquem as fábricas recuperadas por serem estas uma melhor opção de trabalho (em oposição ao movimento de procura pelas

fábricas recuperadas que sempre esteve muito ligado a falta de opção, ou seja, a defesa dos postos de trabalho). Lembremos ainda que, se algumas especificidades sempre serão encontradas de um empreendimento para o outro, também é verdade que muitas coincidências serão identificadas entre fábricas recuperadas. Se o modelo aqui sugerido foi desenhado para uma organização específica, foi também feito pensando e estudando amplo material bibliográfico sobre outros casos de fábricas recuperadas.

Por fim é importante lembrar que fortalecendo o movimento, pretendo contribuir para a emancipação do trabalhador, de forma a solidificar uma proposta mais humana e democrática de trabalho, que coloco mais uma semente para a uma sociedade mais justa. Buscamos dar esta contribuição a partir do fortalecimento de um personagem, o sócio-trabalhador, como personagem viável e que pode ser modelo a inspirar projetos de identidade pessoais. Também buscamos contribuir, abrindo espaço através de ações ordenadas, para que o projeto de grupo (sócio-trabalhador) não viesse a impedir a realização de projetos pessoais de identidade. Portanto, ao nos pautarmos na teoria da Identidade conforme proposta por Antonio da Costa Ciampa, entendemos que, do ponto de vista individual, a emancipação se faz pela identidade política, do ponto de vista do grupo, pela política de identidade que permitiria a identidade do sócio-trabalhador como nova possibilidade do ponto de vista social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azevedo, A. (2003, junho). *Inovação Tecnológica em Empreendimentos Auto Gestionários: Utopia ou Possibilidade*. Artigo apresentado no IX Colóquio Internacional sobre Poder Local, Salvador, Bahia.
- Alaniz, E. P. (2003). *Concepções e Práticas Educacionais de Qualificação Profissional em Empresa Autogerida*. Dissertação de Mestrado. Unesp.
- Bruttin, A. (2012). *Contribuições da Psicologia Social do Trabalho e das Organizações para a Gestão de Pessoas em Fábricas Recuperadas. Um estudo de caso na Metalcoop*. Tese de Doutorado. PUC-SP, São Paulo.

- Costa, L. A; Barbieri, A. R; Maraschin, C e Tittoni, J. (2008). Estriagem e Alisamento: Usinando uma Autogestão na Fábrica. *Fractal: Revista de Psicologia*, v.20 – n.2, p.447-460. Julho/Dezembro.
- Canguilhem, G. (1995). *O Normal e o Patológico*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Ciampa, A. C. (1998). *A Estória do Severino e a História da Severina*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Ciampa, A. C. (2002). Políticas de identidade e identidades políticas. In Dunker, C.I, Passos. M.C (Org.) *Uma Psicologia que se Interroga*. São Paulo: Edicon.
- Ciampa, A. C. (2009). Entrevista. *Revista Construção Psicopedagógica*. V.14 – n.1. São Paulo. Dezembro.
- Esteves, E. (2010). *Autogestão e Identidade: A Experiência dos Trabalhadores da Metalcoop*. Tese de Doutorado. USP, São Paulo.
- Faria, M.; Cunha,G. (2011). *Autogestão e Economia Solidária: O Desafio das Fábricas Recuperadas no Brasil*. V Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Florianópolis.
- Gitahy, I. e Azevedo, A.; (2007). O Cooperativismo Industrial Auto Gestonário no Brasil: Cenário e Atores. In Vuotto, M. (Org.) *La Co-Construcción de Políticas Públicas en el Campo de la Economía Social*. Buenos Aires: Ed. Prometeo.
- Juvenal, T. L. (2006). Empresas Recuperadas por Trabalhadores em Regime de Autogestão: Reflexões à Luz do Caso Brasileiro. *Revista do BNDES*, v13, n.26, dez.,p.115 –138.
- Kahhale, E. (2003). Psicologia na Saúde: Em Busca de uma Leitura Crítica e de uma Atuação Compromissada. In Bock, A. (Org.) *A perspectiva Sócio-Histórica na formação em Psicologia*. São Paulo: Vozes.
- Liebesny, B. e Mortara, P. (2003). Ética Profissional e Psicologia Sócio-Histórica. In Bock, Ana. (Org.) *A Perspectiva Sócio-Histórica na formação em Psicologia*. São Paulo: Vozes.
- Mendes, R. e Dias, C. E. (1991). Da Medicina do Trabalho à Saúde do Trabalhador. *Revista Saúde Pública*, São Paulo, 25(5): 341-9.
- Novaes, H. (2007). *O Fetiche da Tecnologia: A Experiência das Fábricas Recuperadas*. São Paulo:Fapesp.

- Novaes, H. (2007b). *De Tsunami a Marola: Uma Breve História das Fábricas Recuperadas na America Latina*. Obtido em www.fbes.org.br/inndex.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=485.
- Novaes, H. e Dagnino, R. (2007). *A Tripla Exploração das Fábricas Recuperadas Latino-Americanas*. XII Encontro Nacional de Economia Política, São Paulo. USP.
- Santos, A. M. (2007). O Processo de Trabalho Capitalista e a Dinâmica das Fábricas Recuperadas. *ESAC*, 2 (2):77-89. Julho/Dezembro. Unisinos.
- Spink, P. (2003). Pesquisa de Campo em Psicologia Social: Uma Perspectiva Pós-Construcionista. *Psicologia e Sociedade*; 15 (2): 18-42. Julho/Dezembro.
- Seligmann – Silva, E. (2011). *Trabalho e Desgaste Mental: O Direito de ser dono de si mesmo*. São Paulo: Cortez Editora.