

ROBERTO DANTAS BRANDÃO JUNIOR

**Cultura Organizacional nas Organizações de Economia Solidária:
um estudo de caso da Usina Catende-Harmonia.**

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

João Pessoa – 2006

ROBERTO DANTAS BRANDÃO JUNIOR

**Cultura Organizacional nas Organizações de Economia Solidária:
um estudo de caso na Usina Catende-Harmonia.**



Dissertação apresentada ao curso de mestrado em administração da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de mestre em administração.

Orientadora: Prof^a. Célia Cristina Zago, Doutora.

João Pessoa - 2003

ROBERTO DANTAS BRANDÃO JUNIOR

**Cultura Organizacional nas Organizações de Economia Solidária:
um estudo de caso na Usina Catende-Harmonia.**

Dissertação a ser defendida em 24 de maio de 2006.

Célia Cristina Zago, Doutora.
Orientador – UFPB

Walmir Rufino da Silva, Doutor
Examinador – UFPB

Gesinaldo Ataíde Candido, Doutor
Examinador – UFCG



João Pessoa - 2006

Dedico este trabalho,
A Deus, pai sempre presente,
A Carla, minha companheira em todos os momentos,
Aos meus pais, Elizia e Roberto, por
terem me incentivado nos estudos.

AGRADECIMENTOS

A difícil missão de agradecer consistiu num processo de retribuir o incentivo, o apoio e a compreensão das pessoas que compartilharam comigo desta jornada, na tentativa de não cometer injustiça, mas sabendo que errar é algo da natureza humana, agradeço a:

A Deus, meu pai eterno, por todos os momentos vividos na difícil caminhada do mestrado;

A minha amada esposa, Carla Leitão, pelos momentos que passamos juntos e separados neste difícil e prazeroso trabalho;

Os meus pais, Elizia e Roberto, pelos incentivos para que eu continuasse sempre estudando e pela herança da educação;

A minha eterna orientadora, Professora Dra. Célia Cristina Zago, pelos incentivos, ensinamentos, contribuições e orientações sempre de forma amiga e pronta para atender aos meus anseios;

Os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, pela sabedoria de transmitir o conhecimento de vital importância para esta caminhada, em especial aos Professores Dr. Walmir Rufino da Silva e o Professor José Rodrigues Filho, PhD. Pelas valiosas contribuições na defesa do projeto;

Os meus eternos amigos, que mesmo com minha ausência e sem a atenção que merecem, sempre me incentivaram, Guilherme, Eduardo, Luiz, André Nascimento, Augusto, Oliveira e Souza;

Os colegas do curso de mestrado, por todos os momentos vividos juntos, em especial Fabrício, Cristina, Márcio e Richard, companheiros de todas as horas;

Os funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração, Risomar, Helena, Joca e Mara, pela atenção dispensada e pelos momentos de descontração nas instalações da coordenação;

As funcionárias do Departamento de Administração, pela acolhida sempre simpática e pelos momentos alegres desta caminhada, em especial Socorro, Graça e Belize.

Os funcionários da Universidade Federal da Paraíba, pelo testemunho e pelo trabalho realizado e nem sempre reconhecido. Em especial Adelmo e Gisa.

A toda a minha família, por terem ajudado na minha educação e formação, em especial a minha tia Geraldina.

A todos os alunos que tive a oportunidade de lecionar.

A Universidade Federal da Paraíba, pela estrutura e pelo apoio prestado;

O CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, que disponibilizou a bolsa de estudo, fundamental para a realização da pesquisa;

A Usina Catende, que permitiu a realização desta pesquisa em suas instalações, em especial a Lenivaldo Marques da Silva Lima; e

O valente Gurgel, que me transportou bravamente duas vezes para a cidade de Catende.

BRANDÃO JUNIOR, Roberto D. **Cultura Organizacional nas Organizações de Economia Solidária**: um estudo de caso na Usina Catende-Harmonia. 2006. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar a mudança organizacional ocorrida na Usina Catende-Harmonia, através da perspectiva da cultura organizacional, de acordo com o Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO). Justificado pela escassez de pesquisas na ciência da administração sobre cultura organizacional em empresas que funcionam sob a égide da economia solidária. Por se tratar de uma pesquisa realizada com o intuito de se entender como funciona a Usina Catende, caracteriza-se como um estudo de caso. Esta organização apresenta a forma co-gestionária de gestão, pois o processo de posse da empresa se encontra na Justiça, sendo administrada por um Síndico nomeado pelo Poder Judiciário. O método utilizado foi o quanti-qualitativo, com uso das ferramentas estatísticas e da análise de conteúdo qualitativa. Apresenta uma revisão bibliográfica sobre os temas cultura organizacional e formas de gestão, para que se possa entender a realidade da empresa estudada. Ao se comparar os dados do mercado de trabalho, em relação aos empregos formais disponibilizados pela RAIS (Relação Anual de Informação Sociais) nos anos de 1985, 1994 e 2004, ficou constatado que os dados da usina são semelhantes aos apresentados pelo Estado de Pernambuco, a Região Nordeste e ao Brasil, com o setor industrial apresentando sinais de retração nos períodos e com o setor de produção de cana-de-açúcar apresentando um predomínio de indivíduos do sexo masculino, com baixos níveis de educação e de renda, com faixa etária entre 18 e 24 anos. A cultura organizacional apresentou significativas mudanças, de acordo com a percepção dos membros estudados, das 28 variáveis estudadas apenas 3 apresentaram níveis de significância aceitos de concordância entre o período anterior ao processo de mudança organizacional com o estágio atual de gestão. Finalmente, a conclusão deste trabalho é de que houve mudanças significativas nas necessidades, nos valores, nos conhecimentos e nas habilidades dos indivíduos que compõem a Usina Catende, fazendo com que a cultura organizacional passasse por um processo de mudança.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Economia Solidária; Autogestão; Co-gestão.

BRANDÃO JUNIOR, Roberto D. **Cultura Organizacional nas Organizações de Economia Solidária: um estudo de caso na Usina Catende-Harmonia.**2006. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

Abstract

The present work aims to analyze the organizational change happened at the Usina Catende-Harmonia, through the perspective of the organizational culture, in agreement with the Model of Architecture of the Organizational Culture (MARCO). Justified for the shortage of researches in the science of the administration on organizational culture in companies that work under the aegis of the solidary economy. For treating of a research accomplished with the intention of understanding how the Catende Mill, it is characterized as a case study. This organization presents the co-management form, because the process of company's ownership is in the Justice, being administered by a nominated Manager by the Judiciary Power. The used method was the quanti-qualitative, with use of the statistical tools and of the qualitative content analysis. It presents a bibliographical revision on the themes organizational culture and administration forms, so that one can understand the reality of the studied company. Compare the data of the job market, in relation to the formal jobs made available by RAIS (Social Annual Relationship of Information) in the years of 1985, 1994 and 2004, it was verified that the data of the plant are similar to the presented by the State of Pernambuco, to Northeast area and Brazil, with the industrial section presenting retraction signs in the periods and with the section of sugarcane production presenting a male prevalence of individuals, with low education levels and of income between 18 and 24 years. The organizational culture presented significant changes, in agreement with the perception of the studied members, of the 28 variables only studied 3 presented significances levels accepted of agreement among the period previous to the process of organizational change with the current apprenticeship of administration. Finally, the conclusion of this work is that there were significant changes in the needs, in the values, in the knowledge and in the individuals' abilities that compose the Catende Mill, doing with that the organizational culture went by a change process.

Keywords: Organizational culture; Solidary economy; Self-management; Co-management.

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1: RAIS por sexo	68
Gráfico 2: RAIS por faixa etária	69
Gráfico 3: RAIS por grau de Instrução	71
Gráfico 4: RAIS por renda mensal (em salários mínimos)	73
Gráfico 5: Sexo.	76
Gráfico 6: Faixa etária	76
Gráfico 7: Grau de Instrução	77
Gráfico 8: Tempo de serviço	77
Gráfico 9: Local de residência.	78
Gráfico 10: Tipo do Cargo	78
Gráfico 11: Satisfação (Variável 1)	80
Gráfico 12: Motivação (Variável 2)	81
Gráfico 13: Disponibilidade de recursos (Variável 3)	82
Gráfico 14: Busca de solução de problemas (Variável 4)	83
Gráfico 15: Autorização para tomada de decisão (Variável 5)	84
Gráfico 16: Condições de viver com dignidade (Variável 6)	85
Gráfico 17: Congruência no foco de interesse (Variável 7)	86
Gráfico 18: Habilidades técnicas para o desempenho da função (Variável 8)	87
Gráfico 19: Conhecimento das estratégias organizacionais (Variável 9)	88
Gráfico 20: Importância do trabalho realizado na organização (Variável 10)	89
Gráfico 21: Implementação das idéias dos superiores hierárquicos sem questionamento (Variável 11)	90
Gráfico 22: Função de executor de tarefas (Variável 12)	91
Gráfico 23: Sabe dos acontecimentos na empresa (Variável 13)	92
Gráfico 24: Busca das informações sobre assuntos importantes (Variável 14)	93
Gráfico 25: Administração em prol da coletividade (Variável 15)	94
Gráfico 26: Transparência na administração (Variável 16)	95
Gráfico 27: Participação nas tomadas de decisão (Variável 17)	96
Gráfico 28: Importância da direção x importância da coletividade (Variável 18)	97
Gráfico 29: Liberdade para executar tarefas de forma mais produtiva (Variável 19)	98
Gráfico 30: Auto-sentimento de importância para a organização (Variável 20)	99
Gráfico 31: Coletividade como prioridade da organização (Variável 21)	100
Gráfico 32: Capacidade para desempenhar as funções (Variável 22)	102
Gráfico 33: Capacidade para desempenhar funções em outros setores da organização (Variável 23)	103
Gráfico 34: Utilização das principais técnicas para o desempenho da função de forma mais produtiva (Variável 24)	104
Gráfico 35: Utilização das técnicas adquiridas em treinamentos (Variável 25)	105
Gráfico 33: Treinamento para melhoria da performance organizacional (Variável 26)	106
Gráfico 37: Repasse do conhecimento obtido em treinamentos (Variável 27)	107
Gráfico 38: Total utilização do conhecimento na função exercida (Variável 28)	108

LISTA DE QUADROS

	Página
Quadro 1: As matrizes de gestão	23
Quadro 2: Dimensões, Variáveis e Códigos.	50

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1: Cultura e comportamento	42
Figura 2: A composição da cultura através das dimensões do comportamento.	43
Figura 3: Elementos de natureza estrutural da cultura organizacional.	44
Figura 4: A dinâmica do conceito de necessidades.	45

LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 1 - Grande Setor de Atividade Econômica (GRSET) – Brasil	62
Tabela 2: Grande Setor de Atividade Econômica (GRSET) – Nordeste	63
Tabela 3: Grande Setor de Atividade Econômica (GRSET) – Pernambuco	65
Tabela 4: Grande Setor de Atividade Econômica (GRSET) – Catende	66
Tabela 5: Análise comparativa dos dados coletados	79

SUMÁRIO

	Página
1. INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO DO ESTUDO	16
1.2 QUESTÕES DE PESQUISA	19
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 OBJETIVO GERAL	19
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.4 JUSTIFICATIVA	20
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	22
2.1 FORMAS DE GESTÃO	22
2.1.1 GESTÃO HIERARQUICA	24
2.1.2 GESTÃO PARTICIPATIVA	24
2.1.3 CO-GESTÃO	25
2.1.4 AUTOGESTÃO	28
2.1.4.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA	31
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	36
2.2.1 CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	37
2.2.2 MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL	39
2.2.3 MODELO DA ARQUITETURA DA CULTURA ORGANIZACIONAL ...	41
2.2.3.1 NECESSIDADES NAS ORGANIZAÇÕES	44
2.2.3.2 CONHECIMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES	46
2.2.3.3 VALORES NAS ORGANIZAÇÕES	48
2.2.3.4 HABILIDADES NAS ORGANIZAÇÕES	49
2.2.3.5 CONSOLIDAÇÃO DAS VARIÁVEIS	50
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	51
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	52
3.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	53
3.4 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS	54
3.5 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DE DADOS	56
3.6 MÉTODOS QUANTITATIVOS	56
3.7 MÉTODOS QUALITATIVOS	57

4.	ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	60
4.1	ANÁLISE DOS DADOS DA RAIS	60
4.2	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS COLETADOS EM CAMPO	74
4.3	ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS COLETADOS EM CAMPO ...	109
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	125
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
	APÊNDICES	134
	ANEXOS	170

1. INTRODUÇÃO

O momento histórico atual mostra que o mundo passa pela Terceira Revolução Industrial, com a microeletrônica sendo base técnica de produção, com os trabalhadores passando a ser funcionários qualificados e detentores de co-responsabilidades no processo de produção, com o trabalho braçal perdendo espaço para o trabalho mental e polivalente.

O conhecimento tem fundamental importância neste processo, pois atualmente, o principal instrumento de trabalho deixou de ser as ferramentas e as máquinas de propriedade da empresa e passou a ser o fator cognitivo que o indivíduo não esgota a sua utilização ao final de um dia de trabalho.

Mas, nem todos os setores da economia estão preparados e vivenciando este novo cenário, devido a estrutura herdada de séculos de dominação, como a estagnação dos meios de produção, da baixa renda, dos baixos índices de desenvolvimento humano (IDH) e dos baixos níveis de educação. Estas condicionantes fazem com que certas regiões estejam condenadas à exclusão desta nova Revolução.

Desta forma, surgiu a necessidade de estudos para essa realidade de exclusão vivenciada por muitos trabalhadores. O capitalismo social também denominado economia solidária busca o fortalecimento de uma sociedade civil ativa e articulada, a responsabilidade social das empresas, e a conquista de espaços democráticos no seio das empresas.

Neste estudo foram utilizados os conceitos de economia solidária para fundamentar a realidade vivida pela região da zona da mata meridional do Estado de Pernambuco, área historicamente monopolizada pela cultura da cana-de-açúcar.

Essa região enfrentou no final do século passado uma grande ameaça à sobrevivência dos municípios que faziam parte da Usina Catende (havia sido o maior complexo sucroalcooleiro do mundo), devido ao processo falimentar que a empresa passa, existiu a ameaça de encerramento das operações da usina que acarretaria no desemprego direto de mais de 3.000 pessoas e no comprometimento da economia da região.

A agroindústria canavieira nordestina apresenta um cenário de forte mudança do seu ambiente institucional, devido à desregulamentação do setor imposta pelo governo federal no início da década de 1990, com a desativação do Instituto do

Açúcar e do Álcool (IAA) e do Próalcool, fazendo com que o mercado deixasse de ter a forte presença intervencionista do Estado que regulava a produção, o transporte, o manuseio, a armazenagem e o preço, garantia à compra do produto final, o que subsidiava a diferença de custos entre as regiões produtoras (protegendo as regiões menos competitivas) (CARVALHO, 2002; LIMA e SICSÚ, 2002).

A agroindústria canieira nordestina foi obrigada a se modernizar tecnologicamente e nas suas técnicas de gestão, ou seja, o setor passou a ter que brigar pela sobrevivência adotando procedimentos que o tornasse competitivo como: o aumento de produtividade; o aproveitamento dos recursos sub-utilizados; a mudança da estrutura administrativa; e alteração no perfil do financiamento e aprimoramento da base tecnológica (CARVALHO, 2002).

Este setor era caracterizado principalmente pela concentração da renda e dos meios de produção, pelo conservadorismo, pela lentidão nos processos de mudanças e pela relação paternalista estabelecida pelo Estado, que subsidiava as regiões com menor capacidade competitiva.

Para Lima e Sicsú (2002) a nova perspectiva econômica da competitividade era oposta ao cenário encontrado no setor, fazendo com que aquelas organizações que não se adequassem às novas regras impostas pelo mercado arriscariam a sua própria sobrevivência no setor.

Algumas usinas passaram a operar com elevados passivos bancários, tributários e trabalhistas, com baixo nível de eficiência e tendo que enfrentar conjunturas adversas do mercado. Fazendo com que houvesse um comprometimento das condições para operar, sendo o caso da Usina Catende.

Neste contexto surge o Projeto Harmonia/Catende em 1995, como consequência dos enfrentamentos judiciais entre os antigos usineiros e os sindicatos de trabalhadores rurais. Inicialmente concentrados nos direitos às indenizações dos 2.300 trabalhadores demitidos, que de acordo com a disponibilidade de capital da empresa não seria possível o seu pagamento, passaram a direcionar as ações na possibilidade do não fechamento da usina e da perda do patrimônio, requereram a sua falência.

Esta foi a alternativa para evitar o encerramento das operações da usina. Este processo de recuperação iniciou-se com a declaração da massa falida, pela justiça.

Fazendo com que os empregos fossem mantidos e as operações de produção do açúcar pudessem permanecer funcionando.

Em uma experiência inédita, a organização dos trabalhadores conseguiu a saída dos usineiros donos da empresa, impedindo seu fechamento definitivo e a dilapidação do seu patrimônio, com a manutenção de mais de 2.000 empregos diretos. Além disso, a empresa foi recuperada nos moldes da diversificação industrial e agrícola das culturas, com a construção da Companhia Agrícola Harmonia, atualmente sendo administrada em regime conjunto de gestão entre o poder judiciário e os trabalhadores.

A mudança da forma de gestão normalmente afeta os processos internos de tomada de decisão e a forma com que os trabalhadores percebem as dinâmicas internas nas empresas. A cultura organizacional normalmente também é afetada com estas mudanças organizacionais, pois costumes e padrões de comportamento são expressões culturais que são afetadas com as mudanças da forma de gestão e nas estruturas organizacionais.

Outrossim, esse trabalho visa analisar como se encontra o funcionamento deste projeto de economia solidária, através da análise da gestão e da cultura organizacional, tendo como população estudada os membros que passaram por este processo de mudança, com o intuito de trazer para a ciência da administração estudos sobre este tipo de organização que emergem na nossa sociedade contemporânea mundial.

Finalmente, este trabalho foi dividido em cinco partes: a primeira é a presente introdução, onde estão apresentados a importância e relevância do tema além do problema e dos objetivos; na segunda parte é feita uma breve fundamentação teórica sobre as formas de gestão e a cultura organizacional; na terceira parte é feita a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados; na quarta parte são analisados os dados coletados em campo; e por fim são feitas as conclusões sobre o trabalho.

1.1 – PROBLEMATIZAÇÃO DO ESTUDO

O período posterior às guerras mundiais (Segunda Revolução Industrial) calcado no pleno emprego, crescimento da demanda por direitos sociais, forte

presença do Estado, consumo de massa e ganhos crescentes de produtividade, encontrou seu esgotamento nos anos 80, este período foi caracterizado pelo uso da técnica da eletromecânica como principal tecnologia utilizada.

Com as novas exigências para remunerar o capital, assiste-se a uma nova Revolução Industrial, em que combinam a retração da base contributiva do Estado, com o crescimento da demanda por proteção social e a diminuição de direitos. Os Estados nacionais tenderam a ceder espaço em favor da iniciativa privada, não apenas em razão das novas exigências do mercado, mas também pela necessidade de se dedicar a suas funções de precípuas da defesa nacional e da administração da justiça.

As organizações, no contexto da Terceira Revolução Industrial, têm despertado para a necessidade de melhorar o seu desempenho como um todo, adotando sistemas de competitividade centrados no ser humano. Estes se baseiam na participação dos membros das organizações, tendo como objetivo principal o de alcançar uma lucratividade de longo prazo (para a empresa), e manutenção dos empregos (para os funcionários). (PORTER e STERN, 2001).

O aumento da participação dos funcionários nas decisões organizacionais resulta em novas formas de gestão. Com a necessidade de manter o nível de emprego da economia, algumas empresas tiveram que mudar a sua forma de gestão, para tornarem-se competitivas em relação aos mercados globais, ou como última alternativa de sobrevivência em virtude da falta de preparo para enfrentar as novas dificuldades surgidas com a globalização.

No Brasil, o marco histórico que caracteriza o início da Terceira Revolução Industrial é a “Segunda abertura dos portos” que ocorreu no início da década de 1990. Mostrando que o país estava em franca desvantagem tecnológica, desde os processos produtivos até a gestão administrativa, dificultando a inserção no contexto da globalização, fazendo com que os produtos importados tivessem vantagem competitiva em relação aos produtos fabricados dentro de nossas fronteiras.(SROUR, 1994).

Devido ao despreparo para competir em um mercado global, a necessidade de sobrevivência de algumas empresas passou a ser a prioridade ao invés da obtenção de lucros financeiros. Assim, algumas organizações passaram a funcionar de forma autogestionária e co-gestionária. Apesar de realizar transações comerciais,

tais organizações não têm como finalidade principal a obtenção de lucratividade monetária para os acionistas, mas uma responsabilidade social ou a função ética e social da propriedade.

As empresas que passaram a atuar com uma forma de gestão mais democrática vêm enfrentando, desde o início da década de 90, problemas antigos e atuais, cuja resolução definitiva exige esforço conjunto da sociedade e de seus representantes, integrando o emergente “Terceiro Setor”. Dentre suas características estão canalizar e capacitar a participação da comunidade na apresentação de respostas e alternativas aos problemas de nossa época, sobretudo àqueles decorrentes das rápidas mudanças sociais e tecnológicas. (SINGER, 2002).

A mudança na forma de gestão como estratégia de sobrevivência, das organizações e do emprego dos funcionários, afeta diretamente as formas de relacionamento, de poder e de tomada de decisão nas organizações, que são expressos através da mudança dos valores, normas e significados.

A cultura e o poder nas organizações constituem os elementos de significativa importância como conteúdos das mudanças organizacionais. As transformações das organizações devem necessariamente considerar tais elementos, os mesmos caracterizam-se ao mesmo tempo, como fatores determinantes das estratégias de mudanças. Segundo Pettigrew (citado em FISCHER, 2001), para desenvolver a mudança estratégica, é preciso influir na cultura organizacional e nas relações de poder da organização.

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SHEIN, 1982).

No entendimento de Freitas (1991a) a cultura organizacional é um forte mecanismo para controle que auxilia no ajustamento das condutas, homogeneíza os modos de pensar e de viver a organização e projeta uma imagem positiva da mesma em que todos são iguais, camuflando as diferenças e os conflitos inerentes a um sistema que anula a reflexão e guarda antagonismos.

Os estudos sobre cultura organizacional nas organizações de economia solidária ainda são incipientes na literatura, em razão do fato de que o surgimento deste tipo de empresa é recente no Brasil.

Os estudos sobre a cultura organizacional neste tipo de organização são de fundamental importância para que se possa gerenciar a conduta dos seus membros e suas expectativas.

A análise cultural organizacional tenta esclarecer como as dinâmicas internas das organizações facilitam o entendimento das práticas organizacionais que estimulam o trabalho em grupo, melhoram a comunicação e a colaboração interna e facilitam a adaptação da organização aos ambientes interno e externo. À medida que focaliza em dimensões mais profundas do comportamento organizacional, permitindo criar algumas das propostas mais significativas como a estratégia geral das empresas além de subsidiar a política de Recursos Humanos.

Além de servir como instrumento de disseminação da cultura da solidariedade, pregada pelos conceitos de economia solidária.

Dessa forma, pretende-se desenvolver neste estudo uma tentativa de resposta ao seguinte problema:

Como a cultura organizacional da empresa Usina Catende-Harmonia foi afetada com a mudança da forma de gestão?

1.2 – QUESTÕES DE PESQUISA

O presente projeto se propõe a responder as seguintes questões:

Como era a empresa antes do processo de mudança?

Como foi o processo de transição?

Como é a gestão atualmente?

1.3 – OBJETIVOS

1.3.1 - OBJETIVO GERAL

Os objetivos desta pesquisa consistem na descoberta de respostas para problemas através dos procedimentos científicos. Assim, o estudo proposto só terá

consistência para ser considerado uma produção científica se possuir a característica de planejamento sistêmico, seguindo o rigor metodológico científico adequado (GIL, 1995).

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral: **Entender como uma empresa que trabalha através dos princípios da economia solidária utiliza-se da cultura organizacional no planejamento de suas ações estratégicas.**

1.3.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a forma de gestão utilizada na organização.
- Compreender as mudanças ocorridas na organização do trabalho e nas relações interpessoais, a partir da percepção dos membros que enfrentaram o processo de mudança.
- Diagnosticar as dimensões do modelo MARCO de Zago (2000) na Usina Catende.
- Analisar a dinâmica do mercado de trabalho da cidade de Catende em relação ao Brasil, Nordeste e Pernambuco.

1.4 – JUSTIFICATIVA

Nesta pesquisa foi focado o estudo da cultura organizacional em uma empresa que funciona através dos princípios da economia solidária na agroindústria canavieira nordestina (pernambucana). A escolha desta organização é justificada pela previsão Singer (2002, p.121) de que quem sabe a região de Catende se torne um dos exemplos acabados de região que tem como fundamento à economia solidária:

[...] a economia solidária atingiu densidade tal que domina a vida econômica e pauta a sua expansão [...] e quem sabe, nos próximos anos a região de Catende, no sul da Zona da Mata pernambucana, onde a maior agroindústria açucareira da América Latina se encontra em autogestão desde 1995". (Singer, 2002, p.121)

Os estudos sobre economia solidária se iniciaram no início da década passada na França, coordenadas por Laville. No Brasil o principal autor sobre o tema é Paul Singer, autor de vários livros e artigos científicos sobre o tema, que

atualmente exerce a função de Secretário Nacional de Economia Solidária, órgão do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

A Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) tem como objetivo: “Promover o fortalecimento e a divulgação da Economia Solidária, mediante políticas integradas, visando a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a promoção do desenvolvimento justo e solidário.” (MTE, 2006).

Neste trabalho, buscou-se Analisar a mudança organizacional ocorrida na Usina Catende-Harmonia, através da perspectiva da cultura organizacional. Foi um estudo novo na área organizacional e nas empresas de economia solidária e de grande importância, pois, a cultura organizacional é um ponto de fundamental importância para a implementação e determinação das estratégias organizacionais. (MINTZBERG, 2000).

Desta maneira, A mudança estratégica exige que haja um novo enquadramento da cultura que a empresa possui para se definir e para realizar seu negócio. Tal cultura levou muitos anos para se desenvolver. Esta mesma cultura pode ser um obstáculo do sucesso de um processo de mudança, se a empresa não a conhecer.

O presente estudo foi realizado em uma empresa que funciona de acordo com os conceitos da economia solidária, que representa uma proposta de ação coletiva, irradiando-se sobre toda a sociedade e sobre empresas, organizações e instituições, repousando no princípio fundamental de igualdade entre os homens, desaparecendo as hierarquias e dominações.

Os estudos sobre organizações alternativas, de economia solidária, como cooperativa e organizações autogestionárias e co-gestionárias têm sido foco de outras áreas como a sociologia, a economia, educação e serviço social. Acredita-se que pouco espaço tem sido dedicado a esses temas no campo da ciência da administração.

A partir do exposto, este trabalho justifica-se, porque o tema economia solidária, principalmente as formas de gestão das organizações que compõem esse emergente setor (autogestão e co-gestão), é pouco explorado no âmbito dos estudos organizacionais, através deste estudo, se buscou a compreensão de um tema de relevante importância, tanto para a compreensão das formas de gestão, quanto para a ciência da administração.

2. – FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Este capítulo tem o objetivo de situar o leitor sobre os temas tratados nesta pesquisa, através de uma pesquisa bibliográfica realizada em diversas obras. Para que haja uma melhor compreensão, o presente capítulo está dividido da seguinte forma: na primeira parte são explanados os temas voltados as formas de gestão, que está sub-dividido em gestão tradicional, gestão participativa, co-gestão, autogestão e economia solidária; e na segunda parte é explorado o tema cultura organizacional, que está sub-dividido em conceitos, mudanças da cultura organizacional e apresentação do Modelo da Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO) e suas dimensões.

2.1 – FORMAS DE GESTÃO

A primeira forma de gestão, que foi estabelecida na Primeira Revolução Industrial, denominada gestão tradicional está passando por um processo de reformulação, principalmente na percepção do individuo como membro da organização, que era visto desde então como um recurso administrável, passando a interagir nas tomadas de decisão referente ao seu trabalho, produção e distribuição de lucros (SROUR, 2005).

Na concepção de Tauile (2002; 2003), no estágio de globalização em que a economia mundial se encontra as formas de gestão predominantes não diferem dos últimos séculos da produção capitalista, isso implica em trabalho assalariado e propriedade privada (e alheia ao trabalhador) dos meios de produção. Ou seja, ela está associada a um aparente processo que tende à concentração da riqueza nas mãos daqueles que possuem os meios de produção.

De acordo com Srour (2005) o mundo vive atualmente a Terceira Revolução Industrial, baseada na técnica de produção da microeletrônica, transformando os trabalhadores em profissionais qualificados que passam a ter co-responsabilidades no processo de produção e principalmente posse da execução de suas atividades produtivas, o seu conhecimento.

Para Aktouf (2004), é necessário que haja um aumento na integração dos funcionários nas decisões organizacionais. Desta forma, a participação concreta e real dos trabalhadores na gestão proporcionaria uma maior autonomia, qualidade de vida e a polivalência do trabalhador. São instrumentos que os levariam a deixar de serem tratados como um custo a combater, mas como um aliado a ser conquistado e convencido. Isso faz com que os dirigentes deixem de ser considerados os únicos seres capazes de decidir, conceber, criar e gerenciar.

O sistema de tomada de decisão fundamentado no trabalhador age para desalienar, para estabelecer o controle sistemático dos trabalhadores sobre sua própria atividade. Isto é definido não pelo lucro e poder, ou por alguma porção arbitrariamente desejável do valor do produto, mas em vez disso, estabelecendo e estendendo as decisões dos trabalhadores sobre o seu próprio tempo de trabalho, disposição, desempenho e remuneração, e sobre o limite do grupo de trabalhadores.

Para Melman (2002) a democracia no local de trabalho é de fundamental importância para o aumento da produção, por que a tomada de decisão com a participação do trabalhador proporciona as condições mais eficazes para a produtividade do capital.

Algumas idéias de maior participação dos funcionários nas decisões da empresa, já estão sendo colocadas em prática com muito sucesso em diversos países como Espanha e Alemanha. Através de formas menos alienantes de tratamento dos funcionários nas organizações que passam de cumpridores de ordens a autogestores ou co-gestores. (MELMAN, 2002; SINGER, 2002; AKTOUF, 2004).

Quadro 1: As matrizes de gestão

Heterogestão (relações capitalistas)		Gestão autônoma (relações não capitalistas)	
Gestão hierárquica	Gestão participativa	Co-gestão	Autogestão
Taylorismo (separação entre gestão e execução).	<i>Empowerment</i> (equipes semi-autônomas).	Gestão paritária.	Coletivos de trabalho.

Fonte: adaptado de Srour (2005).

No entendimento de Srour (2005) as formas de gestão constituem uma articulação política de relação de poder que devem ser analisadas, de acordo com a forma de produção e de pensamento que formam o sistema em que a empresa estiver inserida. O autor elaborou uma matriz se gestão, conforme Quadro 1, para mostrar que as formas de gestão estão relacionadas diretamente com as relações entre os trabalhadores e as organizações.

2.1.1 – GESTÃO HIERARQUICA

A gestão hierárquica é a forma hegemônica de gerir as empresas, utilizada pelas organizações desde a Primeira Revolução Industrial. Constitui-se numa administração hierarquizada, com níveis diferenciados de autoridade nos quais as decisões vêm de cima para baixo e a competição é exacerbada.

Este tipo de gestão é operacionalizado através da separação rígida entre as esferas de execução e concepção da produção, entre quem planeja e quem executa. Consiste, na divisão técnica do trabalho aplicada de forma rígida, sendo cada trabalhador considerado uma parcela e localizado num determinado ponto do processo de produção, dificultando ou mesmo impedindo o seu conhecimento sobre o conjunto desse processo. (SINGER, 2002; MELMAN, 2002; AKTOUF, 2004; SROUR, 2005)

2.1.2 – GESTÃO PARTICIPATIVA

Gestão participativa é um tipo especial de participação, que se organiza por representação. Há, neste caso, a formação de comissões de trabalhadores, ou de trabalhadores e funcionários ou ainda de comissões que reúnem administradores e trabalhadores, ou administradores, funcionários e trabalhadores (MOTTA, 2003).

Para Motta (2003) participar não significa assumir um poder, mas participar de um poder, o que desde logo exclui qualquer alteração radical na estrutura de poder. Ainda, freqüentemente é difícil avaliar até que ponto as pessoas efetivamente participam na tomada e na implementação das decisões que dizem respeito à coletividade e até que ponto ela é manipulada.

A gestão participativa exprime a ruptura com as relações de autoridade, nela os trabalhadores deixam de ser súditos para se tornarem cidadãos organizacionais com direito a voz, voto e veto. Nesta forma de gestão os trabalhadores passam a planejar, controlar e aprimorar seus processos de trabalho, eles definem seus objetivos e responsabilidades, buscam a melhoria contínua, propõem treinamentos, assumem controle dos processos de trabalho partilhando informações e principalmente cooperam entre si e com os gestores comprometidos com a organização. (SROUR, 2005).

Nesta nova concepção os funcionários passarão a exercer um maior empoderamento. O termo empoderamento é proveniente do inglês *empowerment*¹. *Empowerment* significa fortalecimento do poder decisório dos indivíduos da empresa ou criação de poder decisório para indivíduos, no caso das empresas mais rígidas e controladoras. Por meio dessa ferramenta, pretende-se conceder, as pessoas que trabalham na empresa, maiores oportunidades de participarem ativamente dos processos de escolha dos caminhos a serem traçados na busca pela eterna sobrevivência. (CONGER e KANUNGO, 1988).

2.1.3 – CO-GESTÃO

O termo co-gestão ultimamente vem sendo utilizado com várias conotações, que vão desde integração entre empresa-governo na gestão de projetos, na participação do cidadão no orçamento e controle de gastos públicos e até na gestão de clubes de futebol em parcerias com empresas privadas.

Co-gestão pode ser entendida como gestão compartilhada entre dirigentes e funcionários das empresas, dessa forma, buscando a integração entre o capital e o trabalhador, que teve a posição de antagonismo postulada no início do Século XX através da teoria organizacional (escolas de pensamento científico e clássico) que propunha a separação total dos papéis de quem planejava e de quem executava.

A co-gestão consiste na institucionalização da representação dos assalariados na direção efetiva da empresa. Consiste na participação dos trabalhadores na administração da empresa, por meio de representantes eleitos em votação direta pelos funcionários, nesta forma de gestão esses membros eleitos farão parte do conselho que juntamente com os diretores decidirão sobre questões salariais, benefício sociais promovidos. “Não significa, portanto, criar, mas participar de uma atividade que já existe, que já possui uma estrutura e objetivos” (FARIA, 1982, p.62).

Segundo Coelho (2002) no sistema de co-gestão os funcionários estão juntos com a direção para propor, elaborar e deliberar, ou seja, o processo de decisão é compartilhado e, por isso, o poder de influência dos empregados é maior.

¹ O termo aqui utilizado se refere à condição de tomar decisões e ter controle sobre suas atividades, ou seja, exercer determinada quantidade de poder dentro da organização.

De acordo com Motta (1982), a co-gestão é a forma e participação indireta, onde existe a maior probabilidade de harmonia, já que os representantes dos trabalhadores assumem individualmente funções de supervisão e direção, com poderes eqüitativos aos de seus pares nomeados pelos acionistas. A vantagem de reduzir conflitos entre os dirigentes e trabalhadores é encarada, pelos opositores à ela, como forma ou possibilidade de cooptação.

Existe a possibilidade dos representantes dos trabalhadores se concentrarem mais em questões de pessoal, como ambiente de trabalho, condições físicas e recompensas, deixando de lado as questões estratégicas, as quais acabam sendo decididas pelos dirigentes.

O grau de participação refere-se à esfera de competência das estruturas participativas, implicando a natureza das decisões em que os trabalhadores participam e à medida que a empresa é obrigada ou não a implementar essas decisões. É aqui que podemos distinguir entre sistemas de consulta institucionalizada, sistema onde os trabalhadores têm algum controle sobre as decisões e, finalmente, co-gestão. (MOTTA, 1982, p.18).

Segundo Viana (2004) co-gestão pode ser entendida como uma tentativa de integrar a criatividade e a iniciativa operária no processo produtivo capitalista (com o objetivo de aumentar a produtividade) e que permite a participação dos trabalhadores nos meios do processo de produção.

No entendimento de Melman (2002, p. 363):

a participação nos assuntos de uma empresa por meio da propriedade deve levar, em geral, a uma maior participação na conduta dos trabalhos, portanto, a uma maior disponibilidade de trabalhadores para que se envolvam em iniciativas como "círculo de qualidade" e equipes de trabalho.

Este conceito integrador, porém multiforme, está ligado a um empresariado que, mesmo alargando seu campo de ação, mantém as dimensões humanas e procura acumular para redistribuir. O grau superior de participação, em que a decisão é compartilhada entre administradores e empregados, mediante a formação de conselhos com representantes dos empregados e dos diretores, ou quando os trabalhadores elegem diretores, ou, ainda, por formação de comitês faz com que os trabalhadores se citam valorizados e estimulados a produzir.

Para Cattani (1997, p.110):

O sistema de co-gestão tem possibilitado, a intervenção dos trabalhadores no que diz respeito a questões pontuais (horários, férias, serviços sociais). Nas situações em que a representação dos trabalhadores seja qualificada e respaldada pelos sindicatos, a co-gestão possibilita a intervenção em questões complexas, como planejamento de recursos humanos, inclusive das demissões, concepções do trabalho e na própria dinâmica organizacional.

Na visão de Melman (2002) uma das grandes dificuldades encontrada nas empresas co-gestionárias é de que, na maioria dos casos, os dirigentes podem até estar preparados para compartilhar a propriedade, mas estão bem menos interessados em dividir o controle.

Na Alemanha é onde se encontra o sistema de co-gestão mais abrangente do mundo com participação dos cidadãos, organizações e regulamentado pelo governo. Neste caso, o direito de co-gestão garante aos empregados a representação nos conselhos administrativos das companhias. Assim, eles participam da escolha e destituição de diretores, têm acesso a informações importantes da situação da empresa e ajudam a definir investimentos e medidas de racionalização (PRYES, 2002).

A Co-gestão na Alemanha é um sistema de gestão em que trabalhadores e sindicatos assumem uma parte da responsabilidade na gestão da empresa, sendo idéia principal a de que a legitimação democrática deve exercer-se a todos os níveis. Desta maneira os representantes eleitos pelos trabalhadores que integram o comitê de empresa participam em todas as decisões importantes nos campos da gestão do pessoal, dos investimentos e da racionalização do trabalho. Assim, os conflitos sociais são escassos e as greves praticamente inexistentes, ainda que a política salarial seja seguida de muito perto pelo governo (MOTTA, 1982).

Segundo Melman (2002, p.509) a lei alemã sobre co-gestão, também traduzida como co-determinação (*Mitbestimmung*) consiste num sistema de representação dos trabalhadores nas direções de supervisão das empresas, através de membros eleitos que ocuparam os conselhos que administrarão as organizações.

Para Pryes (2002, p.75) os atores centrais da co-gestão alemã são os comitês, que são responsáveis pelos assuntos pessoais, qualificações, remuneração e proteção dos postos de trabalho. Os comitês têm como tarefa principal a negociação junto a gerência da empresa dos chamados “acordos da empresa” e o de monitorar o cumprimento das normas legais (jornada de trabalho, proteção à saúde e trabalho).

Não se deve deixar de considerar a estrutura que o trabalhador alemão possui, com relação à educação política e acadêmica que são fatores facilitadores da implementação e consolidação desta forma de gestão, além da forte participação

dos sindicatos e dos partidos políticos pró-sindicato que fizeram com as leis fossem criadas e expandidas a um número cada vez maior de trabalhadores.

2.1.4 – AUTOGESTÃO

O termo “autogestão” surgiu na década de 60 na França, mas a primeira experiência autogestionária não data desta época, é a tradução literal da palavra servo-croata *samoupravlje* (“*samo*” sendo o equivalente eslavo do prefixo grego auto, e “*upravlje*” significando aproximadamente gestão). A palavra autogestão foi introduzida na França para designar a experiência político-econômico-social da Iugoslávia de Tito, em ruptura com o stalinismo, no sentido a um retorno ao marxismo autêntico. O objetivo maior da autogestão era a construção de uma sociedade sem classes, como propunha Marx (SINGER, 2002; GUILLERM e BOURDET, 1976).

A autogestão, no sentido mais amplo, significa o exercício coletivo do poder. Surgiu como uma concepção de gestão social ou da visão da sociedade autogestionária presente em várias Teorias Socialistas. Vários pensadores estão ligados à autogestão, entre eles Mendonça (1987) cita quatro principais: os socialistas utópicos Saint-Simon, Fourier e Owen, Buchez e os cooperativistas, Proudhon e os anarquistas e Karl Marx. Eventos históricos como a Comuna de Paris, os Sovietes e os Conselhos Operários são invocados pelos teóricos como os primeiros modelos de governos autogestionários.

A comuna de Paris (1871) é encarada como um modelo de autogestão porque, como aborda Mendonça (1987), os operários nomeavam seus gerentes, seus chefes de oficina e de equipe, podendo demití-los quando o rendimento não fosse satisfatório, fixavam seus salários e horários.

Nestas organizações, a gestão é feita por todos os seus membros: são autogeridas, o processo de comunicação flui entre os participantes; são privadas, mas não visam ao lucro e o excedente das vendas é redistribuído entre os membros ou investido na própria organização. Ao mesmo tempo, elas devem preocupar-se com a qualidade de seus serviços, com as relações custo-eficiência-efetividade, com a formação dos seus integrantes, com a atenção ao cliente, enfim, com a

capacidade de sustentação política, financeira e administrativa e, ainda, com produzir transformações contínuas a partir de seus sistemas de aprendizagem.

Para Singer (2002) a autogestão é a forma de se administrar empresas solidárias, ou seja, empresas cujos princípios básicos sejam a solidariedade e a igualdade através de uma distribuição solidária da renda. Nessas empresas não existe a figura do diretor, os funcionários são sócios, e não recebem salário, mas retirada, que variam de acordo com a renda obtida, a decisão com relação à distribuição das retiradas são feitas em assembléia.

Para se ingressar nas empresas autogestionárias, os indivíduos são contratados como trabalhadores formais, passando por um estágio probatório que varia de seis meses a um ano, é a assembléia que julga seu ingresso como associado. Sua contribuição inicial como associado se dá através dos seus créditos trabalhistas que são aplicados nos fundos que formam a cota do capital da empresa (GUILLERM e BOURDET, 1976).

Ao pesquisar sobre organizações autogestionárias, Liboni e Pereira (2002) definiram algumas características que identificam este tipo de organização, entre elas podem-se citar: a) controle é exercido pelos trabalhadores, b) eliminação da hierarquia entre os cargos e da separação entre a concepção e execução do trabalho, assim como da diferença de retiradas em função do tempo de trabalho, c) descentralização e participação direta dos associados nas decisões, d) valorização dos associados, e) lucro como forma de desenvolver o sistema organizacional a serviço dos associados e da coletividade f) primazia dos associados sobre o capital. Pode-se agregar ainda a preocupação com o desenvolvimento intelectual dos agentes envolvidos, pois o sistema visa romper com o sistema de produção capitalista, o qual reduz o trabalhador apenas a força de trabalho, ignorando suas potencialidades.

A Corporação Cooperativa de Mondragón, cidade basca ao noroeste da Espanha, é considerada o maior complexo de empresas autogestionárias do mundo, com 109 empresas, 13,8 bilhões de dólares em ativos, cerca de 30 mil associados e vendas anuais de mais de seis bilhões de dólares, possuindo diversas cooperativas de produção industrial, de serviços comerciais, uma cooperativa de seguro social, um banco cooperativo, uma universidade e diversas cooperativas dedicadas à realização de investigações tecnológicas. (SINGER, 2002; MELMAN, 2002).

O êxito do empreendimento será fruto da sua ação coletiva. Reduzindo a dicotomia capital-trabalho, os trabalhadores motivados pelas oportunidades de crescimento pessoal e desalienação passam a colaborar como de maneira integrada e a desenvolver novas habilidades e conhecimentos para melhor participar da gestão da empresa, com idéia que poderão melhorar os processos internos da empresa.

No cenário nacional a nossa atual conjuntura aponta para uma série de dificuldades para a implantação de modelos mais democráticos de gestão. Tauile e Debaco (2004) apontam como as principais: o baixo grau de instrução formal dos trabalhadores; o caráter inovador desta forma de gestão; a fragmentação do conhecimento e o seu caráter tácito. Este último aspecto é, talvez, a maior dificuldade dos técnicos que assessoram tais empreendimentos. Nem sempre é possível se fazer compreender pelos trabalhadores ou conseguir apontar precisamente os problemas e soluções que viabilizarão o projeto. Há uma barreira cultural pregressa, promovida pela lógica capitalista de produzir, em que os trabalhadores, enquanto assalariados, estavam subsumidos e que tem se revelado difícil de superar.

Por isso, a Anteag (Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária) investe 70% de sua força em educação dos gestores, pois afirma que “não adianta ter o controle da empresa se não se tem o controle da gestão” (ANTEAG, 2000, p.22).

O objetivo é fazer com que todos os trabalhadores sejam preparados de forma igual para participar das tomadas de decisões. Tauile e Debaco (2004) colocam como um dos obstáculos ao sucesso da empresa autogerida o fato de os trabalhadores terem baixo nível de escolaridade e que sob a égide socialista, o aprendizado dos trabalhadores em gerenciar organizações pode ser compreendido como um fim em si, neste caso, a classe trabalhadora teria que assumir coletivamente a operação da produção.

Cada trabalhador deve estar suficientemente preparado para decidir em relação aos seus pares, uma formação técnico-administrativa é fundamental, pois os trabalhadores preferem participar em áreas que os afetem diretamente e nas quais tenham domínio suficiente para argumentar com os gerentes de igual para igual. Percebe-se a necessidade de dotar todos os trabalhadores de capacidade para que

possam tomar decisões em todas as áreas da empresa. Mesmo que o assunto exija o estudo por *experts* para que depois seja tomada qualquer decisão.

Dorneles (2003, p.36) salienta que:

A organização autogestionária busca romper com a divisão do trabalho entre planejamento e execução, estabelecida no modo de produção capitalista. A divisão entre planejamento e ação rouba do trabalhador industrial a conexão entre o cérebro e a mão, impossibilitando o seu desenvolvimento intelectual como na origem do trabalho humano. Este tipo de trabalho exerce um efeito degradador sobre a capacidade técnica do trabalhador

Segundo Singer (2002, p.53) a substituição de chefia por coordenadores elimina a autoridade exercida anteriormente, e o diálogo passa a ser a via de entendimento, não sem parte de resistência e dificuldades das antigas chefias nos modelos de autogestão implementadas em organizações que antes utilizavam a forma burocrática.

A condição *sine qua non* para haver autogestão é que a empresa esteja exercendo os princípios de economia solidária, pois se a autogestão estiver sob uma égide capitalista, as condições dos trabalhadores serão as mesmas das organizações que utilizam a gestão hierárquica. Desta forma, é de fundamental importância se explicitar os conceitos de Economia Solidária.

2.1.4.1 – ECONOMIA SOLIDÁRIA

O termo “economia solidária” surge, pela primeira vez, na França no começo dos anos 90. Sua origem deve-se principalmente às pesquisas desenvolvidas em Paris, no CRIDA (*Centre de Recherche e d’Information sur la Démocratie et l’Autonomie*), coordenadas por Jean-Louis Laville, que tinham o objetivo “dar conta da emergência e do desenvolvimento do fenômeno de proliferação de iniciativas e práticas sócio-econômicas diversas, as chamadas iniciativas locais na Europa” (LECHAT, 2002). A introdução do termo no Brasil é atribuída ao Professor Paul Singer, inicialmente no artigo “Economia solidária contra o desemprego”, publicado na Folha de São Paulo, em 11.07.1996.

Para Singer (2002) o nascimento da economia solidária se deu logo após o nascimento do capitalismo industrial na Inglaterra, mas precisamente na cidade de New Lanark, devido ao fato que tal país foi o berço da primeira revolução industrial,

que foi precedida pela expulsão dos trabalhadores do campo para trabalharem na cidade, surgindo a partir deste momento a classe proletária.

Os proletariados eram explorados de todas as maneiras nas fábricas, onde as crianças eram obrigadas a trabalhar desde cedo, as jornadas de trabalho eram longas, não havia descanso semanal remunerado e a mortalidade e a morbidade faziam com que a produtividade fosse comprometida.

Surgiu no início do Século XIX, em New Lanark, um grupo de industriais mais esclarecidos que propuseram leis para a proteção dos trabalhadores, tendo como destaque Robert Owen, que ao invés de explorar os seus trabalhadores limitou a jornada de trabalho e proibiu o trabalho infantil em suas organizações, e criou escolas para os filhos de seus operários e para a comunidade.

Segundo Singer (2002), Owen também foi responsável pelo surgimento do pensamento cooperativista, pois após o ciclo de guerras que eclodiram após a Revolução Francesa, a economia britânica passava por uma grande crise. A partir deste momento Owen propôs ao governo britânico a criação de Aldeias Cooperativas que consistiam na compra de terras e construção de moradia para cerca de 1200 pessoas que passariam a produzir para subsistência e os excedentes de produção seriam trocados entre as Aldeias.

Para Lechat (2002), o conceito de economia solidária proporciona uma ênfase sobre o desejo primeiro da economia social na sua origem de evitar o fosso entre o econômico, o social e o político, pois é na articulação destas três dimensões que se situa o essencial da economia social ou solidária. O termo, segundo essa autora, tenta dar conta da originalidade de numerosas iniciativas da sociedade civil que não se encaixam na trilogia legalizada na França das cooperativas, mutualidades e associações.

A autogestão corresponde ao modo de produção exercitado pelas cooperativas se apresentam como a forma mais evoluída da Economia Solidária, nela o conceito chave é a cooperação, pois agrega os valores de colaboração e ajuda mútua. Economia Solidária não é, em si, uma adaptação do capitalismo, é sim, contrária a ele. Sendo que esta, não está sendo representada somente na produção, mas também no crédito e no consumo. Esta é sem dúvida uma forma paralela ao sistema capitalista, pois assume distintas relações de produção e distribuição de bens e serviços do que os adotados pela maior parte da sociedade.

Para Valadão Junior (2003, p.102):

[...] os empreendimentos de economia popular solidária têm um caráter mais localista, voltam-se para experiências que solucionem o problema de trabalho e renda de um pequeno grupo, seja ele familiar, comunitário ou de pessoas que trabalhavam em uma empresa que faliu. Trata-se de uma experiência válida, porque estimula valores que vão ao encontro de uma cultura de solidariedade. Contudo, ainda não se organizaram no sentido de poderem congregar uma rede de empreendimentos e, por este motivo, terem mais força frente aos entraves ao cooperativismo e ao associativismo, o que irá ocorrer dentro da concepção de economia solidária.

Laville (1994) caracterizava a economia solidária como um conjunto de atividades econômicas cuja lógica é distinta tanto da lógica do mercado capitalista quanto da lógica do Estado. Ao contrário da economia capitalista, centrada sobre o capital a ser acumulado e que funciona a partir de relações competitivas cujo objetivo é o alcance de interesses individuais. A economia solidária organiza-se à partir de fatores humanos, favorecendo as relações onde o laço social é valorizado através da reciprocidade e adota formas comunitárias de propriedade. Ela se distingue também da economia estatal que supõe uma autoridade central e formas de propriedade institucional. (LAVILLE, 1994, p.211).

Lisboa (2005) define economia solidária como a “outra economia” que está em confronto com os interesses de reprodução do capitalismo e do poder, que contribui para o avanço das comunidades através do desenvolvimento das forças produtivas de forma sustentável de longo prazo e de uma nova forma de relacionamento humano.

Na economia solidária, Razeto (1993) destaca a presença do “fator C”, representando a cooperação, a coletividade, a colaboração e a coordenação. Por certo, estes mesmos conceitos também estão presentes no modo de produção capitalista, porém, recebem um enfoque distinto.

Razeto (1993, p.15) explicita que:

[...] a cooperação acrescenta a eficiência da força de trabalho; no uso compartilhado de conhecimentos e informações, que dá lugar a um importante elemento de criatividade social; na adoção coletiva das decisões; na melhor integração funcional dos diferentes componentes sociais da empresa, que reduz a “conflituabilidade” e os custos que deles deriva,; na satisfação de necessidades de convivência e participação que implicam que a operação da empresa proporcione a seus integrantes uma série de benefícios adicionais não contabilizados monetariamente, mas reais e efetivos; no desenvolvimento pessoal dos sujeitos envolvidos nas empresas, derivados da comunicação e mudança entre personalidades diferentes etc.

Para Melo Neto, no Brasil, a economia solidária surge a partir da desregulamentação da circulação internacional de capitais, pelo agravamento do desemprego e pelo desmonte dos serviços públicos essenciais de saúde, educação, habitação, seguro-desemprego e previdência social. Para o autor, a economia solidária “surge como reação, no sentido de absorção dos trabalhadores aos postos de trabalho, soluções estão sendo tentadas pelos próprios trabalhadores, criando e reapropriando-se de formas alternativas de ocupação” (MELO NETO, p.88).

Para Lisboa (2005) o aspecto central da economia solidária não está no foco de empreendimentos sem o objetivo final da lucratividade e sim na capacidade que tais empreendimentos possuem de se renovar, de se expandir, tendo como a sustentabilidade das atividades e sua perpetuação no mercado.

Na concepção de Lisboa (2005, p. 110):

Na economia solidária, solidariedade não é um mero adjetivo.[...] a economia solidária incorpora a solidariedade, fazendo dela o centro da atividade econômica, a denominação socioeconomia solidária é mais adequada, pois explica tanto a amálgama da economia na sociedade quanto a sua subordinação a ela. A expressão socioeconomia aponta para a compreensão de que a economia não é o fim supremo, mas apenas um instrumento que tem por finalidade o sustento da vida e a melhoria da condição humana.

No entendimento de Lisboa (2005), para um empreendimento pertencer a socioeconomia solidária são necessários que possuam três níveis de indicadores: os ambientais, os sociais e os econômicos. Em relação aos indicadores ambientais, é necessário que haja indicadores de sustentabilidade, com a gestão das águas e o uso eficiente de recursos. Os indicadores sociais dizem respeito aos valores predominantes, o empoderamento local, a incorporação das etnias e dos gêneros, as condições de saúde dos trabalhadores, suas condições de vida e a inserção de pessoas excluídas. Com relação aos indicadores econômicos, o autor menciona que se deve observar a presença de exploração de mão de obra, como se dá a repartição dos excedentes, o grau de participação nas tomadas de decisão, se a propriedade é coletiva, se há transparência na gestão, se há compromisso com o território, se existe a política do preço justo.

Para Singer (2002), a operacionalização da economia solidária se dá através das cooperativas de consumo, das cooperativas de crédito, das cooperativas de compra e venda, das cooperativas de produção, dos clubes de troca e da moeda social.

As cooperativas de consumo desempenharam papel fundamental na disseminação do pensamento cooperativista na Europa do Século XIX, tendo como a mais famosa a cooperativa dos Pioneiros de Equitativo de Rochdale, considerada a mãe de todas as cooperativas (ANTONIALLI, 2000).

As cooperativas de consumo eram responsáveis pela economia de escala na compra de produto em grandes quantidades para a revenda para os cooperados, que contribuía através de cotas. Teve seu declínio após o final da segunda guerra mundial, quando o varejo capitalista começou a se desenvolver nos Estados Unidos, com a idéia do auto-serviço e a centralização de compras de grandes cadeias varejistas. A sobrevivência deste tipo de empreendimento foi fortemente ameaçada mundialmente.

As cooperativas de crédito consistiam na associação de pessoas com o objetivo de operacionalizar operações financeiras, ou seja, as pessoas faziam depósitos com taxas de juros pré-fixadas e este capital era oferecido através de empréstimos, com o passar do tempo as cooperativas de crédito se tornaram gigantescas organizações financeiras em razão do aumento da renda da grande maioria dos seus membros (nos países desenvolvidos). As cooperativas de crédito ainda estão em funcionamento em vários países como Canadá, Inglaterra e Irlanda. (SINGER, 2002). Mas, a experiência de crédito solidário mais relevante é a do banco da Aldeia (Grameen Bank), que funciona com um antibanco, pois este banco é um fator de inclusão social em Bangladesh, tal instituição se preocupa que seus clientes realmente sejam pobres, Funcionando através de empréstimo para mulheres pobre, pois o país é mulçumano e as mulheres são alijadas dos processos sociais, que tenham como garantia dos empréstimos o aval solidário de outras cinco mulheres participantes da cooperativa (SINGER, 2002).

As cooperativas de compra e venda se caracterizam pela associação de indivíduos com o objetivo de ganho de escala com a unificação de suas compras e de suas vendas, é o caso das cooperativas agrícolas, que em grande parte é composta por pequenos proprietários ou arrendatários. Essas cooperativas também pode ser de taxistas, de caminhoneiros, de profissionais liberais. (SINGER, 2002).

Cooperativa de produção consiste na associação de trabalhadores que visam produzir bens ou serviços a serem vendidos em mercados. Nos países em desenvolvimento esta pratica na maioria das vezes é adota da de forma *instersticial*,

ou seja, para re-inserir na produção organizações que passam por processo de falência e seus funcionários assumem a gestão com a finalidade de manter os seus empregos, passando a fazer parte da gestão das empresas.(SINGER, 2002).

Os clubes de troca consistem na inserção de pessoas que estão à margem do capitalismo, sem condições de poder participar das dinâmicas de troca de mercadoria por moeda pregada pelo capitalismo, composto na maioria das vezes por desempregados. O fenômeno da disseminação dos clubes de troca ocorreu entre os anos de 2002 e 2003, na Argentina, quando o país passou por um processo de recessão, e as pessoas não tinham condições de realizar as suas compras nos mercados formais.(SINGER, 2002). O sistema de moeda local circulante é uma experiência que surgiu com o declínio dos clubes de trocas, onde produtores, comerciantes e prestadores de serviço passam a aceitar a moeda local em suas operações. Um caso de sucesso de Moeda Local Circulante é no Conjunto Palmeira, em Fortaleza Estado do Ceará, onde tal sistema funciona de forma ordenada, tendo sido inclusive inspecionado pelo Banco Central do Brasil, que não encontrou irregularidade neste sistema.

2.2 – CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema cultura organizacional vem recebendo destaque nas ciências da administração desde o início dos anos 1980, e tem sido considerada uma variável que influencia os objetivos e resultados planejados estratégicos para as organizações, tendo o seu conceito estudado como um fator subjetivo, cujas características devem ser entendidas e gerenciadas para que haja uma maximização dos resultados das organizações.

Devido ao sucesso apresentado pela indústria japonesa nos anos 1970 e o declínio de produtividade da indústria americana no período (FREITAS, 1991b), o sucesso da expansão da economia japonesa foi creditado à cultura oriental que servia para a sedimentação da cultura organizacional das empresas, havendo um consenso entre autores do tema de que as organizações são compostas por interação entre pessoas (FREITAS, 1991b; MOTTA 1997; SCHEIN 1982, 1984, 1989; FLEURY, 1987). Tais interações até os dias atuais são estudadas como fator

que poderão consolidar as decisões dentro das empresas em busca da melhor performance.

Um dos pioneiros no estudo da influência das culturas nacionais na cultura organizacional foi Hofstede. No ano de 1980, ele realizou seu estudo no âmbito das subsidiárias da IBM em mais de 50 países (TROMPENAARS, 1994), e seu trabalho serviu de referencial para diversas pesquisas sobre o tema no Brasil, sendo amplamente replicado (ALCADIPANI e CRUDELLATE, 2003), servindo como forte influenciador para o entendimento da cultura brasileira nas teorias organizacionais.

Segundo Schein (1984), para que se possa compreender a cultura de uma organização há que se ter em conta:

- o nível dos artefatos e das criações; a arquitetura, o layout, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, a maneira como as pessoas se vestem, cartas, mapas;

- o nível dos valores, em geral, valores manifestos;

- nível dos pressupostos inconscientes; as pessoas compartilham valores que levam a determinados comportamentos que ao se mostrarem adequados na solução de problemas vão se transformando em pressupostos inconscientes.

Nesse trabalho, se faz necessário uma análise dos conceitos de cultura organizacional para que possa ser discutido o tema, entendido seus elementos e a tipologia adotada.

2.2.1 – CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é a marca da identidade da empresa. A expressão da cultura constitui no conjunto de padrões de comportamento, ações e práticas que caracterizam o modo de agir de uma empresa. Todas as empresas, assim como todos os países, possuem uma cultura. Seu desenvolvimento é lento mediante experiências entre as pessoas que trabalham na organização. Na medida em que contém os marcos referenciais para o comportamento das pessoas, assume um caráter normativo (WRIGHT et al., 2000).

Na visão de Wright et al. (2000), as expressões da cultura organizacional refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamentos que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização.

Geertz (1989, p.56) expõe que:

Primeiramente a cultura é melhor vista não como complexos de padrões concretos de comportamento – costumes, usos, tradições, feixes de hábitos - como tem sido o caso até agora, mas como um conjunto de mecanismos de controle - planos, receitas, regras, instruções (o que os engenheiros chamam de programas) – para governar o comportamento. A segunda idéia é que o homem é precisamente o animal mais desesperadamente dependente de tais mecanismos de controle, extra-genéticos, fora da pele, de tais programas culturais para ordenar seu comportamento.

Schein (1989) privilegia a força dos pressupostos, pois, representam respostas aprendidas em relação a valores existentes na empresa. À medida que um pressuposto é um dos conceitos mais ricos da literatura sobre cultura organizacional, eles são apresentados por Schein (1989, p.58):

Cultura Organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que esses pressupostos tenham funcionado bem para serem válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Para Schein (1989, p.61), “o que realmente dirige ou cria os valores, é aprender a ressaltar os pressupostos”. Quando um grupo resolve os problemas coletivamente, acabam desenvolvendo uma visão de mundo, códigos e mapas, algumas hipóteses sobre a realidade.

Zago (2000, p.41) corrobora com a importância da coletividade, quando afirma que:

Uma cultura organizacional pode, então, ser caracterizada pelo comportamento coletivo e social de seus membros, destacando-se que os comportamentos coletivos apresentam especificidades diferentes da simples soma dos comportamentos individuais, pois, quando entendido de forma coletiva, o comportamento assume uma totalidade que transcende a simples soma das partes, dando surgimento a uma identidade peculiar de conjunto, que passa a permear, assemelhar e caracterizar o comportamento de cada indivíduo como membro integrante de um determinado grupo ou comunidade.

Alves (1997) entende cultura como sendo complexo de padrões de comportamento, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores

relacionados historicamente, transmitidos coletivamente, e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano.

A cultura pode ser analisada a partir de uma perspectiva simbólica, tomando como base de estudo os elementos simbólicos, como os valores e as crenças daqueles que fazem parte da organização, que representam o seu modo de funcionamento (ALLAIRE e FIRSIROTU, 1984).

De acordo com Freitas (2002) cultura deve ser entendida de duas formas: a primeira como instrumento de poder; e a segunda como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro das organizações e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

A cultura organizacional pode ser expressada através de um conjunto de artefatos, representação de símbolos que buscam revelar o conhecimento sobre crenças, valores, ritos, rituais e cerimônias, tabus e heróis, mitos e metáforas, normas, tabus, heróis e pressupostos que são alguns dos seus elementos formadores desta cultura.

2.2.2 – MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Segundo Freitas (1991a) um processo de mudança cultural bem sucedido deve incluir o comprometimento de todos, sendo os elementos externos os principais responsáveis pela mudança, pois eles são os responsáveis para o surgimento de novas necessidades na organização.

A necessidade de mudanças constantes tem exigido capacidade de adaptação, as empresas estruturadas a partir de modelos flexíveis de administração conseguem realizar mudanças em períodos mais curtos, pois o mercado exige respostas imediatas e precisas.

Segundo Alves (1997) os seres humanos têm a forte tendência a estabilidade e às formas já estabelecidas de se adaptarem ao trabalho. A mudança é um ônus, pois requer da pessoa a revisão de sua maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar-se e de criar significados para a própria vida.

Para Wood Junior (1995) as mudanças organizacionais só produziriam o efeito desejado se os valores comuns e as crenças dos grupos mudassem, assim os resultados surgiriam.

A implementação de uma cultura organizacional requer alguns cuidados especiais, segundo Alves (1997) a cultura implementada não pode ter um horizonte de curto prazo, pois é necessário um razoável período de tempo até que os novos componentes culturais se infiltrem no tecido social da empresa. A cultura se modifica com lentidão porque os núcleos das crenças e valores básicos estão integrados em uma completa rede que tende a manter o *status quo*.

Para Freitas (1991b, p. 81) a mudança na cultura organizacional “é a definição de um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçadas em novos valores, símbolos e rituais”, sendo algo considerado difícil de mudar, e quando se consegue mudar provoca sentimento de desorientação coletiva, podendo afetar outras instâncias individuais da vida dos funcionários, além da organizacional, através de novos conceitos internacionalizados.

Schein (1982) destaca que as necessidades da organização mudam com o passar do tempo exigindo repetidos episódios de socialização organizacional sob a forma de mudança das normas e das estruturas organizacionais. Por outro lado, as organizações são dinâmicas por natureza devido à relação das pessoas com as tarefas, e por isso, em algumas situações, desenvolvem suas mudanças para buscar um novo posicionamento no seu ambiente quer seja através de seu crescimento, ou através de mera redefinição dos objetivos.

Deal e Kennedy (citado em WOOD JUNIOR, 1995) afirmam que a mudança se tornou um modo de vida para as organizações. As organizações atualmente não mudam somente para se adequar ao ambiente ou à tecnologia, mas simplesmente porque se espera que elas mudem. Ao mesmo tempo em que a cultura causa inércia, ela exerce uma importante função de proteger a organização diante dos modismos e das flutuações passageiras. Acredita-se, que a mudança é necessária quando ocorrem grandes perturbações ambientais, quando em algumas situações a mesma tornar-se uma condição de sobrevivência.

Desta maneira, A mudança estratégica exige que haja um novo enquadramento das crenças básicas que a empresa possui para se definir e para realizar seu negócio. Tais crenças levaram muitos anos para se desenvolver. Esta

mesma cultura pode ser um obstáculo do sucesso de um processo de mudança, se a empresa não a conhecer.

Face ao exposto, optou-se pela escolha de um modelo de estudo da cultura organizacional que envolvesse a estratégia da empresa e que pudesse comparar algumas dimensões do processo de mudança da cultura empresarial. O Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO) foi o modelo que se enquadrava as necessidades do estudo.

2.2.3 - MODELO DE ARQUITETURA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O Modelo de Arquitetura da Cultura organizacional (MARCO) foi elaborado por Zago (2000) com a concepção de que a cultura de uma instituição é o cerne das formulações das estratégias, devido ao seu papel de sedimentar os comportamentos coletivos dos seus integrantes.

No entendimento de Mintzberg (2000), a estratégia é formada através de um processo de interação social, que se baseia nas interações e nas crenças que são comuns aos membros de uma mesma organização. Os indivíduos absorvem essas crenças por um processo de socialização ou aculturação, que, na maioria das vezes, se dá de forma tácita e não verbalizada, mas pode também se apresentar em bases formais.

Zago (2000, 2005) explica que a cultura organizacional são modelos mentais coletivos, sedimentados de acordo as experiências e convivências comuns dos membros de um grupo em seu âmbito organizacional interno. São configurados através de suas interpretações e representação de identidade, que são expressos pelas atitudes e comportamentos destes atores sociais.

Os modelos mentais podem ser compreendidos como paradigmas, esquemas, crenças, pontos de vista e perspectivas que facilitam o entendimento dos indivíduos sobre a percepção do seu mundo. São pressupostos profundamente internalizados através de imagens e generalizações intrínsecas ao ser humano. Influenciando o modo como se percebe o mundo e a forma de agir. (ZAGO, 2000).

O MARCO elucida que as culturas organizacionais são passíveis de mudanças, pois, trata-se de um processo humano social, assumindo característica

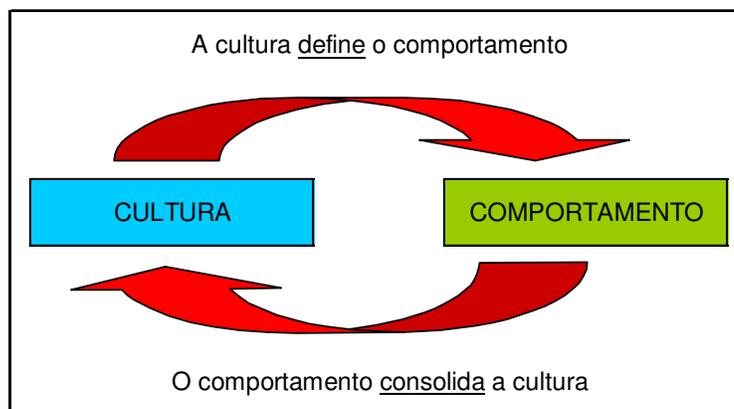
dinâmica dos sistemas vivos, que promovem uma série de mudanças profundas para a sua conservação.

Segundo Maturana e Varela (*apud* ZAGO 2000), através da teoria da *autopoiese*, as organizações e suas respectivas culturas são entendidas como sistemas dinâmicos, que enfrentam mudanças constantes, consiste em contínua produção e atualização da sua estrutura de acordo com as mudanças ambientais, sendo atualizadas instantaneamente através da sua autotransformação.

De acordo com a concepção do determinismo estrutural interno da cultura organizacional, pode-se compreender como as estruturas externas são expressas nos comportamentos organizacionais. Todavia, sendo a cultura resultante das experiências conjuntas dos membros que compõem as empresas, Zago (2005) conclui que os comportamentos que os membros das organizações aderem são concorrentes para a cultura seja solidificada.

Desta forma, o comportamento dos indivíduos que compõem uma organização é definido pela cultura que esta empresa possui e a cultura de uma empresa é consolidada pelo comportamento dos mesmos, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Cultura e comportamento

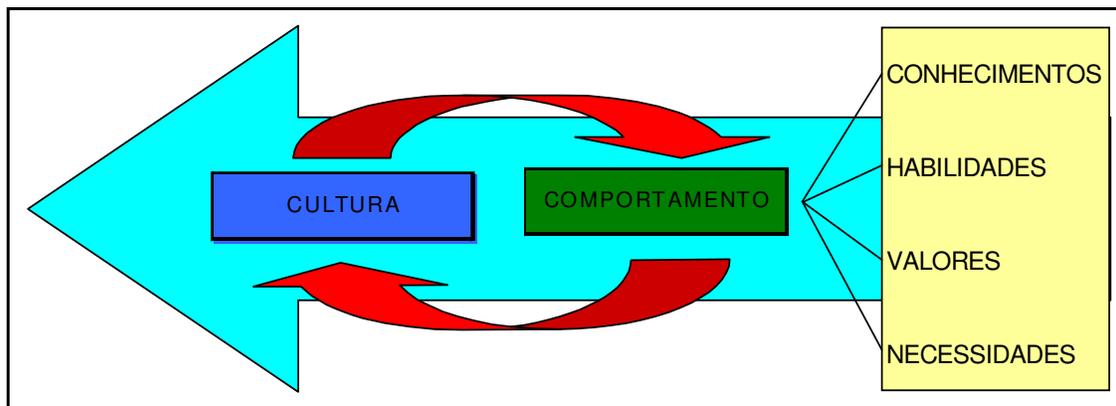


Fonte: ZAGO (2000).

Zago (2000, 2005) utiliza as variáveis que explicam o comportamento humano para criar as dimensões da cultura organizacional, Para isso, a autora baseou-se no modelo de Pinheiro de Lima e Lezana (*Behavior Based Model – BBM*), o qual define como dimensões comportamentais as necessidades, as habilidades, os

conhecimentos e os valores dos membros das organizações. Assim, Zago (2000, p. 63) chegou ao entendimento de que “o comportamento é a expressão da cultura que é por ele consolidada”.

Figura 2: A composição da cultura através das dimensões do comportamento.

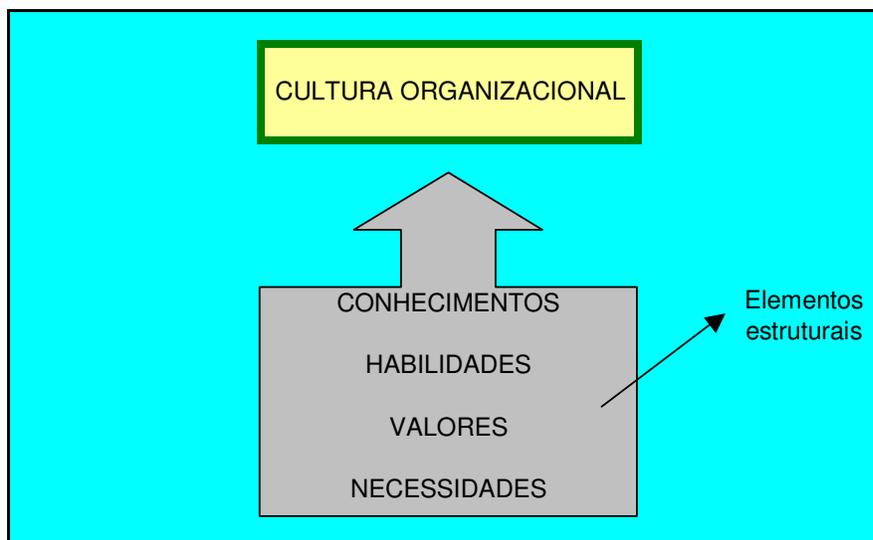


Fonte: Zago (2000).

As dimensões do comportamento organizacional também podem ser consideradas dimensões da cultura organizacional. A administração estratégica destas dimensões apresenta-se com fundamental importância para a (trans)formação da cultura organizacional, a figura 2 apresenta uma representação desta interação.

É através do conhecimento das dimensões que compõem a estrutura da cultura organizacional que se realiza o questionamento do seu conteúdo como bases apropriadas para suas mudanças e para o desenvolvimento da capacidade de organizar e de se reorganizar, para que ocorra o enquadramento com as perspectivas do ambiente em que a organização está inserida (ZAGO, 2000).

Figura 3: Elementos de natureza estrutural da cultura organizacional.



Fonte: Zago (2000).

Assim, o modelo (MARCO) é definido através da premissa de que a cultura organizacional pode ser entendida através das dimensões do comportamento. Suportados por seus elementos estruturais, que são as necessidades, os valores, os conhecimentos e as habilidades nas organizações. Estas características dão identidade e diferenciam cada cultura, sendo a cultura organizacional expressada através do comportamento e das ações dos seus atores sociais. (figura3)

2.2.3.1 - NECESSIDADES NAS ORGANIZAÇÕES.

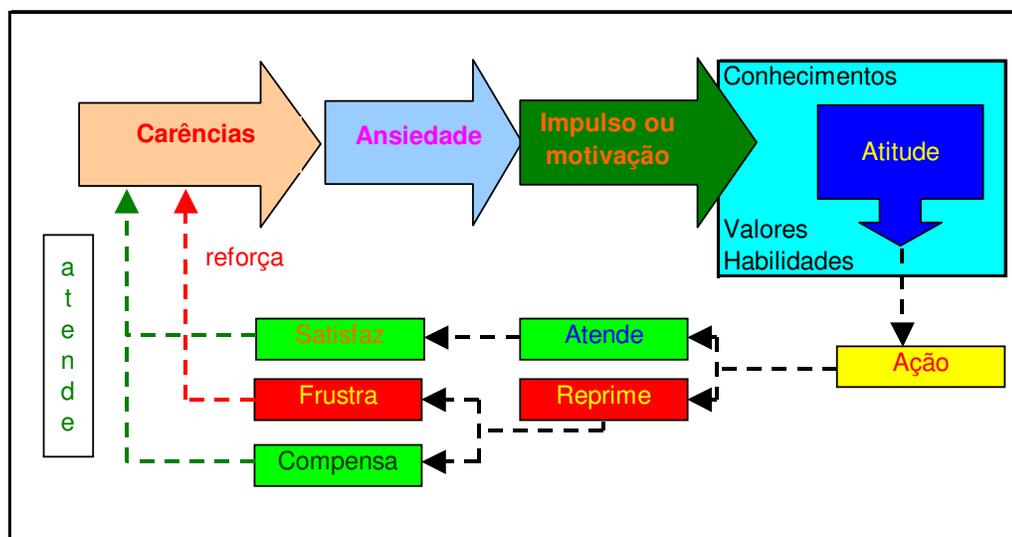
A necessidade consiste no desequilíbrio interno de um organismo, tendo como causa a carência dos elementos essenciais para haja sua satisfação e sobrevivência. É manifestada por um estado de ansiedade, motivando ações em busca da satisfação interna e o retorno ao equilíbrio (ZAGO 2000,2005).

Com isso, as organizações buscam o equilíbrio entre o atendimento das necessidades organizacionais que visam a melhoria do desempenho, a competitividade e o desenvolvimento de relações de trabalho satisfatórias, os quais possuem a capacidade de reter e atrair pessoas. As pessoas são fundamentais fontes de vantagem competitiva (LAWLER III, 1996).

No entendimento de Zago (2000), as necessidades podem ser sentidas em graus e níveis diferenciados por cada indivíduo. Para a autora, a percepção das prioridades e da intensidade é diferenciada para cada ator social, tendo a organização a preocupação de desenvolver formas e instrumentos diferenciados para atender esta diversidade.

A figura 4 apresenta a dinâmica das necessidades, mostrando graficamente que cada indivíduo possui carências que não satisfeitas geram ansiedades, então estas motivam a sua ação, que será influenciada por seus níveis de conhecimento, valores e habilidades, através da ação. Se a ação atender e satisfizer os seus anseios ela atenderá as suas carências, porém se a ação for reprimida e não compensada, ele poderá se frustrar e reforçar ainda mais as suas carências.

Figura 4: A dinâmica do conceito de necessidades.



Fonte: Zago (2000).

Para Tamayo *et al.* (2001) as organizações estão sujeitas ao surgimento de pressões internas para a mudanças precipitadas pelo grau de (in)satisfação dos interesses individuais e o grau em que os indivíduos se comprometem com os valores organizacionais. As organizações são arenas nas quais coalizões, com diferentes interesses, graus diferenciados de envolvimento com os valores preponderantes na organização e capacidades de influenciar, tentam dominar.

Zago (2000, p.87) afirma que a necessidade não está baseada na crença, mas sim nas formas de satisfaze-las, a autora diz que:

[...] normalmente se processa em nível do inconsciente, pode ser atribuída à crença das pessoas em relação à sua eficácia e factibilidade para o atendimento à necessidade, respaldada nos seus conhecimentos e habilidades em relação ao domínio das condições físico-ambientais, bem como, sujeitam-se ao crivo da legislação interna instituída pelo quadro de valores de cada um.

Robbins (2002, p.152) define motivação como sendo “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Para Bowditch e Buono (1992), o movimento do indivíduo em direção ao preenchimento de suas necessidades pode ser orientado por recompensas psicológicas e materiais, as quais nem sempre terão os mesmos efeitos sobre indivíduos diferentes.

Os indivíduos realizam seus trabalhos com um determinado grau de complexidade que depende diretamente de sua maturidade profissional, mas que também é função das necessidades organizacionais e dos recursos que a organização disponibiliza para que ele exerça as suas competências. Os recursos devem possibilitar aos indivíduos as condições necessárias para que possa abarcar suas atribuições e responsabilidades assumidas.

Dentre os recursos estão o espaço ocupacional. Segundo Dutra (2001), são nesses espaços que as demandas da organização limitam o exercício da competência individual, pois, quando o indivíduo percebe a oportunidade de assumir as suas competências é que ele se desenvolve.

Conforme o exposto, para efeitos deste estudo, em relação a dimensão necessidades foram definidas, pelo autor da pesquisa, como variáveis para operacionalizar este estudo a satisfação, a motivação, a disponibilidade de recursos, a busca por solução de problemas, a autorização para as tomadas de decisão, as condições de viver com dignidade e a congruência no foco de interesse.

2.2.3.2 - CONHECIMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Para se entender o conhecimento nas organizações se faz necessário o entendimento dos conceitos que o compõem. No caso em questão, os conceitos de dados, informação e de conhecimento.

Prusak e Davenport (1998, p. 2) definem dados como “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são

utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”, que se tornam informações quando passam a possuir significado.

No entendimento de McGee e Prusak (1995) as informações não se restringem apenas aos dados coletados, sendo muito mais do que apenas a coleta. Para os autores, informações são os dados coletados, ordenados, organizados que possuem contexto e significado, que servirá para associação de idéias. Podem ser resumidamente explicadas como resultado da interpretação dos dados (OLIVEIRA e CAVALCANTI, 2002).

O conhecimento inicialmente é um dado, definido por Prusak e Davenport (1998) como um conjunto de fatos objetivos e distintos, que, quando interpretada e dotada de relevância e propósito, gera uma informação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) e é capaz de gerar conhecimento.

O conhecimento se torna um produto não puro, muito menos simples, aglutinado de elementos formalmente estruturados, imprevisíveis e complexos (como experiência, valores, informação contextual e *insights*) que oferecem a possibilidade de uma estrutura para evolução e incorporação de novas experiências e informação (PRUSAK e DAVENPORT, 1998).

Dentro das organizações os conhecimentos são subdivididos por Zago (2000) em dois tipos: o conhecimento periférico ou específico e os centrais ou coletivos. Os conhecimentos periféricos ou específicos são os conhecimentos profissionais (*know how*) que são desenvolvidos principalmente pela divisão do trabalho, e são mais ligados à dimensão técnica. Já os conhecimentos centrais ou coletivos são o conjunto de conceitos aceitos e incorporados pela experiência vivida, constituindo-se na dimensão cognitiva e nas crenças compartilhadas a respeito dos elementos causais de um determinado fenômeno.

Neste estudo foram criadas sete variáveis para a dimensão conhecimento: as técnicas para o desempenho da função, o conhecimento das estratégias, a importância do trabalho realizado, o questionamento das idéias dos superiores hierárquicos, a função de executor de tarefas, a ciência dos acontecimentos dentro da organização, a busca por informações sobre assuntos importantes para a organização. Por se tratar de uma organização de economia solidária, buscou-se elencar variáveis que fossem importantes para este tipo de empresa.

2.2.3.3 - VALORES NAS ORGANIZAÇÕES

Os valores nas organizações são influenciados, na maioria das vezes, pela cúpula da organização e estão intimamente relacionados com os objetivos organizacionais. Nas arquiteturas organizacionais os valores indicam as prioridades para as organizações. São responsáveis pelos níveis hierárquicos, pelas relações entre seus membros e exerce o papel de comunicação com o ambiente externo sobre o que se pode esperar da empresa.

No entendimento de Motta e Caldas (1997), os valores organizacionais são sedimentados pela interpretação da subjetividade objetiva, pois é por meio da percepção que os indivíduos criam e replicam a ordem organizacional e seus significados. O comportamento do indivíduo pode ser determinado pela própria interpretação de si mesmo, pela interpretação dos outros a seu respeito e pela própria definição da realidade organizacional vivenciada.

Os valores organizacionais são elementos que influenciam os demais elementos da cultura organizacional. É a partir deles que se formam as crenças, os rituais e as cerimônias. O somatório dos valores organizacionais com os valores dos membros passam a ser uma das estruturas da cultura da organização.

Deve-se salientar que os valores organizacionais estão em constantes transformações. Com a mudança dos valores mudam também as ações e os sistemas intrínsecos de tomada de decisão. Surgem assim, novas crenças, novas atitudes, novas emoções e novas estratégias de adaptação. Os valores determinados ou aceitos pela organização podem ser considerados como reguladores dos comportamentos dos membros e das organizações.

Para Freitas (1991a) os valores organizacionais são o coração da cultura, devido ao fato de que é através das crenças que se definem os padrões a serem atingidos para que a organização possa atingir os objetivos traçados em seu planejamento.

Para se entender uma organização é necessário que, primeiramente, se entenda as pessoas que a constituem e seus padrões de crenças e valores compartilhados, pois os significados percebidos pelos membros através das regras, que ditam o comportamento organizacional.

Assim, foram elencadas as seguintes variáveis da dimensão valores nas organizações: os valores da economia solidária como administração em prol da coletividade, a transparência na gestão, a participação nas tomadas de decisão, a avaliação da importância da direção em comparação com a importância da coletividade, a liberdade para a execução das tarefas, o auto-sentimento de importância para a organização, a prioridade da coletividade.

2.2.3.4 - HABILIDADES NAS ORGANIZAÇÕES

As habilidades são definidas por Zago (2000) como a destreza ou a facilidade com que se utilizam as capacidades que por sua vez, pode ser entendida como as predisposições das estruturas físicas, mental e instrumental que o indivíduo possui, ou a potencialidade que um organismo tem no desenvolvimento de tarefas, criação ou ação.

A maximização da eficiência da capacidade humanas, coletiva e organizacional depende de suas habilidades. Ou seja, as habilidades possuem relacionamento com a utilização, facilidade e destreza com que se usa uma capacidade. Desta forma, as habilidades estão intimamente ligadas ao “saber fazer bem”, “fazer com maestria”. (ZAGO, 2000).

Segundo Prahalad e Hamel (1995), a habilidade organizacional de uma empresa não poderá ser considerada uma competência essencial da corporação, ao menos que seja capaz de gerar uma extensa gama de novos produtos e serviços para a mesma capacidade de expansão. Para ser considerada como tal, uma competência essencial deve poder ser aplicada em novos cenários de produtos da corporação.

No entendimento de Zago (2005) a forma com que as habilidades organizacionais são geridas constitui-se num elemento fundamental para o estabelecimento das vantagens competitivas sustentáveis.

Para efeitos de operacionalização deste estudo foi concebida como variáveis desta dimensão: a capacidade para o desempenho de suas funções, a habilidade para o desempenho de outras funções na organização, utilização das técnicas mais produtivas, utilização das técnicas adquiridas em treinamentos, treinamento como instrumento para a melhora da performance organizacional, repasse dos

conhecimentos adquiridos e a total utilização dos conhecimentos na função exercida.

2.2.3.5 – CONSOLIDAÇÃO DAS VARIÁVEIS

De posse dos preceitos do Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO), foi traçado um conjunto de variáveis que pudessem ser suportadas nas dimensões do MARCO e que fossem constatadas na organização estudada.

Desta forma, foi elaborado o Quadro 2, sintetiza as dimensões do estudo pelo MARCO, onde se explicita as dimensões, as variáveis e os códigos utilizados no estudo. O questionário (Apêndice B) foi elaborado de acordo com estas variáveis.

Quadro 2: Dimensões, Variáveis e Códigos.

Dimensão	Variável	Código
Necessidades organizacionais	Satisfação	D1 - V1
	Motivação	D1 - V2
	Disponibilidade de recursos	D1 - V3
	Busca de solução de problemas	D1 - V4
	Autorização para tomada de decisão	D1 - V5
	Condições de viver com dignidade	D1 - V6
	Congruência no foco de interesse	D1 - V7
Conhecimentos organizacionais	Técnicas para o desempenho da função	D2 - V1
	Conhecimento das estratégias organizacionais	D2 - V2
	Importância do trabalho realizado na organização	D2 - V3
	Implementação das idéias dos superiores hierárquicos sem questionamento	D2 - V4
	Função de executor de tarefas	D2 - V5
	Sabe dos acontecimentos na empresa	D2 - V6
	Busca das informações sobre assuntos importantes	D2 - V7
Valores organizacionais	Administração em prol da coletividade	D3 - V1
	Transparência na administração	D3 - V2
	Participação nas tomadas de decisão	D3 - V3
	Importância da direção x importância da coletividade	D3 - V4
	Liberdade para executar tarefas de forma mais produtiva	D3 - V5
	Auto-sentimento de importância para a organização	D3 - V6
	Coletividade como prioridade da organização	D3 - V7
Habilidades organizacionais	Capacidade para desempenhar as funções	D4 - V1
	Capacidade para desempenhar funções em outros setores da organização	D4 - V2
	Utilização das principais técnicas para o desempenho da função de forma mais produtiva	D4 - V3
	Utilização das técnicas adquiridas em treinamentos	D4 - V4
	Treinamento para melhoria da performance organizacional	D4 - V5
	Repasse do conhecimento obtido em treinamentos	D4 - V6
	Total utilização do conhecimento na função exercida	D4 - V7

Fonte: Adaptado de Zago (2000).

3. – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.

Este capítulo tem como objetivo apresentar a caracterização da pesquisa, o universo e a amostra, a delimitação da pesquisa, as estratégias de coleta dos dados, os instrumentos de coleta de dados, as estratégias de tratamento de dados e os métodos utilizados.

3.1- CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa-quantitativa, que se complementam, pois possuem o foco de buscar atingir os objetivos propostos.

Por ser desenvolvido totalmente dentro de uma empresa, este estudo é caracterizado como um estudo de caso único, que permite a análise em profundidade e detalhamento de todos os aspectos da cultura organizacional na empresa. O estudo de caso, para Gil (1993, p.58), "é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento".

Estudo de Caso Único, por ser recomendado quando podem existir mais variáveis de interesse do que evidenciam os dados; quando se faz necessário realizar desenvolvimento prévio de proposições teóricas, a fim de guiar a coleta e a análise dos dados (GODOY,1995a; YIN, 2004).

O estudo de caso único se mostra pertinente nesta pesquisa, pois, como colocado por Godoy (1995b), este configura um caso revelador, que pode servir como contribuição, pois não há relatos na literatura de organizações que reúnam estas características. Outras organizações com perfis análogos, que enfrentem questões no mesmo tema, poderão obter daqui reflexões relevantes.

Conforme descrito por Triviños (1995), no estudo de caso os resultados só terão validade para o caso em que se estuda, não existe neste estudo a possibilidade de generalização, ou seja, neste tipo de estudo os resultados obtidos não possibilita a formulação de hipóteses para o encaminhamento de futuras hipóteses para futuras pesquisas.

Para Yin (2004), esta técnica permite a investigação, sempre preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como a maturação de alguns setores. O estudo de caso deve ser preferido quando: o tipo de questão de pesquisa é da forma “como e por quê?”; quando, o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido; ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real. Portanto, esta pesquisa está em conformidade com pressupostos mencionados, uma vez que procura entender como a mudança na forma de gestão afeta uma cultura organizacional de uma instituição autogestionária.

Possuindo caráter exploratório por se tratar de tema pouco estudado no contexto da ciência da administração. Mesmo sabendo-se que o tema cultura organizacional foi bastante estudado a partir dos anos 80 e o tema autogestão foi introduzido nos estudos sociológicos em meados dos anos 60, ainda hoje há uma carência nos estudos realizados no Brasil sobre este tipo de estudo nas organizações locais, havendo poucas pesquisas realizadas que englobem estes temas até o presente momento.

Também possui caráter descritivo, pois, pretende descrever com a maior exatidão possível fatos e fenômenos e estabelecer relações entre as diversas variáveis da realidade da cultura organizacional presente na organização. Para Lakatos e Marconi (2005, p. 77), “estudos exploratório-descritivos são estudos que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno”.

A pesquisa descritiva para Triviños (1995) faz com que o pesquisador tenha que buscar as informações sobre o que se tem a intenção de pesquisar e possui o objetivo de descrever com a maior exatidão possível os fatos e fenômenos que ocorrem em uma determinada realidade. No entendimento de Cerro e Bervian (2002), os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas durante a execução da pesquisa, tendo apenas a restrição de se definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto.

3.2 - UNIVERSO E AMOSTRA

Nesta pesquisa a população estudada corresponde as 11.800 pessoas que residem na área correspondente aos 48 engenhos que compõem o projeto Catende-

Harmonia. Foi utilizada uma amostra teórica dos atores sociais, 29 membros da Usina Catende-Harmonia, que fizeram parte do processo de mudança organizacional, de todos os níveis da organização, pois a cultura empresarial a ser estudada será a da organização e não grupos formais ou informais específicos.

Para Vergara e Peci (2003) a amostra teórica é utilizada de forma não probabilística ou aleatória, aumentando consideravelmente as possibilidades de que a totalidade da realidade construída seja exposta ao pesquisador, e este analisa as bases e realidades que formam o universo de pesquisa e as suas relações causais.

Segundo Glaser e Strauss (citado em Flick, 2004, p.79):

A amostragem teórica é o processo de coleta de dados para a geração de teoria por meio por meio da qual o analista coleta, codifica e analisa conjuntamente seus dados, decidindo quais dados coletar a seguir e onde encontrá-los, a fim de desenvolver sua teoria quando esta surgir. Este processo de coleta de dados é controlado pela teoria em formação.

Na amostragem teórica deve-se identificar e coletar os dados e categorizá-los de forma flexível, podendo descartar as informações que se julgue não pertinentes ao objetivo do trabalho, exigindo do pesquisador o desenvolvimento de uma sensibilidade teórica que fará com que o mesmo possua o discernimento de reconhecer o momento em que os dados foram exaustivamente explorados e que o incremento de uma unidade na amostra não agregará valor à pesquisa, esse ponto é chamado saturação teórica.

3.3 - ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS.

Num primeiro momento foi realizada uma visita exploratória às instalações da empresa, com o intuito de identificar as práticas dos seus membros, suas lideranças e conhecer a estrutura detalhada da empresa. Quando foram realizadas as pesquisas documentais e observação não participante.

Após este procedimento inicial de coleta de dados foi realizada a elaboração do roteiro de entrevista e do questionário. Que foram os principais instrumentos de coletas de dados que serviram de base para a análise qualitativa e quantitativa da presente pesquisa.

3.4 - INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS.

Os instrumentos para a coleta dos dados foram, portanto, o questionário (para a análise quantitativa), a entrevista semi-estruturada (para a análise qualitativa), a observação não participante e a pesquisa documental, explicados a seguir.

Foram realizados os pré-testes do questionário e da entrevista. O pré-teste consistiu em um procedimento em que foram aplicados um roteiro de entrevista e um protótipo do questionário, sendo revisado para observar os problemas existentes e posteriormente foi reformulado para uma nova aplicação, e em seguida, foi feito o mesmo procedimento até que não houvesse dúvidas sobre as questões contidas nos instrumentos, chegando-se assim, ao roteiro de entrevista e a um questionário definitivo. As entrevistas e os preenchimentos dos questionários foram realizados pelo autor da pesquisa, aplicados aos membros da organização.

A entrevista, classificada como um dado verbal, é um dos principais métodos de geração de dados utilizado em pesquisa qualitativa, largamente difundida entre pesquisadores, através de conversação com atores sociais é possível obter a compreensão das opiniões, aspirações, valores, experiências, atitudes, sentimento e biografia dos mesmos, cabendo sua interpretação aos pesquisadores (MAY, 2004).

A técnica de entrevista foi utilizada como recurso para facilitar o entendimento de como os atores sociais entendem e interagem no seu mundo e obter informações em geral sobre os fatores que influenciam o indivíduo. Os dados oriundos das entrevistas foram insumos para que se pudessem analisar os modos pelos quais os indivíduos percebem os eventos, as relações e as razões de um determinado fenômeno a ser estudado (MAY, 2004).

Para que fosse operacionalizado o procedimento de entrevistar pessoas, se fez necessário o uso de instrumento mecânico ou digital para a geração de dados, ou seja, o uso do gravador é fundamental para o este processo como mencionado por Flick (2004).

O uso do gravador permitiu que o entrevistador pudesse seguir os procedimentos fundamentais no andamento da entrevista sem a necessidade de interrupção do processo de transcrição das respostas dadas pelo entrevistado. Para

o procedimento de transcrição, realizado posteriormente, foi utilizado programas computacionais e digitação manual do pesquisador.

Segundo May (2004, p.158) a operacionalização de uma entrevista se dá da seguinte forma:

[...] as entrevistas não começam simplesmente quando a primeira pergunta é feita. A preparação através de leituras e do trabalho exploratório inicial, o entendimento da situação qual se está inserido, o esclarecimento de quaisquer ambigüidades que as pessoas possam ter sobre a pesquisa, a eliciação da cooperação delas e ser sensível a considerações éticas, políticas e teóricas no processo que formam uma parte central de sua prática.

Foi utilizada a técnica de observação, considerada imprescindível em toda pesquisa científica, que pode ser entendida como uma das formas de geração de dados visuais que permite descobrir como as coisas funcionam. A observação deve ser de forma sistematizada, planejada e de controle da objetividade. (BARROS, 1990; SLACK e ROWLEY, 2000; FLICK, 2004)

Neste estudo também foi realizada a pesquisa documental, com o objetivo de adquirir conhecimento teórico através da pesquisa da bibliografia nacional e internacional relacionada direta ou indiretamente aos assuntos, através da análise dos manuais de serviço e de procedimentos para se obter o conhecimento teórico sobre a empresa estudada. Esta técnica permitiu que fossem feitas as comparações entre as interpretações dos eventos realizadas e aquelas registradas nos documentos, além de oferecer subsídios para investigações mais profundas, que segundo May (2004) podem ser utilizadas estatísticas governamentais, manuais, normas, regulamentos, estatutos, fotografias, textos, e dados visuais em geral.

Na pesquisa documental foram utilizados os quatro critérios básicos propostos por John Scott (citado por MAY 2000) que visa avaliar a qualidade das evidências disponíveis a partir das fontes documentais, ou seja, para ser utilizado na pesquisa científica o documento deve possuir: autenticidade; representatividade; credibilidade e significados.

Nesta pesquisa foi utilizado os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) para analisar a importância da Usina Catende no mercado de trabalho do Município e comparar os dados sobre emprego do município com os obtidos no Estado de Pernambuco, na Região Nordeste e no Brasil.

3.5 - ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DE DADOS.

A análise dos dados foi operacionalizada a partir das respostas obtidas nas entrevistas, nos questionários, na observação e nas pesquisas bibliográficas. A análise dos dados qualitativos foi realizada de acordo com a análise de conteúdo qualitativa de Phillip Mayring e quantitativos pelos métodos estatísticos (teste não-paramétrico).

Minayo e Sanches (1993) consideram que não há contradição do ponto de vista metodológico entre os métodos qualitativo e quantitativo, ambas são de natureza diferente. Os métodos qualitativos trabalham com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. Desta forma, se propõe a aprofundar estudos da complexidade de fenômenos sociais, fatos e processos específicos de grupos com relativa delimitação em extensão e capazes de proporcionarem extensa abrangência, atuando no nível da realidade, onde os dados se apresentam aos sentidos. Já no método quantitativo tem como campo de práticas e objetivos trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis. Deve ser utilizado para abarcar, do ponto de vista social, grandes aglomerados de dados, de conjuntos demográficos.

As autoras afirmam que:

Do ponto de vista epistemológico, nenhuma das duas abordagens é mais científica do que a outra. De que adianta ao investigador utilizar instrumentos altamente sofisticados de mensuração quando estes não se adequam à compreensão de seus dados ou não respondem a perguntas fundamentais? Ou seja, uma pesquisa, por ser quantitativa, não se torna “objetiva” e “melhor”, ainda que prenda à manipulação sofisticada de instrumentos de análise. Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa (MINAYO e SANCHES, 1993).

3.6 – MÉTODO QUANTITATIVO.

Após a coleta dos dados, procedeu-se a análise dos mesmos, com o objetivo de se obter estatísticas descritivas dos dados sócio-demográficos e análise comparativa entre a percepção dos atores sociais antes e após o processo de mudança, através do teste não paramétrico de Wilcoxon (SIEGEL, 1975; SEKARAN, 2000; PEREIRA, 2003) .

3.7 – MÉTODO QUALITATIVO.

A análise de conteúdo qualitativa desenvolvida por Phillip Mayring foi o método utilizado nesta pesquisa. Para o desenvolvimento da análise de conteúdo foram selecionadas algumas categorias para guiar a análise baseada nos dados obtidos na pesquisa de campo. Primeiramente, foram escolhidas as categorias, e então se deu o início à análise principal.

Análise de conteúdo é uma técnica refinada, porém delicada, e exige muita dedicação, paciência, e tempo para satisfazer a curiosidade do investigador, além de intuição, imaginação para notar o que é importante, e criatividade para escolher as categorias. (FREITAS e MOSCAROLA, 1998).

De acordo com Bardin (1977, p. 42) a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

No entendimento de Vergara (2005) a análise de conteúdo é uma técnica para tratamento de dados que tem a função de identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, podendo ter abordagens quantitativas, qualitativas ou ambas. Tendo a possibilidade de tratar e armazenar grandes quantidades de dados com o auxílio de programas computacionais, contudo a interpretação desses dados é de incumbência do pesquisador.

Godoy (1995b) considera a análise de conteúdo uma técnica que pode ser usada de forma bastante proveitosa no campo da administração de empresas, pois ela é capaz de prover o investigador com informações relevantes, fidedignas e válidas, cabendo salientar que a obtenção desse conhecimento de caráter social e cultural é de extrema importância para o processo de tomada de decisão.

O principal procedimento básico da análise de conteúdo é a definição de categorias que darão suporte à execução do tratamento dos dados (TECH citado em VERGARA, 2005; MAYRING, 2000). Segundo Bardin (1977, p. 117) categorias são "rubricas ou classes, as quais se reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos".

Na análise qualitativa de conteúdo desenvolvida por Phillip Maring (1983, apud FLICK, 2004) as categorias são obtidas de modelos teóricos, ou seja, uma teoria pré-existente serve de base para a codificação do material empírico e as categorias também podem surgir a partir da análise do material colhido no campo, devendo a análise ser realizada repetidas vezes, tendo como principal objetivo a redução do material.

Mayring (1983, apud FLICK, 2004) expõe os procedimentos para a execução da análise qualitativa de conteúdo da seguinte forma:

- A primeira etapa consiste em definir o material, selecionar as entrevistas ou selecionar aquelas partes que sejam relevantes na solução da questão de pesquisa;
- Na segunda etapa deve-se analisar a situação da coleta dos dados (como foi produzido o material? Quem participou dessa produção? De onde vem os documentos que serão analisados?);
- A terceira etapa é a fase onde há uma categorização formal do material (como foi documentado o material? Como foi feita a transcrição sobre o texto?);
- Na quarta etapa, é onde deve ser definida a direção da análise para os textos selecionados e “o que de fato se espera interpretar com esses dados”;
- Na quinta etapa as questões de pesquisas são diferenciadas ainda mais, sendo fundamental que essas questões sejam fundamentadas com clareza, devendo estar teoricamente vinculadas a pesquisas anteriores sobre o assunto a ser investigado, devendo ser diferenciada em sub-questões, onde a menor unidade de codificação serão enquadrado em uma categoria;
- A sexta etapa consiste em na análise efetiva do material categorizado;
- E por fim é realizada a interpretação dos dados com referência às questões de pesquisa, onde serão elaboradas e respondidas as questões de pesquisa;

Para se operacionalizar a técnica de análise qualitativa de conteúdo, Mayring (2000) aconselha a utilização de dois programas específicos o ATLAS/ti ou o winMAX, segundo o autor esses programas possuem o triplo papel de:

- Eles trabalham como assistentes, dando suporte e facilitando os passos de análise de texto na tela, oferecendo ferramenta de ajuda presente no texto.

- Os programas atuam como central de documentação, armazenando todos os passos da análise e as interpretações, fazendo com que a análise seja compreensível e replicável.
- Oferecem ligação para a análise quantitativa, por exemplo, eles são capazes de comparar as frequências das categorias, sem a necessidade de se transportar os dados para outro programa de análise estatística, eliminando o risco de que os dados sejam modificados nesse movimento.

Para o auxílio da análise dos dados qualitativos foi utilizado nesta pesquisa o software ATLAS/TI *Archiv fuer Technik, Lebenswelt und Alltagssprache/* Text Interpretation (Arquivo para tecnologia, vida mundial e idioma cotidiano/ interpretação de texto), programa de origem alemã, com versão em inglês, desenvolvido pela equipe do Professor Doutor Heiner Legewie da Universidade Técnica de Berlim, na versão 5.0. Programa que apresenta uma maior utilização por pesquisadores nacionais.

4. – ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme foi descrito nos procedimentos metodológicos desta pesquisa, o tratamento dos dados foram realizados através das abordagens quantitativa e qualitativa, que neste estudo tem como finalidade de complementaridade. Este Capítulo foi dividido em três partes, que seguem: análise dos dados da RAIS; análise quantitativa dos dados coletados em campo; e análise qualitativa dos dados coletados em campo.

4.1 – ANÁLISE DOS DADOS DA RAIS

A Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) foi criada em 1975, pelo governo Geisel, para que as empresas informassem os elementos que compõem o panorama do emprego no país, tendo como principal finalidade suprir as necessidades de controle, informações e estatísticas das entidades governamentais da área social. Desde sua criação, não sofreu significativas alterações na sua formatação e as empresas são obrigadas por lei a informar até o meados do mês de março, os dados relativos a emprego do ano anterior.

Os dados coletados são de fundamental importância para suprir as demandas por necessidades da legislação, da nacionalização do trabalho, de controle dos registros do Fundo de Garantia por Tempo de serviço (FGTS), dos sistemas de arrecadação e de concessão e benefícios previdenciários, de estudos técnicos de natureza estatística e atuária e de identificação do trabalhador com direito ao abono salarial do Programas de Integração Social (PIS) e do Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP). (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2006).

A partir do ano de 1985, os dados referentes a RAIS foram organizados e tratados por via computadorizada, sendo possível sua consulta e análise através do *software* Sistema Gerador de Tabelas (SGT) e dos dados referentes aos respectivos anos de exercícios financeiros disponibilizados pelo IBGE. Os dados podem ser

analisados em 5 (cinco) Grandes Setores de Atividade Econômica (GRSET) indústria, construção civil, comércio, serviços e agropecuária. Entretanto, no ano de 1995, para os dados do exercício de 1994, foi criada a Classificação Nacional de Análise Econômica (CNAE), que possibilita a análise mais detalhada dos setores da economia (classifica os empregos em 614 categorias).

A utilização dos dados da RAIS é de fundamental importância para se entender a dinâmica do mercado de trabalho, como também para se entender como está sendo a evolução em relação ao tempo dos diversos mercados e permite que se comparem os dados tanto entre diferentes regiões demográficas, quanto em relação a períodos de tempo diferentes.

Nesta pesquisa foram utilizados os dados referentes à primeira coletânea apresentada de forma digital (1985), o ano da mudança organizacional na Usina Catende e da implantação da CNAE (1994), e os dados mais recentes 2004. Desta forma, o intervalo médio da coleta de dados é de 10 (dez) anos, fazendo com que possa ser feita uma análise do processo de mudança (antes, durante e após).

Para a operacionalização da pesquisa foi utilizada a versão 7.0 do *software* SGT para coletar os dados da RAIS, tal programa utiliza o método da estatística descritiva. Também foi utilizada uma planilha eletrônica para que fossem desenvolvidos os gráficos apresentados neste sub-capítulo do trabalho.

Foi realizada uma análise comparativa dos dados referentes ao emprego, segundo a divisão por Grande Setor de Atividade Econômica (GRSET), utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Utilizando as seguintes limitações geográficas: Brasil; a região Nordeste; O Estado de Pernambuco e o município de Catende (apesar da Usina Catende englobar 5 municípios, os dados referentes aos empregos gerados pela usina são incluídos apenas na cidade onde os dados são cadastrados).

Num primeiro instante, foi realizada uma evolução histórica dos dados para as áreas geográficas e uma análise comparativa entre a estrutura de emprego nas referidas áreas geográficas. Em seguida, foi realizada uma comparação entre as características sócio-demográficas (faixa etária, sexo, grau de instrução e renda média) dos trabalhadores do setor produtor de açúcar no Brasil, no Nordeste e em Pernambuco e no município de Catende nos anos de 1994 e 2004.

Tabela 1: Grande Setor de Atividade Econômica (GRSET) – Brasil

Setor \ Ano	1985	% do Total	1994	% do Total	Crescimento %	2004	% do Total	Crescimento %
INDUSTRIA	5.663.015	27,64%	5.604.338	23,68%	-1,04%	8.893.593	19,90%	58,69%
CONSTR CIVIL	858.902	4,19%	1.105.432	4,67%	28,70%	2.293.932	5,13%	107,51%
COMERCIO	2.623.167	12,80%	3.211.525	13,57%	22,43%	8.332.375	18,65%	159,45%
SERVICOS	10.445.231	50,97%	11.541.539	48,77%	10,50%	22.550.779	50,47%	95,39%
AGROPECUARIA	333.542	1,63%	999.956	4,23%	199,80%	2.613.231	5,85%	161,33%
IGNORADO/ OUTROS	568.274	2,77%	1.204.451	5,09%	111,95%	0	0,00%	-100,00%
Total	20.492.131		23.667.241		15,49%	44.683.910		88,80%

Fonte: RAIS (1985; 1994; 2004).

De acordo com a Tabela 1 GRSET do Brasil, a estrutura do emprego formal no Brasil, evoluiu de forma pouco acentuada entre os anos de 1985 e 1994, apresentando crescimento de 15,49% em 9 anos, o que corresponde a uma taxa de crescimento anual de 1,61% ao ano. Já na década seguinte, houve um crescimento bastante superior ao período anterior, com patamar de crescimento de 88,80% no período, correspondente a um incremento anual de 6,56% no nível de emprego formal na economia nacional.

Tais fatos devem-se às conjunturas históricas distintas que o Brasil viveu nestas duas fases. A primeira fase foi caracterizada por períodos de hiperinflação e pelos sucessivos planos econômicos que fracassaram (Cruzado, Cruzado Novo, Cruzeiro, Cruzeiro Real), além do fato da indústria nacional não estar devidamente preparada para a abertura às importações, ocorrida no início da década de 1990, que fez cair o nível de emprego na economia como um todo. Já a segunda fase é caracterizada pela estabilidade econômica e monetária, onde ao invés de quatro, o período apresentou apenas uma moeda e taxas de inflação em patamares controlados rigidamente pela equipe econômica do governo federal, com uma economia mais preparada para enfrentar as conjunturas negativas relativas à competição global e fatores internos.

A tabela 1 permite, ainda, a constatação de que a matriz do emprego do país vem passando por um processo de mudança nestes períodos, ou seja, percebe-se que o setor industrial tem passado por uma redução do seu percentual de participação nos empregos formais, que em meados da década de 1980 era de 27,64%, passando para 23,68% em 1994 (inclusive com redução dos números

absolutos de emprego neste período) e chegando a 2004 com 19,90 pontos percentuais de participação.

Em contrapartida, outros setores da economia encontram-se em franca expansão, como: o comércio, que passou de uma representatividade de 12,80% dos empregos formais em 1985, atingindo 22,43% em 1994 e chegando a um nível de 18,65% da força de trabalho formal em 2004; e a agropecuária, que tinha uma representatividade de 1,63% em 1985, quase triplicando o número de postos de trabalho formal em 9 anos (devido à promulgação da Constituição Federal em 1988 que equiparou os trabalhadores rurais aos trabalhadores urbanos em seu Artigo 7º trabalhadores rurais, conforme anexo A), passando para 4,23% da participação dos trabalhadores formais e em 2004, tal setor passou a ter 5,85% dos postos de trabalho brasileiros em 2004. Tais setores apresentaram níveis de crescimento acima da média nacional nestes respectivos períodos apresentados.

Por fim, o cenário brasileiro de emprego brasileira apresenta uma relativa equidade no que se refere a valores de participação dos setores de serviços e construção civil, pois, ambas tiveram amplitude de variação de menos de 2,5 pontos percentuais no período.

Tabela 2: Grande Setor de Atividade Econômica (GRSET) – Nordeste

Setor	Ano		1994		Crescimento %	2004		Crescimento %
	1985	% do Total	1994	% do Total		2004	% do Total	
INDUSTRIA	609.026	19,43%	843.951	17,83%	38,57%	1.131.765	15,87%	34,10%
CONSTR CIVIL	178.337	5,69%	348.830	7,37%	95,60%	436.272	6,12%	25,07%
COMERCIO	366.353	11,69%	588.086	12,42%	60,52%	1.171.163	16,42%	99,15%
SERVICOS	1.915.783	61,12%	2.418.377	51,08%	26,23%	3.967.133	55,63%	64,04%
AGROPECUARIA	51.962	1,66%	225.722	4,77%	334,40%	424.697	5,96%	88,15%
IGNORADO/ OUTROS	12.957	0,41%	309.624	6,54%	2289,63%	0	0,00%	-100,00%
Total	3.134.418		4.734.590		51,05%	7.131.030		50,62%

Fonte: RAIS (1985; 1994; 2004).

Ao analisar a Tabela 2 - GRSET do Nordeste, observa-se que a estrutura do emprego formal na região apresenta um crescimento constante nos dois períodos. Diferente do cenário nacional, no primeiro período de 1985 a 1994, o emprego formal na região apresentou um nível de crescimento superior ao apresentado pelo país como um todo, crescendo 51,05% em 9 anos, o que corresponde a uma taxa de crescimento anual médio de 4,69%, enquanto o país cresceu apenas 15,49% no período de 9 anos.

Tal fato deve-se ao apogeu da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), que buscou fomentar a economia da região nos anos de 1970 e de 1980 e que foi extinta em meados dos anos 1990.

Mas, no segundo período de análise, entre 1994 e 2004, a região apresentou patamares inferiores de crescimento em relação ao crescimento nacional, tendo o nordeste atingindo o crescimento de 50,62%, com o país apresentando um crescimento médio de 88,80%. Desta forma a região apresentou no período um índice de crescimento médio de 4,18% ao ano.

Algumas mudanças apresentadas no panorama nacional também foram refletidas na região em relação à matriz do emprego formal. Desta forma, o setor industrial nordestino também vem passando por uma redução da sua participação percentual nos empregos formais que em meados dos anos de 1980 era de 19,43%, passando para 17,83% em 1994 e chegando a 2004 com 15,87%. Mas, entre 1985 e 1994, o setor industrial nordestino apresentou um crescimento de 38,57%, enquanto que o país teve uma redução de 1,04% neste mesmo período.

Da mesma forma, os setores da economia que se encontravam em franca expansão, apresentaram percentuais relativos semelhantes, em relação a participação no cenário empregatício brasileiro: o comércio que passou de uma representatividade de 11,69% dos empregos formais em 1985 para um nível de 12,42% em 1994, chegando a 16,42% da força de trabalho formal em 2004; e a agropecuária que tinha uma representatividade de 1,63%, passou para 4,77% dos empregos em 1994 (mais que quadruplicando o número total de emprego), e em 2004 chegou a representar 5,96% dos trabalhadores formais no Nordeste. Tais setores apresentaram sempre níveis de crescimento acima da média nacional e da região nestes períodos.

O setor de serviços, que possui a maior participação nos níveis de emprego, apresentou variações nestes períodos, pois em 1985 ele representava 61,12% dos empregos formais no nordeste, diminuindo este percentual para 51,08% de participação em 1994, sendo o setor que apresentou o menor nível de crescimento neste período na região. Já até 2004, o setor recuperou participação nos empregos formais passando a possuir 55,63% do cenário empregatício nordestino.

Finalmente, a força de trabalho formal nordestina apresenta uma linearidade no que se refere aos empregos no comércio, pois tal índice apresentou uma relativa

estabilidade em relação ao seu percentual de participação nos empregos formais em quase duas décadas, apresentando uma amplitude de variação percentual de menos de 1,7 ponto percentual.

Tabela 3: Grande Setor de Atividade Econômica (GRSET) – Pernambuco

Setor \ Ano	1985	% do Total	1994	% do Total	Crescimento %	2004	% do Total	Crescimento %
INDUSTRIA	192.383	27,04%	224.997	21,70%	16,95%	231.242	17,03%	2,78%
CONSTR CIVIL	38.014	5,34%	66.141	6,38%	73,99%	77.464	5,71%	17,12%
COMERCIO	82.154	11,55%	134.020	12,93%	63,13%	230.685	16,99%	72,13%
SERVICOS	380.440	53,47%	473.508	45,67%	24,46%	715.816	52,73%	51,17%
AGROPECUARIA	16.577	2,33%	77.371	7,46%	366,74%	102.374	7,54%	32,32%
IGNORADO/ OUTROS	1.980	0,28%	60.789	5,86%	2970,15%	0	0,00%	-100,00%
Total	711.548		1.036.826		45,71%	1.357.581		30,94%

Fonte: RAIS (1985; 1994; 2004).

Os dados referentes aos empregos formais em Pernambuco, Tabela 3, mostram que o Estado vem crescendo em ritmo menos acelerado que a região nordeste, ou seja, no período entre 1985 e 1994 enquanto a região cresceu 51,05%, o Estado de Pernambuco cresceu apenas 45,71%, o que representa uma média de crescimento anual de 4,27%. Contudo, no segundo período de análise este crescimento foi ainda menor, se comparado aos resultados apresentados tanto a nível nacional (88,80%) quanto a nível regional (50,62%), onde o Estado apresentou um crescimento de 30,94%.

Tais fatos podem ser creditados ao crescimento do nível de competitividade dos Estados da Bahia e do Ceará, que fizeram com que nas últimas décadas o Estado perdesse significativamente a atratividade para novos investimentos, em detrimento destes outros Estados nordestinos.

O setor de serviços é responsável atualmente por mais da metade dos empregos formais do Estado (52,73%), tal panorama de supremacia se repete nos dois períodos de análise. Em 1985, o setor era responsável por 53,47% dos empregos e em 1994 por 45,67%.

Outrossim, o setor de construção civil também apresenta uma pouca variação nestes três períodos de análise (1,04%), ou seja, em 1985 ele era responsável por 5,34% dos empregos, passando para 6,38% em 1994 e chegando a 2004 com 5,71%. Desta forma, tais setores acompanham o crescimento do nível de emprego,

permanecendo com seu grau de importância da matriz de emprego do Estado quase que inalterado.

Os empregos no setor de comércio vêm apresentando um crescimento no seu grau de importância nos empregos formais do Estado, pois em 1985 tal setor representava 11,55% da força de trabalho, em 1994 cresceu sua participação para 12,93%, e em 2004 já empregava 16,99% dos trabalhadores com carteira assinada.

Já o setor industrial pernambucano vem passando por uma redução de sua participação no nível de emprego no Estado de forma preocupante, pois o seu grau de participação na matriz de emprego do Estado vem diminuindo paulatinamente a cada período de análise. De acordo com os dados da RAIS, a indústria era responsável por 27,04% dos empregos formais no Estado em 1985, em 1994 esse patamar caiu para 21,70%, e em 2004 este setor apresentou um índice de crescimento estadual, em uma década, de apenas 2,78%, contra um índice de crescimento regional de 34,10% e nacional de 58,69%. Estes números mostram claramente que o setor industrial pernambucano vem perdendo espaço tanto no cenário nacional, quanto regional.

Tabela 4: Grande Setor de Atividade Econômica (GRSET) – Catende

Setor	Ano		Ano		Crescimento %	Ano		Crescimento %
	1985	% do Total	1994	% do Total		2004	% do Total	
INDUSTRIA	6.509	87,63%	196	5,49%	-96,99%	4.163	72,82%	2023,98%
CONSTR CIVIL	0	0,00%	1	0,03%	100,00%	5	0,09%	400,00%
COMERCIO	156	2,10%	223	6,25%	42,95%	284	4,97%	27,35%
SERVICOS	615	8,28%	909	25,48%	47,80%	1.145	20,03%	25,96%
AGROPECUARIA	148	1,99%	2.199	61,65%	1385,81%	120	2,10%	-94,54%
IGNORADO/ OUTROS	0	0,00%	39	1,09%	3900,00%	0	0,00%	-100,00%
Total	7.428		3.567		-51,98%	5.717		60,27%

Fonte: RAIS (1985; 1994; 2004).

A tabela 4 mostra a matriz de emprego no município de Catende nos períodos de 1985, 1994 e 2004. Pode-se constatar que a cidade não acompanhou o ritmo de crescimento nacional, regional ou estadual, possuindo a sua economia uma dinâmica própria e peculiar no que se refere a emprego.

Ao se observar o número absoluto de emprego nos três períodos, verifica-se que a cidade teve o seu número de postos de trabalhos reduzido em 19 anos, de 7428 trabalhadores em 1985 para 5717 trabalhadores formais em 2004, ou seja, o município respondia por mais de 1% da força de trabalho estadual (1,04%) em 1985,

passando a representar 0,34% dos empregos em 1994 e ter representatividade de 0,42% da força de trabalho em 2004.

Ao contrário do que apresenta o panorama nacional, regional e estadual, o setor de serviços não é o principal empregador do município de Catende e sim a indústria, o setor industrial respondia por mais de 87,63% dos postos de trabalho em 1985, composto por nove empresas, sendo a sua distribuição por número de funcionário a seguinte: uma empresa não tinha funcionários, quatro organizações possuíam até 4 trabalhadores, duas destas instituições tinham de 5 a 9 trabalhadores, um delas empregava de 20 a 49 pessoas e uma das organizações empregava mais de 1000 funcionários. Ou seja, a Usina Catende era responsável por mais de 85% dos empregos formais gerados no município a época (RAIS, 1985).

Em 1994, época da mudança de gestão ocorrida na Usina, as informações com relação a emprego foram prestadas separadamente entre trabalhadores do campo e operários da fábrica, fazendo com que os trabalhadores do campo fossem classificados como trabalhadores rurais. Em face o exposto, o nível emprego na indústria sofreu uma redução de aproximadamente 97,00% (96,99%), reduzindo o nível de participação da indústria no total de empregos formais para 5,49%.

Além disso, em 2004 o nível de representatividade da indústria catendense voltou a ser o setor mais importante em geração de empregos, tendo a seguinte distribuição de funcionários por empresas: uma instituição não possuía trabalhadores; seis empresas empregavam até 4 funcionários; uma organização tinha de 5 a 9 trabalhadores; uma instituição empregava de 50 a 99 pessoas; e uma delas respondia pelo emprego formal de mais de 1000 trabalhadores. Ou seja, a Usina Catende era responsável por mais de 70% dos empregos formais gerados no município no ano de 2004 (RAIS, 2004).

O setor de serviços do município é o segundo setor mais importante, em termos de geração de empregos, sendo a administração pública municipal a principal empregadora do setor, possuindo entre 500 e 999 funcionários nos três períodos analisados.

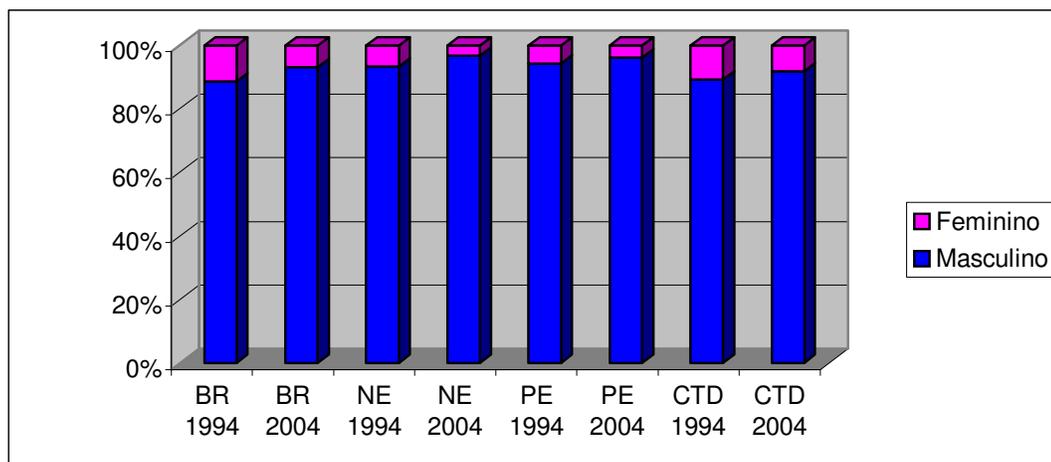
O comércio é o terceiro setor que mais emprega formalmente no município. Seu número de funcionários evoluiu nestes três períodos de análise, crescendo 42,95% entre 1985 e 1994 e 27,35% na década posterior. O setor é composto em sua totalidade por empresas que empregam até 20 funcionários.

O setor agropecuário apresentou uma retração, se comparados os anos de 1985 e 2004, pois neste período o número de trabalhadores diminuiu 18,92%. Já o setor de construção civil apresenta índices irrelevantes no município (inferiores a 0,1%) nos três períodos analisados.

De posse destas informações, sobre os panoramas do emprego das quatro regiões geográficas distintas e suas principais características que convergem e divergem. O trabalho segue analisando as informações do setor produtor de açúcar (CNAE 01139 – cultivo de cana-de-açúcar e 15610 - usinas de açúcar) que foram as classificações onde o município de Catende apresentou informações prestadas pela usina, através da análise feita por estabelecimento no programa da RAIS.

As informações tentam apresentar as características sócio-demográficas no Brasil (BR), na região Nordeste (NE), em Pernambuco (PE) e na cidade de Catende (CTD), referente ao setor produtor de açúcar.

Gráfico 1: RAIS por sexo



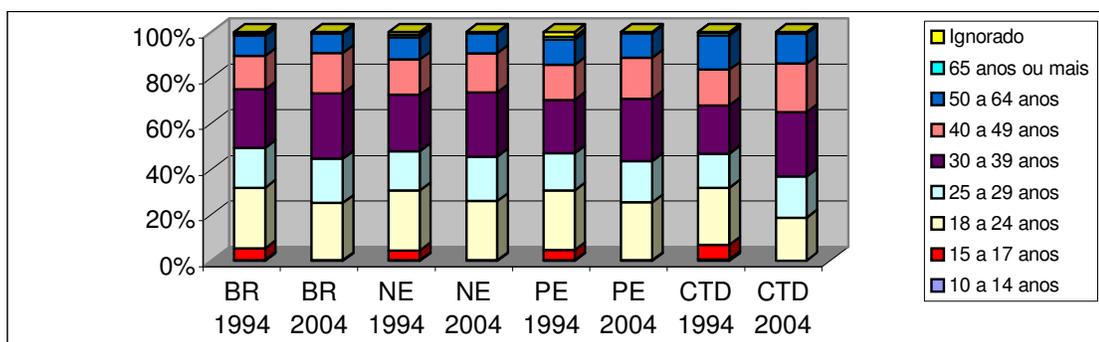
Fonte: RAIS (1994; 2004).

Os empregos gerados no setor de produção de açúcar (cultivo e usina) apresentam uma predominância masculina muito elevada e com tendência para que os homens continuem ocupando cada vez mais espaço neste setor da economia, Gráfico 1. Pois, ao ser analisado o panorama nacional, constata-se que atualmente o setor é ocupado por 93,07% de indivíduos do sexo masculino, enquanto que em 1994 os homens respondiam por 88,68% dos empregos nacionais deste setor. Na Região Nordeste, em Pernambuco e em Catende, este panorama se repete e a

tendência de crescimento da predominância masculina também, com os índices atuais passando de 90% nos setores geográficos pesquisados.

Tal fato se deve principalmente ao trabalho no cultivo da cana-de-açúcar ser de esforço físico intenso e considerado pesado pela maioria dos trabalhadores, fazendo com que historicamente fosse desempenhado por indivíduos do sexo masculino. Os empregos nas usinas, na maioria das vezes, ocorrem em condições insalubres de iluminação, poluição sonora e exigem muito esforço físico, características que fazem com que na seleção de pessoal para as atividades finais nas usinas de cana sejam escolhidos pessoas do sexo masculino para o desempenho de cargos nestes locais de trabalho.

Gráfico 2: RAIS por faixa etária



Fonte: RAIS (1994; 2004).

A situação do emprego no setor produtor de açúcar em relação à faixa etária dos trabalhadores não apresenta diferenças substanciais ao serem analisados o Brasil, o Nordeste, Pernambuco e Catende, como mostra o Gráfico 2.

No Brasil, em 1994, a predominância era de trabalhadores entre 18 e 24 anos (26,45%), aparecendo como segunda faixa de idade com maior representatividade (25,54%) a de indivíduos entre 30 e 39 anos. Em 2004, o nível de importância destas duas faixas inverte a posição, com a primeira anteriormente passando a ser o segundo lugar em importância com 25,16% dos empregos e a segunda, anteriormente, passando a ter predominância em relação aos postos de trabalho com 28,62% do total de trabalhadores do setor de cultivo de cana-de-açúcar.

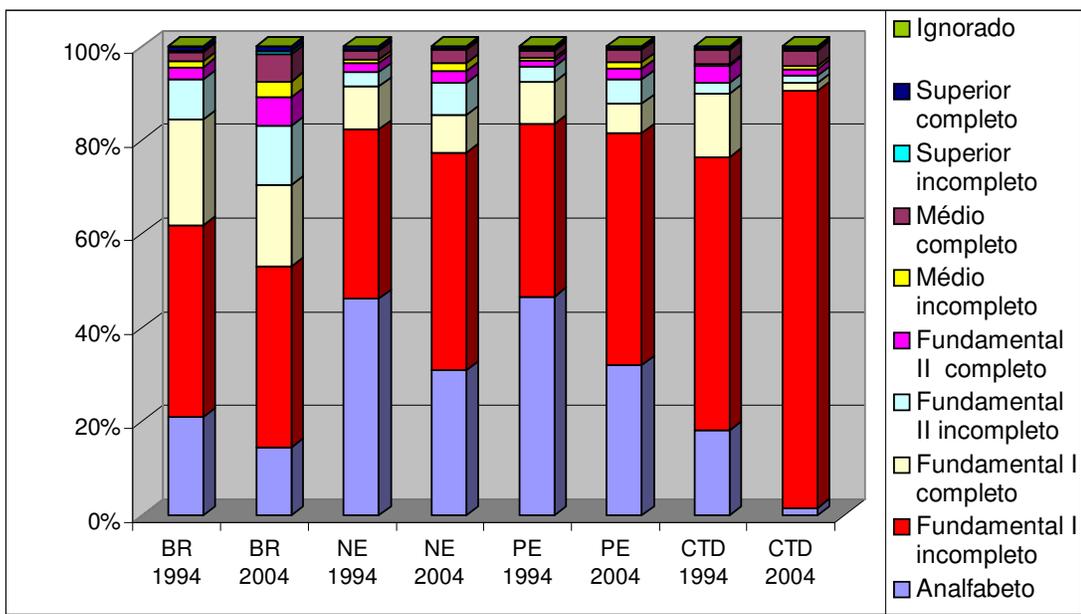
Tal fato pode ser explicado pela crise enfrentada pela indústria açucareira nacional após a retirada de incentivos governamentais ao setor, com o final do

PROALCOOL e do IAA, o que provocou muitas demissões e um número reduzido de contratações que foram realizadas neste período, assim os trabalhadores permaneceram nos cargos por questão de sobrevivência. No início do atual século, observa-se uma “oxigenação” do setor que passa por um processo de reestruturação e de expansão.

No Nordeste e no Estado de Pernambuco o cenário nacional se repete, tanto no primeiro período de análise, quanto o re-direcionamento apresentado em 2004. Já em Catende a situação apresentada no primeiro período é a mesma encontrada nas demais análises realizadas no setor.

Entretanto, em 2004 o município apresentou um quadro diferente dos apresentados nos demais setores geográficos analisados, pois ao invés da predominância de trabalhadores entre 18 e 24 anos, a força de trabalho jovem.

Catende apresentou uma concentração maior na faixa de idade adulta, com predominância entre os 30 e 39 anos (28,18%) e com grande concentração em indivíduos entre 40 e 49 anos (21,14%). Tal fato deve-se ao novo sistema de gestão adotado que primeiramente fez com que os trabalhadores passassem a ser gestores. Desta forma, o índice de rotatividade (*turnover*) de empregados caiu e fez com que os trabalhadores passassem mais tempo na empresa. Existe também uma preferência em se contratar trabalhadores que faziam parte da Usina Catende antes do processo de falência. Daí o panorama apresentado pela usina ser diferente do apresentado nos demais setores geográficos.

Gráfico 3: RAIS por grau de Instrução

Fonte: RAIS (1994; 2004).

De acordo com o Gráfico 3, o nível do grau de instrução dos trabalhadores no setor de produção de cana-de-açúcar é preocupante em todos os cenários estudados. No Brasil pode-se observar que em 1994 havia uma predominância de que os trabalhadores da setor produtor de açúcar possuísem no máximo o nível fundamental I incompleto (quarta série), ou seja, havia um percentual de 20,98 pontos de analfabetos em relação ao total de trabalhadores no setor e 40,82% não possuíam o nível fundamental I completo. Houve uma melhora neste panorama em 2004, de acordo com os dados da RAIS deste ano, quando o índice de analfabetismo brasileiro para o setor foi reduzido para 14,50% e o de pessoas com o nível fundamental I incompleto saltou para 38,56%. Porém, o setor ainda apresenta uma situação de baixos índices de escolaridade, pois 70,50% dos trabalhadores deste setor possuem até o nível I do ensino fundamental completo.

O mesmo panorama pode ser visualizado na análise dos dados apresentados pela RAIS, em relação à região Nordeste e ao Estado de Pernambuco, que apresentam também elevados índices de indivíduos com até nível I do ensino fundamental completo, respectivamente 82,30% e 83,42% em 1994 e de 77,28% e 81,59% em 2004.

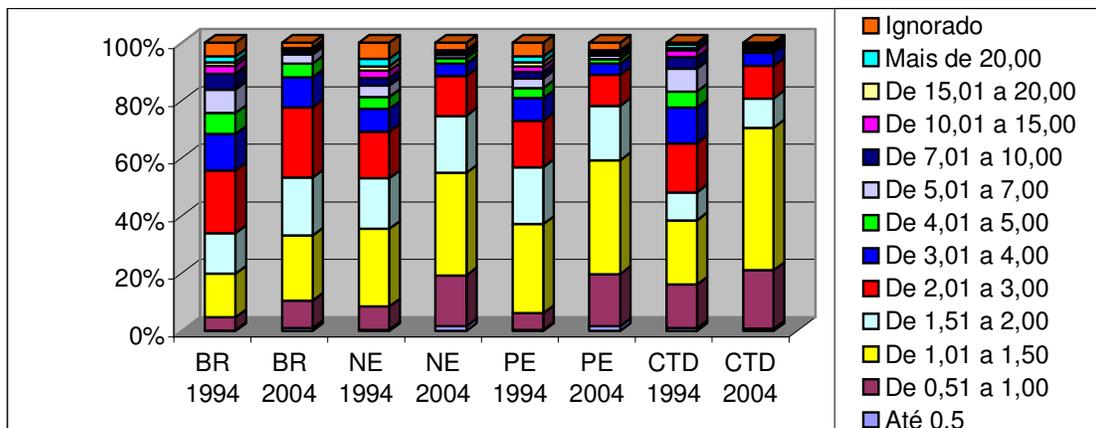
Contudo, um fato relevante que deve ser levado em consideração é o índice de analfabetismo do setor no ano de 1994, que apresentou patamares superiores a 46,65% nas duas áreas e que, na última apresentação dos dados da RAIS, em 2004 tais índices foram reduzidos para patamares em torno de 30%, mostrando assim, uma tendência à elevação do grau de instrução, mesmo que muito sutil, do setor produtor de açúcar, nas áreas pesquisadas.

O município de Catende apresenta um cenário diferente dos encontrados no Brasil, Nordeste e Pernambuco, onde em 1994 o índice de analfabetismo apresentava um percentual de 18,19%, inferior a todos os índices apresentados no mesmo período em análise em relação aos dados apresentados pelo Brasil, Nordeste e Pernambuco.

Em 2004 o índice de analfabetismo caiu para 1,60%, fato que deve ser considerado muito relevante para a situação da região e para o setor de produção de açúcar.

Ao se observar com mais atenção o gráfico 3 percebe-se que existe uma grande concentração de indivíduos com apenas o nível I do ensino fundamental incompleto (até a quarta série), com índice de 88,93% dos trabalhadores do setor.

Este índice deve ser creditado ao programa de bolsa de incentivo à alfabetização promovido pelo Governo Federal nos anos 90. Em contrapartida, este tipo de programa disseminou a “cultura” da bolsa de ensino para o trabalhador, a partir deste momento o trabalhador passou a exigir incentivos monetários para que passassem a melhorar o seu nível de ensino, ou seja, quando a equipe de educação do projeto Catende-Harmonia busca incentivar os trabalhadores a voltarem aos estudos para o auto-desenvolvimento, ouvem a seguinte indagação “quanto eu vou ganhar para estudar?”, tal fato dificulta o trabalho de melhoria dos índices de educação do projeto Catende-Harmonia.

Gráfico 4: RAIS por renda mensal (em salários mínimos)

Fonte: RAIS (1994; 2004).

Por fim, foi analisado o nível de renda dos trabalhadores do setor sucroalcooleiro, Gráfico 4. A situação da renda, em nível nacional apresenta um panorama de pagamento de salários mais altos aos seus funcionários. Tal fato pode ser explicitado através dos dados estatísticos que em 1994 apontavam que mais de 66% (66,01%) dos trabalhadores do setor recebiam mais de dois salários mínimos, tendo a principal classe (faixa salarial), com 21,74% de concentração em trabalhadores que recebia de 2,01 a 3,00 salários mínimos. Outrossim, em 2004 o percentual de trabalhadores que recebiam mais de dois salários mínimos caiu para 53,21% e o setor continuou apresentando classe modal de 2,01 a 3,00 salários mínimos, com representatividade de 24,32% do total de trabalhadores do setor.

Os dados apresentados para o ano de 1994, explicitam que a maioria dos trabalhadores do setor recebia menos de 2 salários mínimos (53,21%), com classe de maior representatividade com 26,97%, foi a de trabalhadores que recebiam entre 1,01 e 1,50 salários mínimos. E, em relação ao ano de 2004 mostraram que houve uma discreta piora neste cenário, pois o índice de indivíduos que recebem menos de dois salários mínimos passou a ser de 54,85%. Além disso, a concentração de trabalhadores que recebem de 1,01 a 1,50 salário mínimo aumentou para 35,50%, mostrando que a renda geral dos trabalhadores do setor caiu.

O panorama apresentado pelo Estado de Pernambuco é semelhante ao apresentado pela região Nordeste, onde 54,85% dos trabalhadores têm renda média mensal inferior a dois salários mínimos, com 30,91% do total de trabalhadores do

setor recebiam entre 1,01 e 1,50 salários mínimos. E, em 2004, houve uma piora muito grande nestes índices, pois a concentração de trabalhadores que recebiam menos de dois salários mínimos cresceu para 78,08% dos trabalhadores do setor no Estado. Do total de trabalhadores do setor do açúcar no Estado, 39,41% recebiam entre 1,01 e 1,50 salários mínimos.

Em Catende, o Gráfico 4 mostra diferença dos dados apresentados para o Estado pernambucano e a região nordestina, pois em 1994 o município apresentou, para o setor, a maioria dos trabalhadores recebendo mais de dois salários mínimos (51,84%), com uma maior equidade de classes em relação à renda. Este fato, pode ser demonstrado com a classe modal de renda ficando entre 1,01 e 1,51 salários mínimos, mas a concentração foi de apenas 22,24% do total dos trabalhadores da cidade.

Em contrapartida, em 2004 a situação da renda dos trabalhadores do município piorou drasticamente, pois 70,51% dos trabalhadores do setor recebem até 1,5 salário mínimo por mês. Quase a metade dos trabalhadores do setor produtor de açúcar, tendo o índice de 49,37% recebendo entre 1,01 e 1,50 salários mínimos. Tais índices mostram que está havendo um nivelamento por baixo dos salários do setor no município.

Isto também pode ser explicado pelo fato do trabalhador também possuir a “sua” terra para cultivar, fazendo com que sua renda deixe de ser exclusivamente o salário pago pela usina. Com incremento através das com as lavouras “brancas” (banana, inhame, macaxeira), a cana do morador, a criação de animais e a piscicultura.

4.2 – ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS COLETADOS EM CAMPO

A presente análise foi desenvolvida na perspectiva quantitativa, tendo como objetivo realizar uma análise comparativa entre a percepção dos membros da Usina Catende sobre a gestão tradicional, exercida pelos antigos usineiros e a gestão solidária, tendo os trabalhadores como gestores.

Foi estudada a amostra de 29 (vinte e nove) trabalhadores da Usina Catende, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário fechado contendo 62 questões, sendo questões de múltipla escolha e questões com avaliações por uma

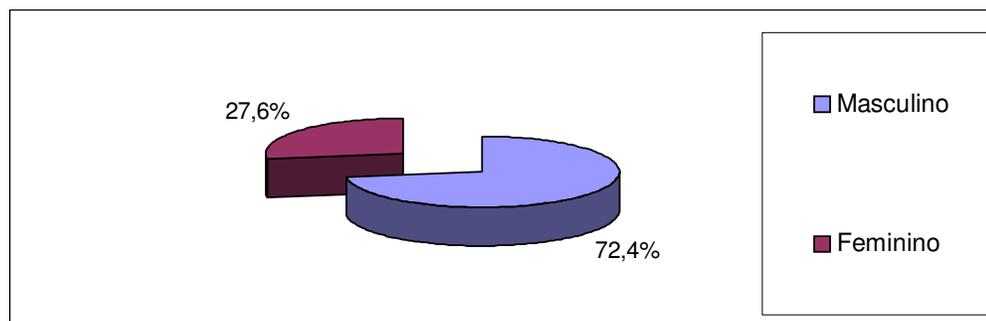
escala tipo Likert. Os dados foram coletados pelo pesquisador, mediante a aplicação direta dos questionários de pesquisa aos membros da Usina Catende, entre os meses de novembro e dezembro do ano de 2005.

Foi realizado o procedimento estatístico para o tratamento dos dados que utilizou as dimensões do Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO) criado por Zago (2000), e foi realizada a validação do instrumento de pesquisa (questionário).

Para análise dos dados foi utilizado um programa de análise de dados estatísticos para as ciências sociais. Inicialmente, foi realizado o teste do alpha de Cromback para a validação do instrumento de pesquisa, após isso, foi utilizada na parte I do questionário (dados sócio-demográficos) a análise estatística através das distribuições de freqüências e na parte II do instrumento de coleta de dados foi utilizado o teste não-paramétrico de significância de Wilcoxon.

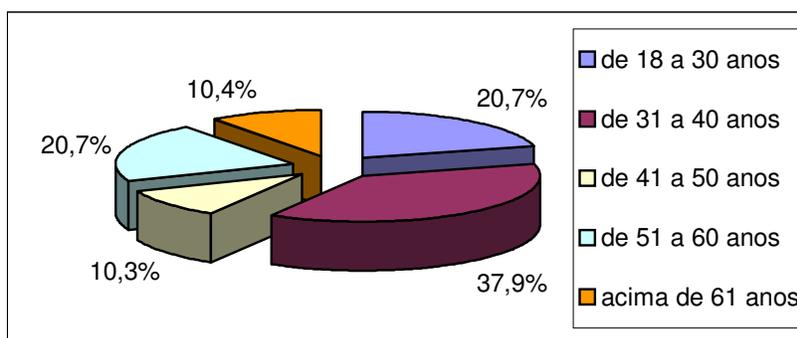
Para este estudo foi utilizada, como medida de fidedignidade para constatar a validação interna do questionário, o *alpha de Crombach*, que na concepção de Pasqually (1996) valida os itens que apresentarem valores acima de 0,700 para serem utilizados no instrumento de pesquisa. As variáveis apresentaram um elevado grau de importância para o instrumento, não havendo grande diferença entre a menos importante, ou seja, aquela que se fosse excluída o alpha do instrumento receberia o maior incremento de valor (que teve magnitude de 0,8451) e aquela de maior importância, que faria com que o instrumento de pesquisa passasse para o patamar de 0,8292 (conforme Apêndice D). Ao serem analisados isoladamente os questionários de pesquisa da gestão tradicional e gestão solidária apresentaram respectivamente *alpha de Crombach* de 0,8777 e de 0,8666 como pode ser constatado nos Apêndices E e F.

De acordo com o que foi coletado no campo, promoveu-se a análise dos dados divididos em duas partes: na primeira foi feita uma análise dos dados sócio-demográficos; e na segunda parte foi feita a análise comparativa entre a percepção dos respondentes em relação à gestão tradicional e a gestão solidária.

Gráfico 5: Sexo.

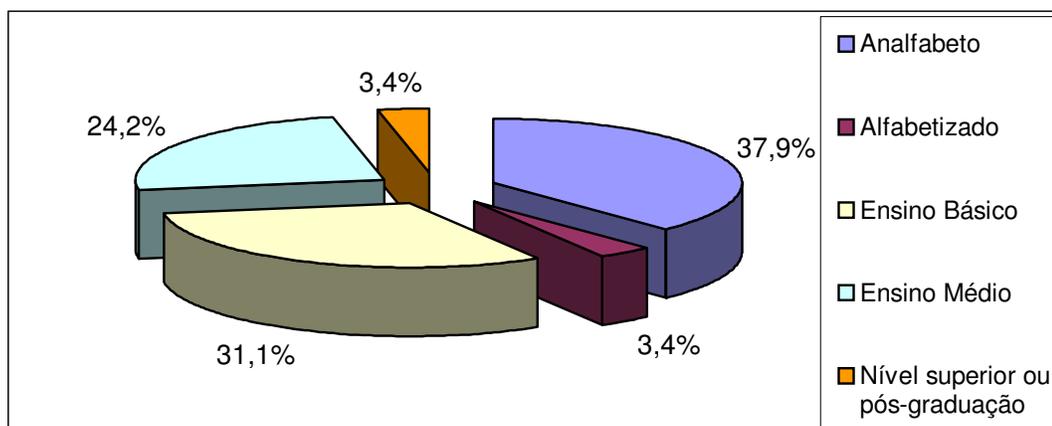
Fonte: Elaboração do autor (2006)

A amostra apresentou uma predominância de indivíduos do sexo masculino, como mostra o Gráfico 5, o setor produtor de açúcar apresenta esta característica de possuir mais homens em relação a mulheres, conforme foi constatado na análise dos cenários apresentados pela RAIS.

Gráfico 6: Faixa etária

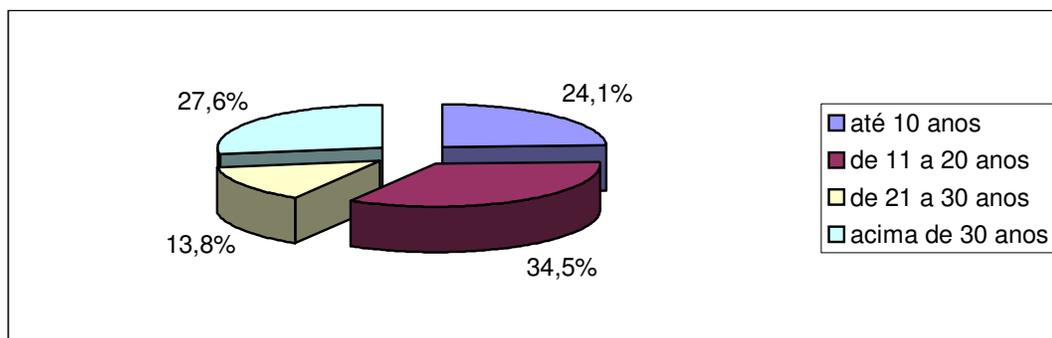
Fonte: Elaboração do autor (2006)

A amostra também apresentou algumas das características dos dados apresentados pela RAIS, ou seja, a predominância de indivíduos entre 31 e 40 anos e a tendência de trabalhadores maduros comporem a organização (Gráfico 6).

Gráfico 7: Grau de Instrução

Fonte: Elaboração do autor (2006)

Com relação ao grau de instrução, o Gráfico 7 apresenta uma diferença significativa em relação aos dados apresentados pela RAIS em virtude do questionário ter sido preenchido diretamente pelo pesquisador. Quando o respondente era questionado pelo seu nível de escolaridade, em sua maioria respondiam que tinham estudado até o período fundamental I incompleto, e quando era indagado se sabia ler e escrever, respondiam que não, pois informavam que tinham começado a trabalhar cedo no cultivo da cana-de-açúcar então estudaram, mas não aprenderam.

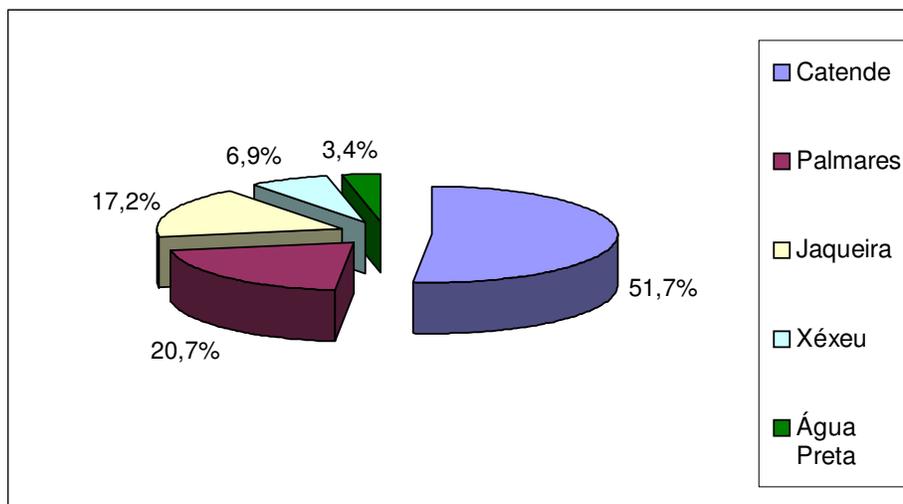
Gráfico 8: Tempo de serviço

Fonte: Elaboração do autor (2006)

Conforme o Gráfico 8, a amostra pesquisada mostrou que a maioria dos indivíduos pesquisados possui mais de 10 anos de trabalho na empresa, que representa o mesmo panorama apresentado pelos dados da RAIS, que mostravam

no ano de 2004 no município de Catende, com classe modal de trabalhadores entre 30 e 39 anos.

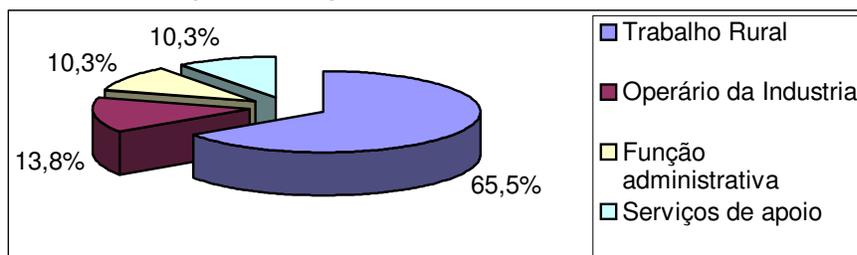
Gráfico 9: Local de residência.



Fonte: Elaboração do autor (2006).

De acordo como Gráfico 9, na amostra da pesquisa a maioria dos trabalhadores da Usina Catende residem no município de Catende (51,7%), seguidos de Palmares com 20,7%, Jaqueira com 17,2%, Xexéu (6,9%) e por fim Água Preta com 3,4%.

Gráfico 10: Tipo do Cargo



Fonte: Elaboração do autor (2006)

A amostra pesquisada, de acordo com o Gráfico 10, mostrou a seguinte característica: a maioria (65,5%) dos pesquisados era de trabalhadores rurais, sendo seguidos pelos operários da indústria do açúcar, com percentual de 13,8 pontos, e o pessoal dos serviços de apoio (manutenção de veículos e segurança) e o pessoal administrativo, representando 10,3% dos sujeitos pesquisados.

A segunda parte do questionário foi elaborada de forma que se pudesse comparar a gestão tradicional (exercida pelos antigos proprietários) e a gestão solidária atual (exercida pelos trabalhadores), através da percepção dos trabalhadores que fazem parte da instituição.

Foi utilizada uma escala tipo Likert, que permitiu aos atuais funcionários avaliarem seu grau de concordância com as afirmações fornecidas no instrumento de pesquisa, sendo dividida em cinco níveis: discordo fortemente; discordo moderadamente; não concordo nem discordo; concordo moderadamente; e concordo fortemente (Apêndice B).

Tabela 5: Análise comparativa dos dados coletados

Variáveis comparadas	Z de Wilcoxon	Nível de significancia
V1-D1-GS - V1-D1-GT	-2,988054514	0,00281
V2-D1-GS - V2-D1-GT	-3,171671391	0,00152
V3-D1-GS - V3-D1-GT	-4,022620678	0,00006
V4-D1-GS - V4-D1-GT	-4,133122444	0,00004
V5-D1-GS - V5-D1-GT	-0,359390974	0,71930
V6-D1-GS - V6-D1-GT	-3,399517298	0,00068
V7-D1-GS - V7-D1-GT	-1,396475911	0,16257
V8-D2-GS - V8-D2-GT	-3,737220287	0,00019
V9-D2-GS - V9-D2-GT	-4,130370617	0,00004
V10-D2-GS - V10-D2-GT	-3,622167349	0,00029
V11-D2-GS - V11-D2-GT	-2,097176313	0,03598
V12-D2-GS - V12-D2-GT	-1,328874588	0,18389
V13-D2-GS - V13-D2-GT	-3,140470982	0,00169
V14-D2-GS - V14-D2-GT	-4,034732819	0,00005
V15-D3-GS - V15-D3-GT	-4,298877716	0,00002
V16-D3-GS - V16-D3-GT	-4,087119579	0,00004
V17-D3-GS - V17-D3-GT	-4,349196434	0,00001
V18-D3-GS - V18-D3-GT	-2,624248266	0,00868
V19-D3-GS - V19-D3-GT	-4,34955883	0,00001
V20-D3-GS - V20-D3-GT	-3,900067568	0,00010
V21-D3-GS - V21-D3-GT	-4,128374577	0,00004
V22-D4-GS - V22-D4-GT	-2,904432774	0,00368
V23-D4-GS - V23-D4-GT	-3,023176908	0,00250
V24-D4-GS - V24-D4-GT	-3,808472633	0,00014
V25-D4-GS - V25-D4-GT	-3,567391634	0,00036
V26-D4-GS - V26-D4-GT	-3,597682238	0,00032
V27-D4-GS - V27-D4-GT	-4,116803646	0,00004
V28-D4-GS - V28-D4-GT	-3,821064234	0,00013

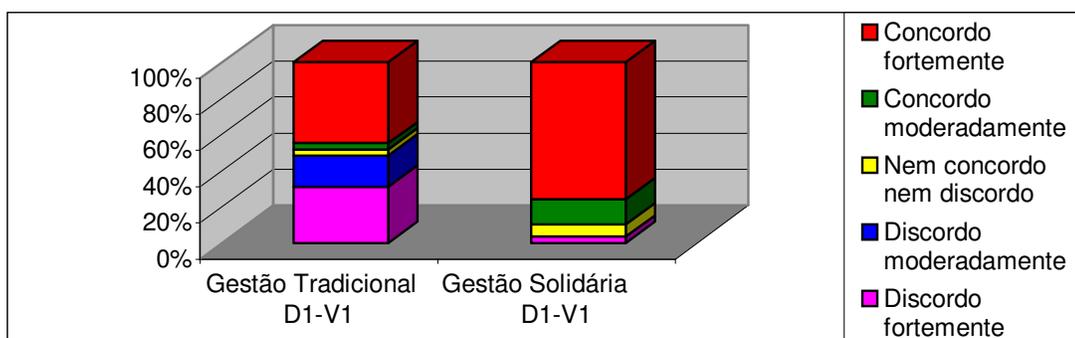
Fonte: Elaboração do autor (2006).

Através do teste não paramétrico de significância de Wilcoxon, foi possível comparar a percepção dos trabalhadores com relação às mudanças ocorridas na gestão sob a ótica da cultura organizacional, abordada através do Modelo de

Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO) que foi classificado em 4 dimensões. Para efeito de operacionalização da pesquisa as dimensões foram divididas em 7 variáveis, totalizando 28 variáveis.

Os dados colhidos em campo mostraram que apenas três da vinte e oito variáveis apresentaram nível de significância acima de 0,05, ou seja, estes foram os únicos dados que mostram que existe relação na comparação entre a gestão tradicional e gestão solidária na opinião dos respondentes, como pode ser observado na Tabela 5.

Gráfico 11: Satisfação (Variável 1)



Fonte: Elaboração do autor (2006)

A primeira variável (satisfação do trabalho), da dimensão necessidade, apresentou um nível de significância de 0,00281 e de acordo com a análise dos dados apresentados pela amostra estudada não há relacionamento entre as respostas sobre a percepção que os indivíduos possuíam entre a gestão tradicional e a gestão solidária, como mostra o Gráfico 1.

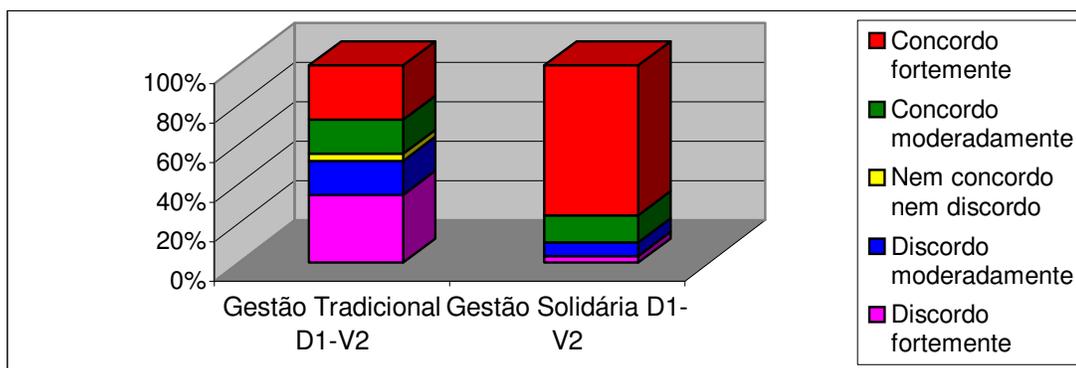
Na percepção dos trabalhadores em relação à gestão tradicional constata-se que havia um equilíbrio nas opiniões sobre a satisfação de trabalhar na usina, com 48,3% concordando que se sentiam satisfeitos, com 44,8% de forte concordância, e, o mesmo escore para os que se sentiam insatisfeitos (31,0% de forte discordância com a afirmação sobre satisfação), constatou-se ainda, que 3,4% não se sentiam nem satisfeito nem insatisfeito com a afirmativa sobre a variável.

Em relação à gestão dos trabalhadores, as opiniões passam a ser de que 89,7% da amostra dos funcionários se sentem satisfeitos em trabalhar na usina, com 3,4% nem concordando nem discordando com a afirmação de se sentir satisfeito

com o trabalho na usina e 6,9% se considerando fortemente insatisfeito com o trabalho na usina.

Tal panorama demonstra que houve mudança na percepção da amostra dos funcionários da usina em relação à satisfação em trabalhar na usina, em virtude da migração dos respondentes da condição de insatisfeito na gestão tradicional para a satisfação em trabalhar em um sistema de gestão solidária.

Gráfico 12: Motivação (Variável 2)



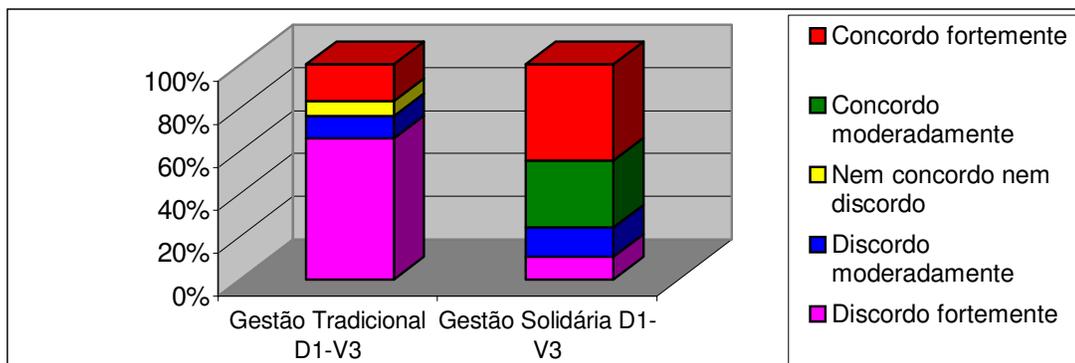
Fonte: Elaboração do autor (2006)

A variável motivação apresentou um índice de significância para o teste não paramétrico de Wilcoxon de 0,00152 mostrando que não há relacionamento entre a motivação apresentada nos dois períodos.

O Gráfico 12 mostra que, a gestão tradicional apresentou índices de concordância em estar motivado em trabalhar na usina na ordem de 44,8%, enquanto que 51,7% se mostraram desmotivados em trabalhar para tal organização, e 3,4% nem se sentia motivados nem desmotivados em realizar o seu trabalho.

No tocante a gestão solidária, os índices apresentados são: 89,6% se sentiam fortemente motivados ou moderadamente motivados em trabalhar na usina, apenas 3,4% se sentiam desmotivados e 6,9% não tinham opinião formada sobre o assunto.

Pode-se observar, em relação aos dados apresentados, que os trabalhadores se tornaram mais motivados em trabalhar para uma empresa que funciona com uma forma de gestão mais democrática, fazendo com que a participação seja considerado um dos fatores primordiais nesta nova percepção que os trabalhadores possuem em relação à motivação.

Gráfico 13: Disponibilidade de recursos (Variável 3)

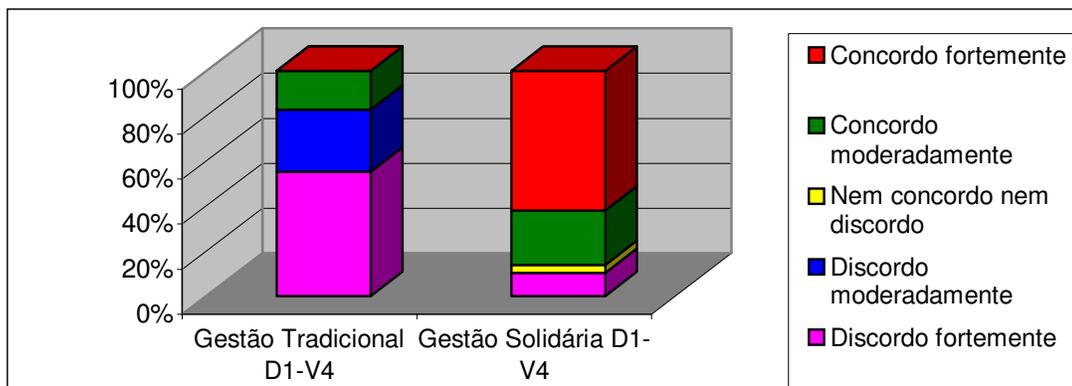
Fonte: Elaboração do autor (2006)

A terceira variável, da dimensão necessidade, é a disponibilidade dos recursos necessários para o desempenho dos cargos na organização. Mais uma vez o coeficiente de significância do teste não paramétrico apresentado (0,00006) mostrou que não existe relacionamento entre as respostas dos indivíduos em relação às formas de gestão que a empresa apresentou.

A percepção dos sujeitos de pesquisa, sobre a gestão tradicional mostrou que 75,9% discordavam que a usina disponibilizava os recursos necessários para o desempenho de sua função, enquanto 6,90% se mantiveram neutros em relação a esse assunto e apenas 17,2% concordavam que possuíam, na época em que a usina era administrada pelos usineiros, os recursos necessários para o desempenho de sua função, de acordo com o Gráfico 13.

No entendimento da amostra que compõe a pesquisa, 75,8% concordam fortemente ou moderadamente que a empresa hoje disponibiliza os recursos necessários para o desempenho das funções, 13,8% não possuíam opinião sobre o assunto e 10,3% discordavam fortemente do entendimento de que a usina disponibiliza tais recursos.

Isso pôde ser percebido durante a pesquisa realizada com os trabalhadores rurais, nos engenhos que compõem a Usina Catende, onde os trabalhadores informaram que hoje em dia a empresa disponibiliza o material necessário para o desempenho das tarefas, como luvas, botas e ferramental.

Gráfico 14: Busca de solução de problemas (Variável 4)

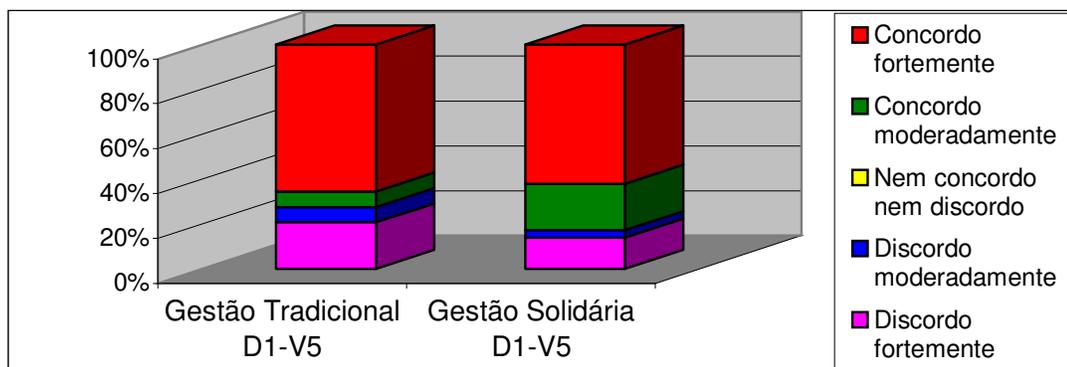
Fonte: Elaboração do autor (2006)

A primeira dimensão, necessidade, apresenta como quarta variável a iniciativa do funcionário na solução de problemas pertinentes à sua função. Pode-se observar que não existe concordância entre a opinião dos trabalhadores sobre a gestão tradicional e a gestão democrática, apresentando o escore de 0,00006 para o nível de significância de Wilcoxon, como pode ser constatado no Gráfico 14.

A percepção sobre a gestão tradicional apresentou índices de discordância com a afirmativa “estava sempre buscando formas de solucionar problemas que aparecem no meu serviço” de 82,8%, enquanto apenas 17,2% afirmaram que concordavam com esta afirmativa.

No que se refere à gestão solidária, realizada pelos trabalhadores, a percepção dos funcionários é de que possuem um maior nível de autonomia para a realização dos serviços, que pode ser constatada através do índice de concordância (86,2%) com a afirmação supracitada de que buscam solucionar os problemas decorrentes do seu serviço, enquanto que 10,3% discordavam desta afirmativa e 3,4% nem concordavam nem discordavam.

Foi percebido durante a coleta dos dados que naquele período os funcionários não podiam tomar decisões nem referentes ao seu próprio serviço, ou seja, quando surgia algum fato novo se paralisava o serviço e esperava que os chefes emanassem alguma ordem para ser cumprida.

Gráfico 15: Autorização para tomada de decisão (Variável 5)

Fonte: Elaboração do autor (2006)

O Gráfico 15 apresenta a variável autorização dos superiores hierárquicos para tomada de decisão dentro da responsabilidade de seu cargo, que foi uma das três variáveis que apresentou nível de significância para o teste não paramétrico no valor superior ao mínimo necessário (0,05) para aceitar o relacionamento entre as respostas (o valor apresentado para a variável foi de 0,71930). Nesta variável a percepção dos indivíduos em relação à gestão tradicional é a mesma constatada em relação à gestão solidária.

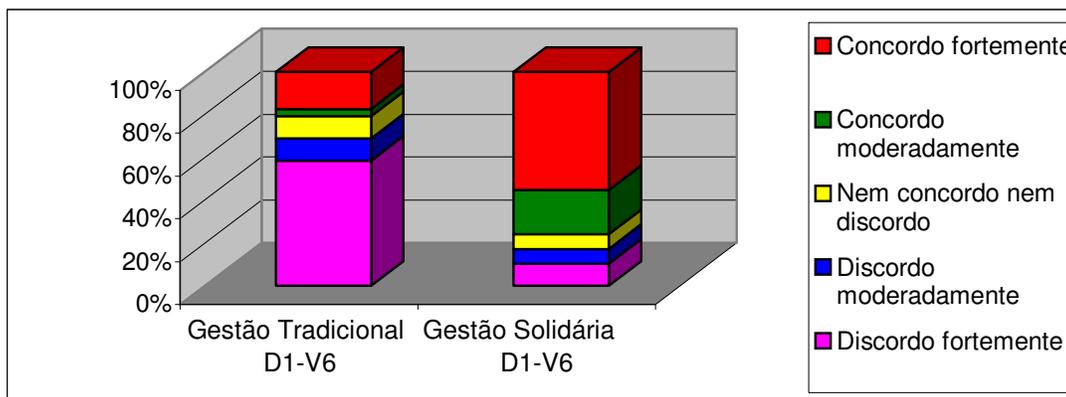
Na gestão tradicional, os trabalhadores possuíam a impressão de que precisavam de autorização dos superiores hierárquicos para a tomada de decisão mesmo dentro de sua responsabilidade, com índice de 72,4% de concordância com esta afirmação e 20,7% discordavam fortemente com esta afirmativa e 6,9% não possuía opinião sobre o assunto.

Da mesma forma, a amostra dos trabalhadores percebe que na gestão solidária, para tomar decisão, é necessária a autorização dos seus coordenadores. Tal indagação apresentou percentual de concordância de 82,8% da amostra, enquanto 13,8% discordavam fortemente com esta afirmativa e 3,4% não conseguiam perceber como era necessário a autorização para as tomadas de decisão.

Mesmo com a nova sistemática de tomada de decisão estratégica colegiada, percebeu-se que os indivíduos que fazem parte da Usina Catende ainda possuem, fortemente sistematizada a noção de que se deve aguardar autorização dos superiores hierárquicos para tomar decisões, mesmo que estas sejam pertinentes à

sua função. Pode-se creditar tal fato, à secular estrutura canavieira que em Catende vem passando por um lento processo de mudança.

Gráfico 16: Condições de viver com dignidade (Variável 6)



Fonte: Elaboração do autor (2006)

Proporcionar condições de viver com dignidade é a sexta variável da dimensão necessidade. Esta variável apresentou coeficiente de significância de 0,00068 que representa o não relacionamento entre as respostas da amostra, onde mais uma vez, as respostas referentes à gestão tradicional diferem da opinião em relação à gestão solidária, Gráfico 16.

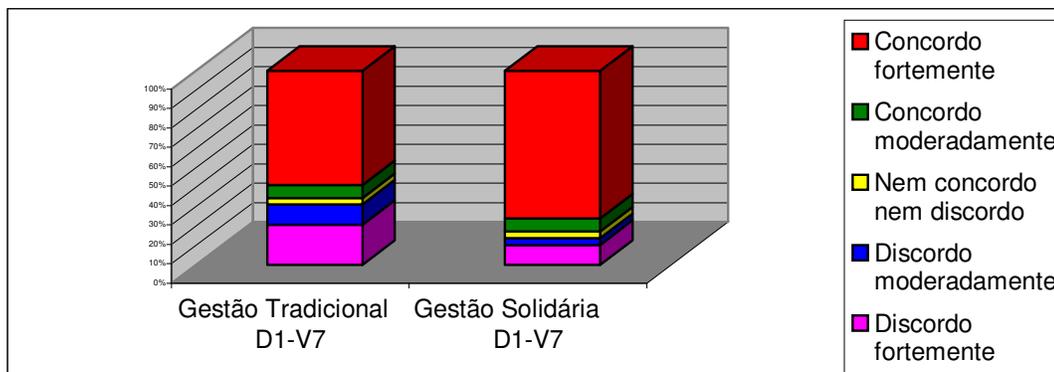
A opinião dos trabalhadores, durante o período em que a empresa era gerida pelos usineiros, era de que discordavam (fortemente ou moderadamente) da sensação de que viviam com dignidade, resultado de 69,0% da amostra, 10,3% nem concordava nem discordava com essa afirmação e 20,6% concordavam que viviam com dignidade em uma gestão tradicional.

Quando foram questionados sobre como viviam atualmente sob a égide de uma gestão solidária, os respondentes demonstraram uma sensação de viver com dignidade. Essa foi à opinião de 75,9% dos pesquisados que concordaram com a afirmativa, 6,9% não concordavam nem discordavam se viviam com dignidade, e 17,2% ainda achavam que não viviam com dignidade.

Durante as pesquisas de campo, foi possível verificar que os trabalhadores do campo vivem uma realidade bastante diferente da situação dos engenhos tradicionais da região, nestes locais existem alternativas para a melhora de vida dos moradores através da diversificação das atividades como lavouras de mandioca,

plantação de banana, piscicultura e criação de animais de pequeno porte nas áreas destinadas aos trabalhadores. O sentimento entre os membros é de que só não melhora de vida quem não quiser, pois alternativas existem é só haver interesse em buscar mudar a realidade histórica vivida na região.

Gráfico 17: Congruência no foco de interesse (Variável 7)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A última variável da dimensão necessidade pode ser caracterizada pela percepção que os trabalhadores possuíam de que tanto os antigos dirigentes, quanto os atuais buscavam o mesmo foco organizacional que os trabalhadores individualmente, pois quando a empresa cresce todos crescem.

Foi indagado no instrumento de pesquisa se o trabalhador possuía o mesmo foco de interesse que o patrão ou que os companheiros de gestão. Esta foi a segunda variável que apresentou relação direta entre as respostas do período anterior à mudança e o período atual, com coeficiente de significância de 0,16257 para o teste não paramétrico de Wilcoxon, como pode ser constatado no Gráfico 17 .

No período de gestão tradicional avaliado, a amostra demonstrou uma percepção de que concordava que o foco do trabalho era o mesmo dos usineiros, ou seja, o crescimento da empresa, ficando esta variável com 65,6% de concordância. As respostas apontaram ainda que 31,0% discordavam que os interesses dos usineiros fossem os mesmos dos trabalhadores, já 3,4% não tinham opinião sobre o assunto.

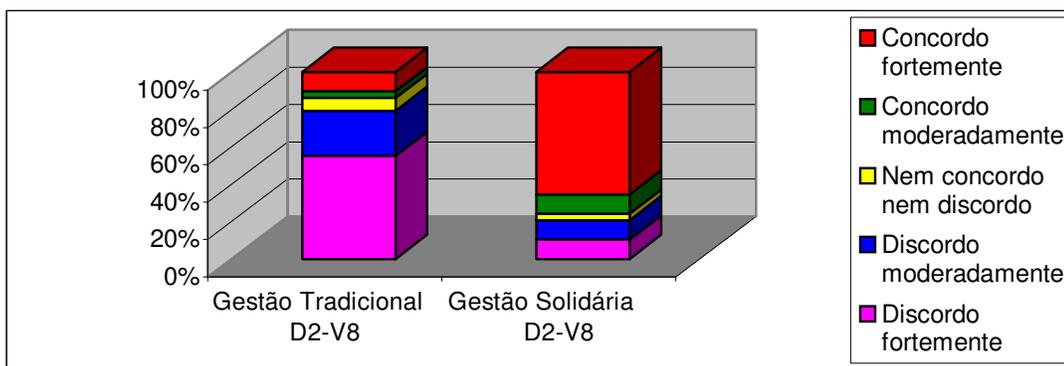
O mesmo panorama também é percebido pela gestão solidária, que apresenta uma percepção de concordância de que os atuais dirigentes possuem o mesmo interesse dos trabalhadores, com 82,8% da amostra demonstrando

concordar fortemente ou moderadamente que houvesse afinidade no foco do interesse entre os funcionários e os dirigentes da empresa. Já 13,7% discordavam que o interesse fosse o mesmo e 3,4% não tinham opinião formada sobre o tema.

Os sujeitos de pesquisa demonstraram que houve uma mudança nas necessidades dos membros da Usina Catende, mostrando que hoje eles se sentem mais satisfeitos e motivados, que a empresa passou a fornecer os recursos necessários para o desempenho dos cargos, que a iniciativa para a resolução dos problemas passou a fazer parte das rotinas de trabalho e que hoje existem melhores condições de se viver com dignidade.

Na percepção destes mesmos trabalhadores a situação permanece a mesma quando se trata de esperar autorização dos superiores hierárquicos para as tomadas de decisão. Acreditam de que o foco do trabalho é o de melhoria contínua da empresa, sendo este também o foco tanto dos antigos quanto dos novos diretores.

Gráfico 18: Técnicas para o desempenho da função (Variável 8)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A oitava variável são as técnicas para o desempenho da função, ela é a primeira da dimensão conhecimento (a segunda dimensão do estudo). Neste item foi questionado se os sujeitos da pesquisa conheciam as técnicas necessárias para o desempenho da sua função, tanto no período anterior ao processo de gestão solidária como no período atual. Não houve relação entre as respostas, como se pode observar através do coeficiente de significância com valor de 0,00019. Como pode ser constatado no Gráfico 18.

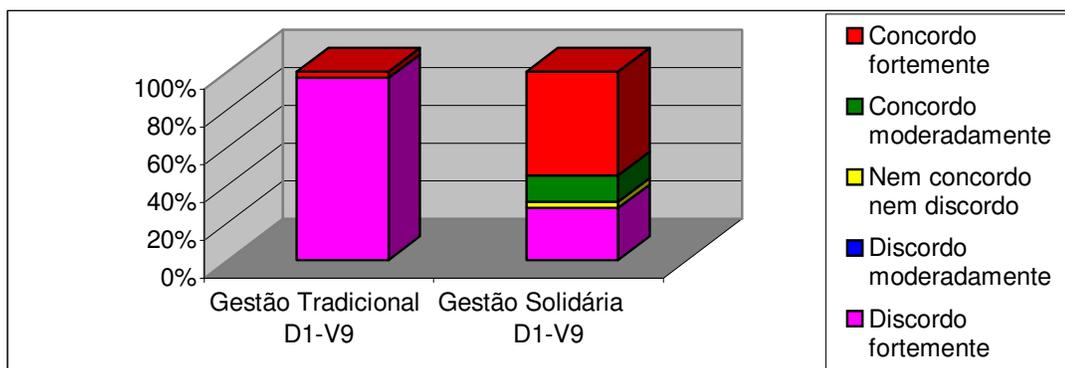
De acordo com a opinião dos respondentes: 79,3% discordavam, fortemente ou moderadamente, que conheciam as técnicas necessárias para o desempenho da

sua função, ou seja, trabalhavam de forma mais empírica do que através das técnicas adequadas; 13,7% acreditavam que possuíam as técnicas necessárias para desempenhar as funções; enquanto 6,8% dos respondentes nem concordaram nem discordaram do questionamento.

Na percepção desta mesma amostra sobre a gestão solidária, 75,8% tem a opinião de que conhecem as técnicas necessárias para que a sua função seja executada de forma mais eficiente, 20,6% entendem que ainda falta conhecimento para que possa executar o seu trabalho da melhor forma, e para 3,4% da amostra não existe consenso entre concordância ou discordância com a questão.

Os dados mostram que os trabalhadores da Usina Catende estão passando por um processo de aprimoramento das suas capacidades técnicas, deixando de trabalhar de forma empírica e recebendo orientações e capacitações que ajudam na execução do seu trabalho.

Gráfico 19: Conhecimento das estratégias organizacionais (Variável 9)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A segunda variável da dimensão conhecimento é o nível interação que a amostra possui em relação a estratégias estabelecidas pela organização nas duas formas de gestão. Os níveis das respostas mostraram que não há relação entre o conhecimento, em relação às estratégias existentes durante a gestão tradicional e na gestão solidária, pois o índice de significância obtido foi de 0,00004 quando analisado estatisticamente demonstram à falta de relacionamento, como constatado no Gráfico 19.

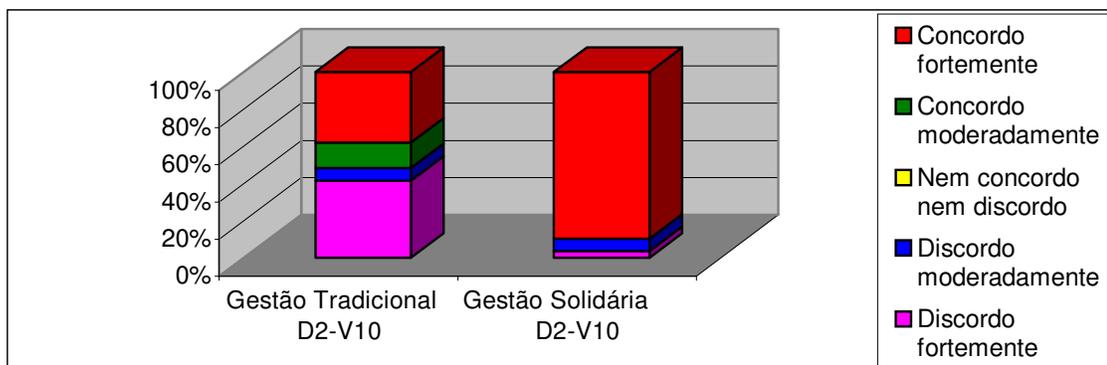
Dos sujeitos de pesquisa apenas 3,4% concordavam fortemente que na época dos usineiros havia conhecimento de como as estratégias eram definidas e

quais eram as estratégias da empresa, e 96,6% afirmaram que desconheciam fortemente como as decisões estratégicas eram tomadas e como as suas diretrizes eram definidas, sendo um dos maiores percentuais de concentração de uma mesma resposta dentre as variáveis pesquisadas.

Em contrapartida, a opinião é de que hoje em dia, com a gestão participativa, os trabalhadores entendem que as estratégias são estabelecidas de forma clara e com o conhecimento de todos, Esta foi a opinião de 69,0% dos pesquisados. Por sua vez, 27,6% discordavam que tivessem conhecimento das estratégias da empresa e 3,4% nem concordou nem discordou com a indagação.

Durante a coleta dos dados foi feita a indagação, para os indivíduos que responderam que não conheciam as estratégias da empresa, se eles participavam das reuniões promovidas pela organização. Obteve-se como resposta que as reuniões não serviam para nada, que era apenas perda de tempo, por isso se eximiam do direito de participar da gestão da empresa.

Gráfico 20: Importância do trabalho realizado na organização (Variável 10)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A importância do trabalho realizado pelo indivíduo para a organização é a décima variável estudada, sendo agrupada na dimensão conhecimento. Segundo a percepção dos pesquisados tal variável apresentou significância de 0,00029 correspondendo à falta de relacionamento entre as respostas do processo de gestão tradicional e de gestão solidária, como pode ser observado no Gráfico 20.

Para os sujeitos de pesquisa, na gestão tradicional havia uma divisão de opinião, em relação ao nível de importância do trabalho realizado na empresa, em virtude dos índices apresentados se mostrarem muito semelhantes, pois, 51,7%

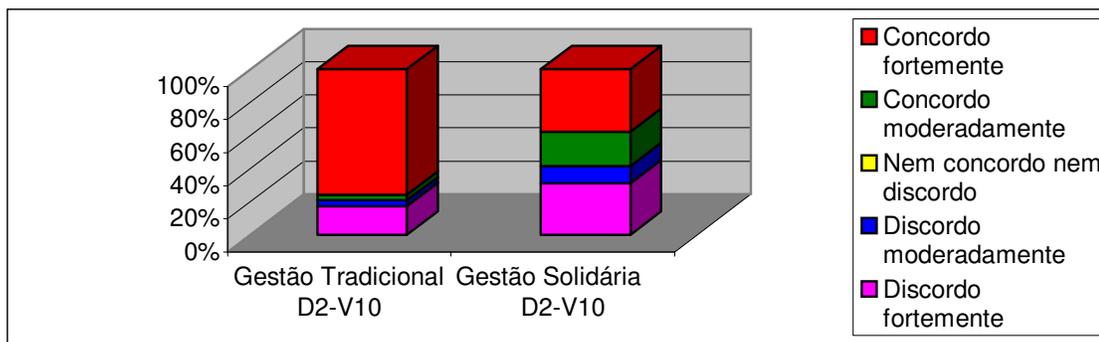
concordavam (fortemente ou moderadamente) que seu trabalho era importante para a empresa, 41,4% discordavam fortemente desta afirmação e 6,9% concordavam moderadamente.

Entretanto, na gestão solidária o conceito de importância do trabalho do indivíduo em relação à empresa passou a ser de 89,7% de forte concordância com esta afirmativa, enquanto 6,9% concordavam moderadamente e apenas 3,4% discordam fortemente.

Constatou-se na pesquisa realizada em campo que os indivíduos passaram a ter a noção de que a usina só continuou a existir porque houve uma mobilização dos trabalhadores para que os empregos fossem mantidos e a sobrevivência econômica da região não fosse comprometida.

Tal fato explicita o sentimento de que só com a mobilização e participação de todos é que vai ser possível fazer que o projeto de gestão solidária funcione, este sentimento é largamente difundido através das equipes de educação que fazem parte do Projeto Harmonia-Catende.

Gráfico 21: Implementação das idéias dos superiores hierárquicos sem questionamento (Variável 11)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A variável, que representa o questionamento das idéias dos superiores antes de colocá-las em prática, foi a quinta variável, da dimensão conhecimento. Este item apresentou o coeficiente de significância de 0,03598 que indica que houve mudança do questionamento das idéias dos superiores hierárquicos da gestão tradicional para a gestão solidária, de acordo com o Gráfico 21.

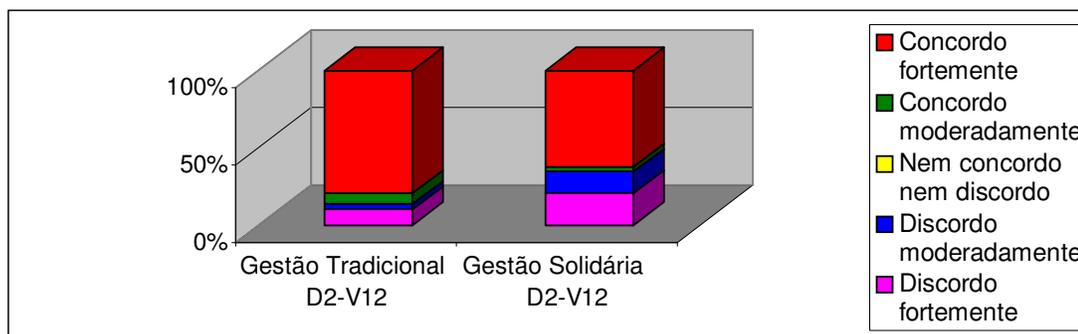
Na avaliação da percepção sobre a gestão tradicional, os pesquisados responderam, em sua maioria (com percentual de 79,3 pontos) que concordavam

fortemente ou moderadamente com a afirmação “sempre colocava em prática as idéias dos meus chefes sem fazer questionamento”, enquanto 20,7% afirmaram que discordavam fortemente ou moderadamente desta afirmação.

Em contrapartida, em relação à gestão solidária, os mesmos indivíduos pesquisados, apresentaram um percentual 58,6 pontos, para a percepção de concordância fortemente ou moderadamente, e 41,4% discordavam desta afirmação.

Verifica-se o novo entendimento crítico dos funcionários em avaliar uma idéia antes de colocá-la em prática, mesmo que essa idéia seja da direção da fábrica. Hoje em dia, com a disseminação das reuniões para se expor e propor as idéias, só depois de questionada e avaliadas, é que as mesmas são posta em prática.

Gráfico 22: Função de executor de tarefas (Variável 12)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A sexta variável, da dimensão conhecimento, foi a terceira e última a apresentar nível de significância superior a 0,05 (com coeficiente de significância foi de 0,18389) que indica que não houve mudança do questionamento do trabalhador sobre a sua função na empresa ser meramente a de executar as tarefas designadas para o cargo, tanto na gestão tradicional quanto na gestão solidária, conforme Gráfico 22.

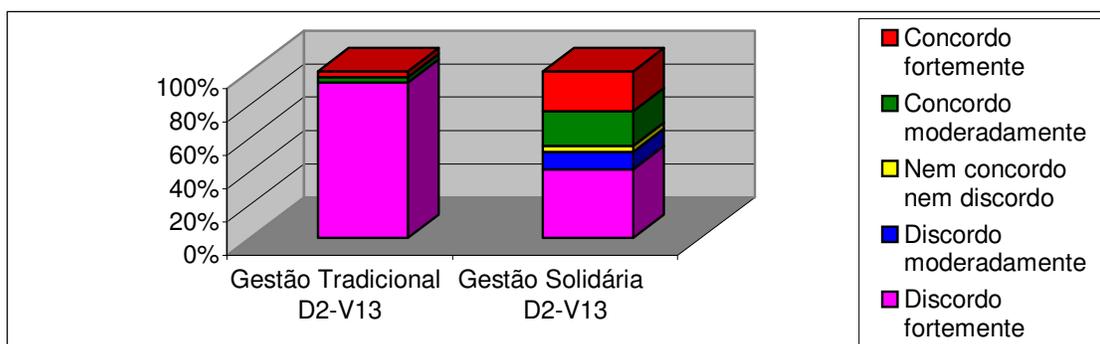
A antiga gestão tradicional mostrou índices de 86,2% de concordância com a idéia de que os indivíduos tinham consciência de que sua função é a de meramente executar tarefas. Já 13,8% informaram que discordavam com esta afirmação.

Outrossim, na gestão solidária o panorama apresentado na gestão tradicional foi semelhante, como mostra os dados obtidos na pesquisa de campo em que 65,5% (com 62,1% concordando fortemente e 3,4% concordando moderadamente)

afirmaram possuir a consciência de que eram executores das tarefas designadas para a sua função, enquanto que 34,5% discordavam desta idéia.

Os dados mostram que ainda é fortemente arraigada a estrutura hierarquizada de gestão, onde mesmo havendo uma gestão democrática os indivíduos ainda seguem as idéias propostas pela escola clássica da administração de separação entre quem executa as tarefas de quem planeja.

Gráfico 23: Sabe dos acontecimentos na empresa (Variável 13)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

O sétimo questionamento da dimensão conhecimento foi a indagação aos indivíduos se eles sabiam o que se passava na área de responsabilidade da Usina Catende. Tal índice mostrou que a opinião que os trabalhadores possuíam sobre o assunto mudou do período da gestão tradicional para a gestão dos trabalhadores. Isto pode ser constatado com nível de significância de 0,00169 apresentado pela análise estatística desta variável, como pode ser observado no Gráfico 23.

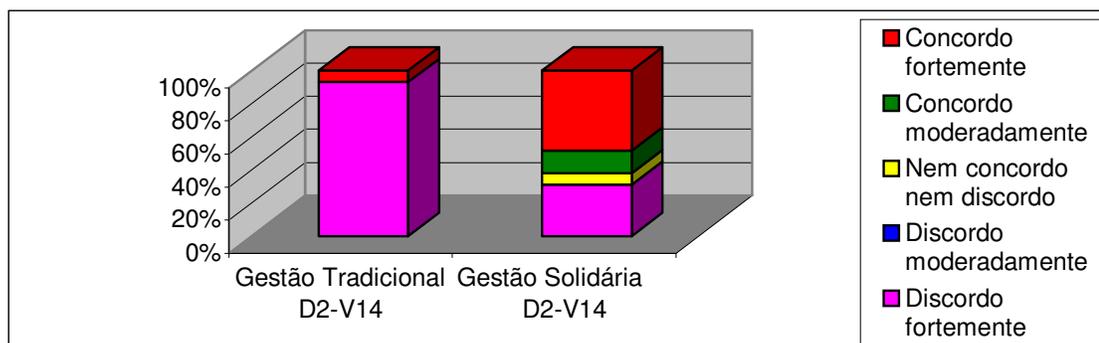
Quando foram questionados sobre como percebiam o seu conhecimento em relação ao que ocorria na Usina Catende na época dos usineiros, 96,6% dos trabalhadores informaram que discordavam que conhecia o que se passa na área da empresa, tendo o percentual de forte discordância de 93,2%. Apenas 3,14% afirmaram que concordava fortemente que conhecia tudo o que se passava na área da organização.

A percepção sobre a gestão democrática foi de que 51,8% ainda discordavam que conheciam os fatos ocorridos na empresa e 3,4% não concordavam nem discordavam com esta opinião. Já para 44,8% dos pesquisados concordavam

(fortemente ou moderadamente) que tinham conhecimento do que se passava na área de responsabilidade da empresa.

A participação pregada pela autogestão é de que os trabalhadores tenham o interesse em saber o que ocorre na organização para que eles possam avaliar os acontecimentos e projetar os futuros cenários para a empresa. Foi observado que esta visão holística vem crescendo entre os membros da Usina Catende, mas o índice atual de desconhecimento ainda está em patamares muito elevados, com 51,8% da amostra desconhecendo o que se passa na área de responsabilidade da instituição.

Gráfico 24: Busca das informações sobre assuntos importantes (Variável 14)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A última variável da dimensão conhecimento, também não apresentou relação entre as respostas dadas sobre a gestão tradicional e a gestão participativa, o que é comprovado através do teste de significância de que Wilcoxon que apresentou o valor de 0,00006 e pode ser verificado ao observar o Gráfico 24.

Para a amostra estudada, a percepção que eles possuíam sobre buscar informações sobre os assuntos importantes para a instituição, na época em que a empresa possuía apenas os usineiros como diretores, apresentou total discordância com esta afirmação, com patamar de 93,1% de forte discordância e de 6,9% de discordância moderada.

Atualmente, a visão que a amostra dos trabalhadores possuem sobre esta variável mudou consideravelmente, pois 37,9% continuam discordando sobre saber sobre as informações importantes para a organização, mas, para 62,1% dos trabalhadores pesquisados, existe o entendimento de que estão buscando informações que julgam ser importantes para a empresa.

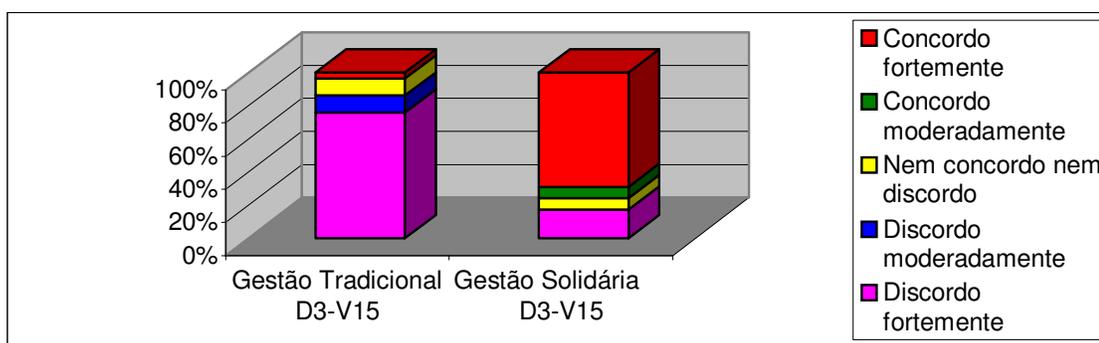
Os trabalhadores justificaram esta variável pela falta de interesse da antiga direção em manter os funcionários atualizados sobre informações estratégicas e de não haver um sentimento de coletividade e de unidade entre os membros. Atualmente, existe um maior interesse dos membros em conhecer a usina e o que se passa na área da usina, fazendo com que a empresa seja vista como um todo e não por áreas ou setores distintos.

A dimensão conhecimento apresentou seis variáveis que apresentaram mudança na percepção da amostra sobre a gestão tradicional e solidária. Os trabalhadores atualmente conhecem melhor as técnicas para desempenhar as suas funções, pois no regime de gestão solidária existe a preocupação com a aprendizagem tanto das técnicas de trabalho como na melhora no nível de educação do cidadão.

Outrossim, passaram a se interessar mais por assuntos sobre a organização, em especial, por assuntos que auxiliem na formulação e decisões estratégicas da empresa. Passaram a ter noção de que o trabalho realizado por eles é fundamental para o sucesso da organização. Estão desenvolvendo um senso crítico que permite o questionamento das idéias propostas pelos superiores hierárquicos.

Contudo, os funcionários ainda se julgam executores de tarefas, sendo este o único item da dimensão que apresentou a mesma percepção para a gestão tradicional e para a gestão solidária.

Gráfico 25: Administração em prol da coletividade (Variável 15)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A terceira dimensão corresponde aos valores que os membros possuem, tendo como primeira variável a percepção sobre a gestão em prol da coletividade.

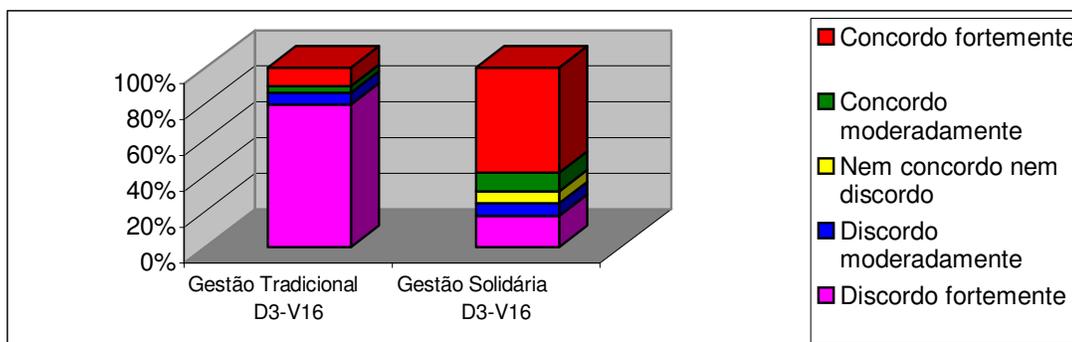
Este item apresentou nível de significância assintótica de 0,00002 o que representa que não existe relação entre a percepção da administração em prol da coletividade na gestão tradicional e na gestão solidária, como se constata no gráfico 25.

Os dados apresentados sobre a gestão tradicional mostram que 86,2% dos respondentes discordavam que a administração da usina fosse em prol da coletividade na época dos usineiros, 10,4% nem concordavam nem discordavam e 3,4% concordavam que a administração realizada pelos usineiros era em prol da coletividade.

Por outro lado, em relação à gestão solidária, na percepção de 75,9% da amostra a administração é realizada em prol da coletividade, muito embora, 24,1% destes sujeitos de pesquisa entendem que a gestão atual ainda não tem a coletividade como fundamento.

A variável apresentou uma mudança de percepção dos respondentes em relação à finalidade da administração, pois no período tradicional predomina os que acham que a usina não era administrada em prol da coletividade e a mesma amostra considera hoje a coletividade como o fundamento da gestão, pelo fato das decisões serem tomadas em assembléias e o voto do conselho dos moradores é relevante para as decisões organizacionais.

Gráfico 26: Transparência na administração (Variável 16)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A administração de forma transparente, com as tomadas de decisão sendo do conhecimento de todos, é a segunda variável da dimensão valores. Tal variável apresentou significância no teste de Wilcoxon de 0,0004 correspondendo à existência de mudança na percepção dos membros da amostra sobre a

transparência organizacional da gestão tradicional para a gestão solidária, como pode ser observado no Gráfico 26.

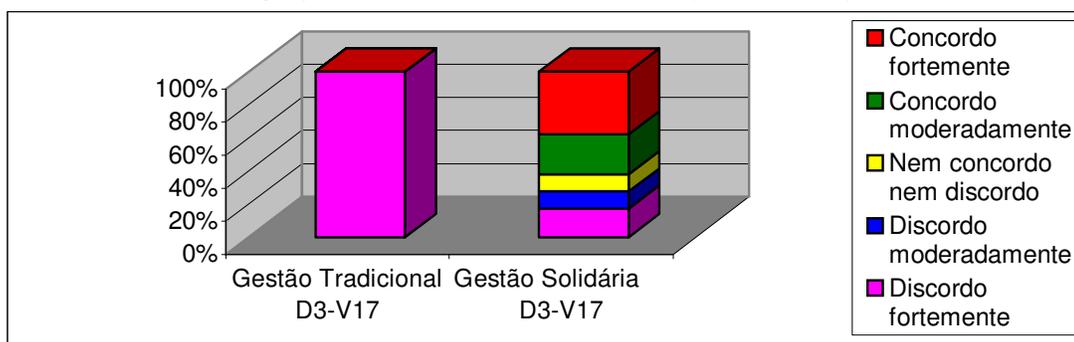
A transparência na administração na perspectiva da gestão tradicional apresentou um elevado índice de discordância em relação à esta variável, com percentual de 86,2 pontos para aqueles que achavam que a organização era gerida de forma não transparente, para 10,8% percebiam que os antigos gestores administravam de forma transparente.

Para a mesma amostra pesquisada, a gestão que atualmente é exercida pelos trabalhadores apresenta 69,9% de concordância (fortemente ou moderadamente) na percepção de transparência em relação as decisões que são tomadas, 6,9% dos sujeitos pesquisados informaram que não concordam nem discordam que a administração seja transparente e 24,2% opinaram que a gestão solidária exercida na usina não é transparente.

Durante a realização da pesquisa pôde ser observado que alguns membros da usina e a da sociedade vêem com desconfiança a gestão exercida pelos trabalhadores, devido ao fato de que o síndico, nomeado pela justiça pelo período de 10 (dez) anos, não era membro da usina, nem da comunidade, e ter exercido o seu período à frente da usina de forma obscura no que se refere à transparência na gestão.

Muitos trabalhadores relataram que tiveram sua remuneração, por algum tempo, substituída por cesta básica. Tal fato é uma marca negativa para a gestão, pois o sentimento de dignidade dos funcionários da empresa foi fortemente abalado neste período, e traz ainda hoje conseqüências negativas para seus membros, ao avaliar a forma de gestão atual.

Gráfico 27: Participação nas tomadas de decisão (Variável 17)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

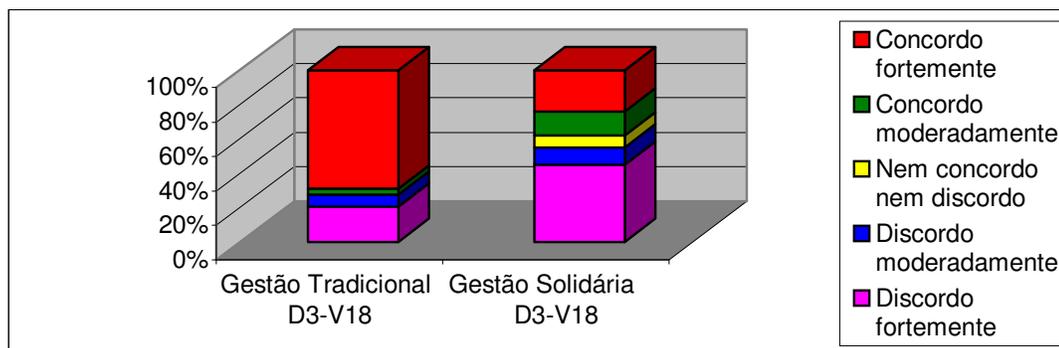
A participação nas tomadas de decisão foi a variável que apresentou o menor valor de significância assintótica (0,00001). Pois, ao se comparar à percepção dos respondentes sobre a gestão tradicional e a gestão participativa, constata-se que existe um *gap* (lacuna) entre as formas de gestão sob a ótica desta variável, ver Gráfico 27.

Esta foi à única variável que apresentou unanimidade em relação às respostas. Neste caso a visão dos trabalhadores sobre a gestão tradicional é de que 100% discordaram fortemente da afirmativa que mencionava que os trabalhadores sempre participavam das tomadas de decisão.

Entretanto, no que se refere à gestão solidária, a percepção da maioria da amostra (62,1%) é que atualmente existe um maior nível de participação dos trabalhadores em relação às tomadas de decisão. Já 10,3% não concordavam nem discordavam com esta afirmação e 27,6% discordavam que participavam das decisões da empresa.

Foi verificado que os trabalhadores não participavam das tomadas de decisão quando a empresa era gerida de forma tradicional. Mas, quando passou a ser administrada de forma democrática, a percepção dos trabalhadores em relação à participação foi modificada devido às novas responsabilidades assumidas por todos os membros da organização em relação à nova forma de gestão.

Gráfico 28: Importância da direção x importância da coletividade (Variável 18)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A quarta variável, da dimensão valores, é a avaliação de quem é mais importante à direção da empresa ou a coletividade na percepção dos sujeitos de

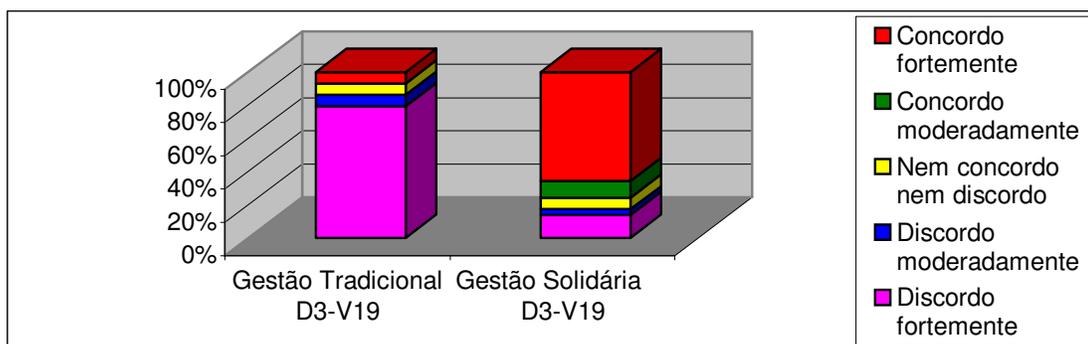
pesquisa, tanto na perspectiva da gestão tradicional quanto da gestão solidária. O resultado do teste de Wilcoxon de significância foi de que não há relacionamento entre a avaliação da amostra em relação ao método tradicional e o solidário de gestão, tal diferença apresentou escore de 0,00868 e pode ser constatada ao se observar o Gráfico 28.

A amostra pesquisada apresentou o seguinte entendimento em relação à gestão tradicional exercida pelos usineiros: 72,4% concordaram que os usineiros eram mais importantes que a coletividade, com 69,0% concordando fortemente e 3,4% concordando moderadamente; e, 27,6% discordavam com esta afirmação (20,7% fortemente e 6,9% moderadamente).

Tratando-se da gestão democrática, os respondentes apresentaram o cenário de que 55,2% possuíam o entendimento de que a coletividade é mais importante do que os usineiros, 6,9% não concordavam nem discordavam que a atual direção fosse mais importante que a coletividade, e 37,9% dos pesquisados tinham a visão de que os membros da direção eram mais importantes do que os trabalhadores.

Desta forma, percebe-se que a perspectiva da economia solidária está se disseminando pela organização, que passa de uma visão da escola clássica de administração, na qual a importância do planejamento e do controle era superior a execução da tarefa, para a gestão solidária, um dos principais objetivos é eliminar esta fronteira entre execução e planejamento, fazendo com que as informações passem a ser disseminadas por todos os setores da empresa e que a participação seja exercida por todos os membros. Assim, as decisões são tomadas através de uma perspectiva coletiva e não apenas pelos membros diretivos.

Gráfico 29: Liberdade para executar tarefas de forma mais produtiva (Variável 19)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

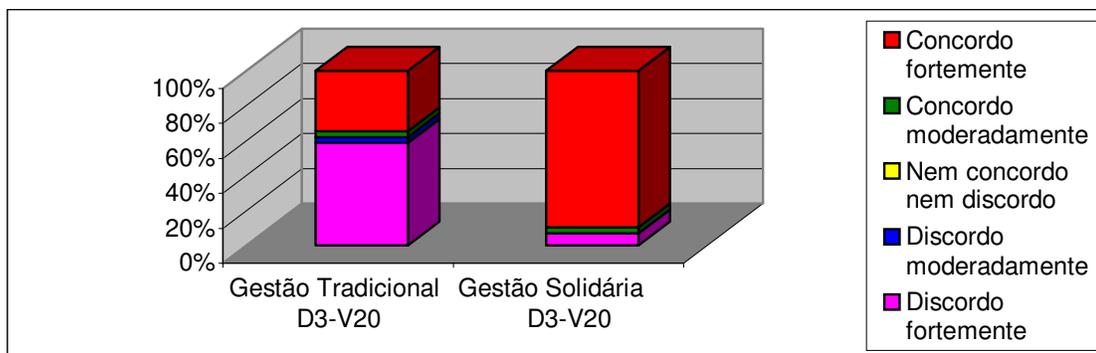
A variável liberdade para a realização das tarefas de forma mais produtiva é a quinta variável da dimensão valores. Esta variável apresentou nível de significância assintótica, da comparação entre a gestão participativa e a gestão tradicional, com escore de 0,00001 correspondendo à inexistência de relação entre estes tipos de gestão para os sujeitos de pesquisa, como mostra o Gráfico 29.

Ao analisar os dados obtidos pela gestão tradicional, observa-se que existe um índice de 86,2% de discordância da afirmativa em que o trabalhador tinha liberdade para executar as tarefas de forma mais produtiva para a organização. Constatou-se ainda que 6,9% não concordavam nem discordavam desta afirmação, e 6,9% concordavam fortemente que, no período em que a empresa passou pela gestão tradicional, possuíam liberdade de agir mais eficientemente.

Na avaliação da amostra pesquisada sobre a gestão solidária, existiu a supremacia (75,8%) de concordância de que existe a liberdade para os trabalhadores executarem suas tarefas de forma mais produtiva para a empresa. Para 6,9% dos pesquisados não havia consenso sobre concordância ou discordância com o item questionado e 17,3% discordavam fortemente que tivessem liberdade para agir mais eficientemente.

Atualmente os membros da usina percebem que possuem mais liberdade para agir de forma mais eficiente na empresa, pois o atual sistema de gestão permite o desenvolvimento do senso de questionamento das informações recebidas e discernimento para tornar as decisões no que se refere ao seu trabalho.

Gráfico 30: Auto-sentimento de importância para a organização (Variável 20)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

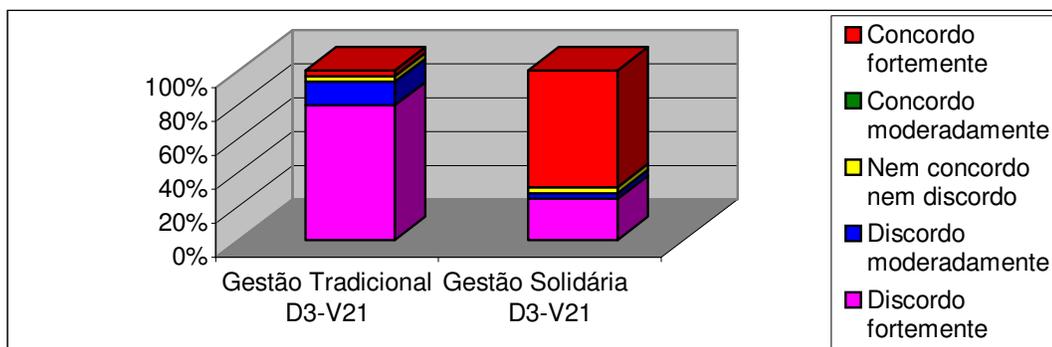
O sentimento que os trabalhadores possuem de sua importância para empresa foi a sexta variável da dimensão valores. Esta variável apresentou coeficiente de significância de Wilcoxon no valor de 0,00010 correspondendo à ausência de relação entre as respostas da amostra pesquisada no que se refere às gestões tradicional e solidária, verificada também no Gráfico 30.

Sob a égide da gestão tradicional, os sujeitos de pesquisa apresentaram o seguinte escore: 62,1% discordavam que se sentiam importantes para a usina, com 58,6% de forte discordância com a afirmação; e, 37,9% concordavam com a afirmativa que se sentiam importantes para a instituição.

No entendimento da amostra sobre a gestão solidária, em relação ao auto-sentimento de importância para a usina, 93,1% concordavam que se sentiam importantes para empresa e 6,9% discordavam que possuíam este auto-sentimento.

Resumindo, o trabalhador passou a se sentir mais importante para a organização com a forma de gestão solidária, pois, além de simples executor de tarefas passou também a ser tomador de decisões, transformando o sentimento de ser útil para um setor da usina em um sentimento de agente responsável pela melhora da condição social da comunidade em que está inserido.

Gráfico 31: Coletividade como prioridade da organização (Variável 21)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A última variável da dimensão valores é a percepção da coletividade como prioridade da organização. Esta variável apresentou coeficiente de significância de 0,00004 que corresponde à falta de relação entre as respostas dos trabalhadores, como mostra o Gráfico 31, que compuseram a amostra sob a gestão adotada no

período anterior a 1994 e no período posterior a mudança da forma de gestão na empresa.

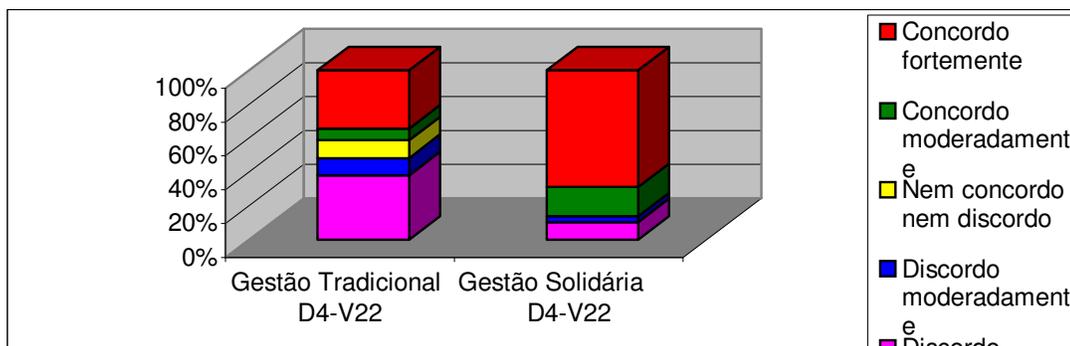
Na percepção dos sujeitos de pesquisa, sobre a gestão tradicional, em relação à coletividade como prioridade da instituição, os dados mostram que 93,1% dos respondentes discordavam que a prioridade da usina fosse o coletivo, enquanto 3,4% nem concordaram nem discordaram nem concordaram com a variável e 3,4% concordaram que a prioridade da usina, na época em que os usineiros dirigiam a empresa era a coletividade.

A maioria dos trabalhadores pesquisados (72,4%), que respondeu ao instrumento de pesquisa concorda que na gestão participativa a coletividade é a prioridade da usina. Para 27,6% da amostra há um sentimento de discordância com a afirmação de que a usina tenha como prioridade a coletividade, e 3,4% não concordavam nem discordavam que a coletividade fosse a prioridade da instituição na égide da gestão solidária.

Assim, os membros que compuseram a amostra apresentaram um panorama de mudança em relação ao sentimento de que a usina prioriza a coletividade na gestão democrática e enquanto era gerida de forma tradicional a coletividade não era a prioridade. Observou-se entusiasmo dos membros ao falar das assembléias de início e término de safra, das reuniões na comunidade e das consultas realizadas para opinarem nas decisões consideradas importantes para a empresa.

Sobre a dimensão valores, percebe-se que os trabalhadores passaram a assumir novos valores no contexto organizacional, devido ao fato de perceberem que a gestão da empresa agora prioriza a coletividade em suas decisões e a administração passou a ter transparência nas suas ações, fazendo com o nível de participação dos trabalhadores saísse da nulidade para a posição de agente da transformação que ocorre na empresa.

Os trabalhadores percebem atualmente, a importância de todos os membros que fazem a empresa ao invés de julgar como mais importante apenas à direção. Assim, entendem que possuem liberdade para agir de forma mais produtiva, compreendendo que é importante para a empresa, e identificam que a usina prioriza a coletividade em suas decisões.

Gráfico 32: Capacidade para desempenhar as funções (Variável 22)

Fonte: Elaboração do autor (2006).

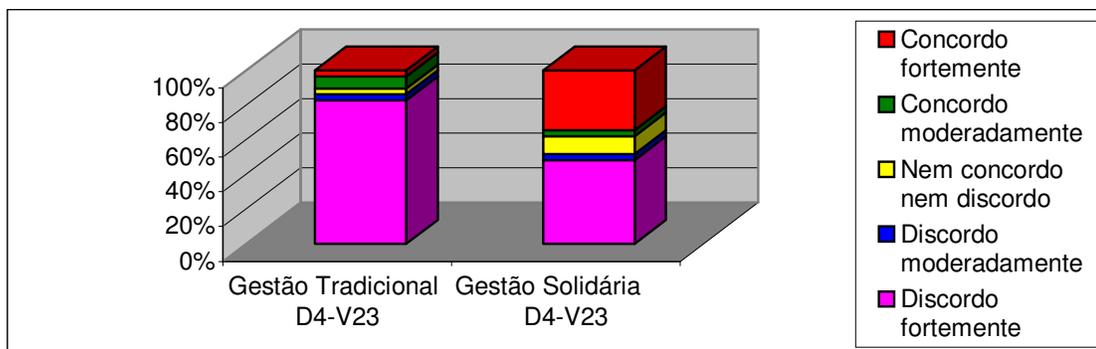
A última dimensão do estudo é a habilidade. A primeira variável desta dimensão é a percepção que o trabalhador possui sobre a capacidade desde desempenhar a suas funções. Esta variável apresentou o coeficiente de significância assintótico de 0,00368 que corresponde à ausência de relação entre o entendimento da amostra sob a perspectiva da gestão tradicional e da gestão participativa, como se observa no Gráfico 32.

Na perspectiva da gestão tradicional o percentual de discordância foi de 48,2% com a afirmação de que os trabalhadores possuíam capacidade para desempenhar as suas funções, enquanto que 41,4% acreditavam que possuíam capacidade para o desempenho de sua função na organização e 10,4% nem concordaram nem discordaram da afirmativa.

Todavia, na gestão democrática exercida pelos trabalhadores, predomina, com 86,2% da amostra, a concordância de que atualmente os trabalhadores possuem capacidade para desempenhar as suas funções. Por outro lado, existe um percentual de 13,8 pontos dos trabalhadores pesquisados que discordam que tenham capacidade para desempenhar as suas funções.

Desta forma, constata-se que o trabalhador, atualmente, possui a noção que tem capacidade para desempenhar a sua função na organização. Pois, se sentem mais preparados com a realização de treinamentos e capacitações inerentes a sua função. Observou-se que não existia preocupação da organização com a melhora do nível de conhecimento dos seus membros, na época em que a gestão era tradicional.

Gráfico 33: Capacidade para desempenhar funções em outros setores da organização (Variável 23)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A segunda variável da dimensão habilidade é a percepção que o trabalhador possui da capacidade para realizar tarefas em outras áreas da usina. Tal variável apresentou coeficiente de significância de Wilcoxon de 0,00250 que corresponde à ausência de relacionamento entre as perspectivas de gestão tradicional e solidária, na ótica dos membros da organização que fizeram parte da amostra, tal diferença pode ser observada no Gráfico 33.

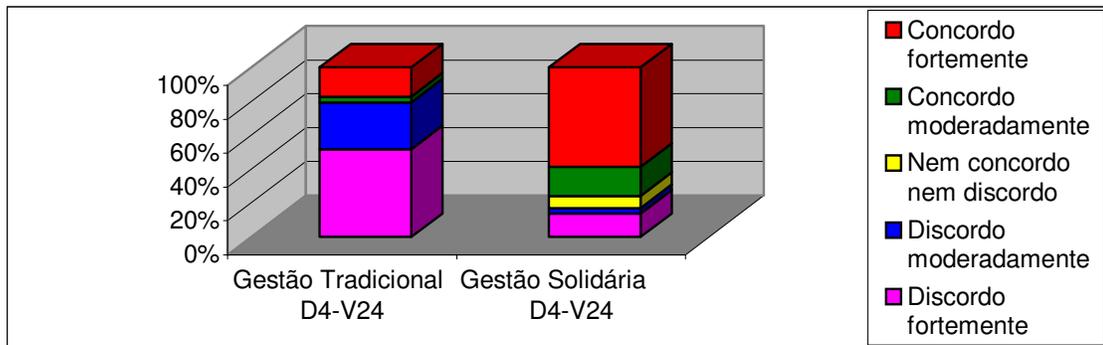
Na percepção da amostra pesquisada, sobre a gestão tradicional, o nível de discordância foi de 86,2% em relação à capacidade de realizar tarefas em outras áreas da organização. Entretanto, 3,4% da amostra pesquisada nem concordaram nem discordaram com a possibilidade de realizar outro tipo de tarefa na organização, enquanto o nível de discordância com a variável foi de 10,4 pontos percentuais.

Por outro lado, a amostra demonstrou que na gestão solidária, o índice de discordância em relação à capacidade de realizar outras tarefas na organização, passou para o patamar de 51,7%, tendo o percentual de membros da amostra que nem discordam nem concordam com a afirmativa aumentando para 10,3%, e os membros que concordam em ter tal capacidade sendo elevado para o patamar de 38,0%.

Ou seja, atualmente o índice de trabalhadores que se sentem capacitados para exercer outras funções na empresa cresceu em relação ao constatado no período de gestão tradicional. Tal fato deve-se ao programa de capacitação e treinamentos que o Projeto Harmonia-Catende vêm adotado na área da organização.

Além disso, os trabalhadores podem observar que os cargos de direção na usina estão cada vez mais sendo ocupados por trabalhadores e por filho de trabalhadores, fazendo com que o sentimento de ascensão organizacional cresça entre seus membros.

Gráfico 34: Utilização das principais técnicas para o desempenho da função de forma mais produtiva (Variável 24)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A terceira variável da dimensão habilidade é o entendimento da utilização das principais técnicas para o desempenho da função de forma mais produtiva. Esta variável apresentou significância de 0,00014 que corresponde à ausência de relacionamento entre a visão que os membros da amostra possuíam sobre a gestão tradicional e a gestão solidária, conforme mostra o Gráfico 34.

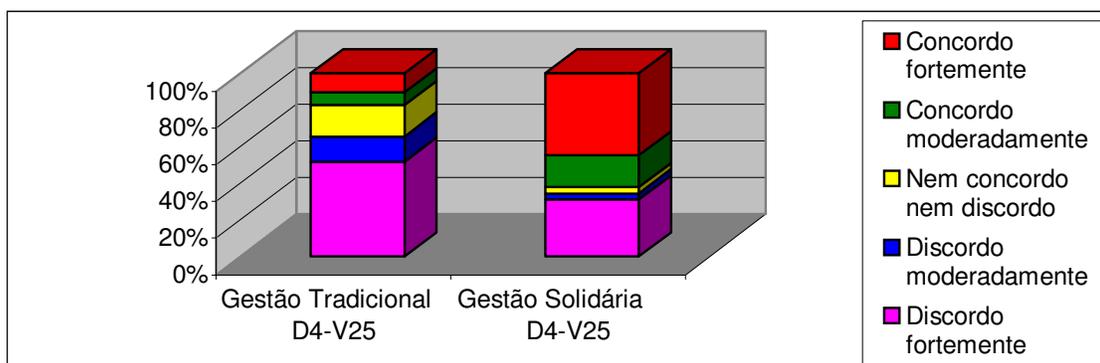
Os membros da organização que compuseram a amostra possuíam a seguinte percepção sobre a gestão tradicional exercida pelos antigos proprietários: 79,3% entendiam que, naquele período, não sabiam utilizar as principais técnicas para desempenhar suas funções de forma mais produtiva e 20,7% entendiam que sabiam utilizar tais técnicas em suas atividades.

Em relação à perspectiva solidária de gestão, a amostra apresentou um índice de 75,9% de concordância com a afirmação de que sabiam utilizar as técnicas de forma mais eficiente para a usina, entretanto 17,2% discordavam com tal afirmação e 6,9% nem concordavam nem discordavam.

Logo, a percepção em utilizar as técnicas mais adequadas para o exercício dos cargos passou por um processo de mudança, como pode ser comprovado na coleta de informações no campo, na qual os trabalhadores utilizam técnicas de manuseio das matérias primas e de fertilizantes de acordo com instruções de

engenheiros agrônomos, que fazem o diagnóstico do solo da região e orientam os trabalhadores para a utilização dos produtos mais indicados para as características do solo e da variedade a ser cultivada.

Gráfico 35: Utilização das técnicas adquiridas em treinamentos (Variável 25)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A dimensão habilidade apresenta como sua quarta variável a utilização das técnicas adquiridas através dos treinamentos para melhorar a produtividade da organização. Esta variável apresentou coeficiente de significância de Wilcoxon de 0,00036 que corresponde à ausência de relacionamento, que também pode ser constatada no Gráfico 35, na perspectiva dos membros que compuseram a amostra, entre a gestão tradicional e solidária.

De acordo com os dados apresentados pela amostra de trabalhadores que responderam ao instrumento de pesquisa, na perspectiva da gestão tradicional, 65,5% discordaram da afirmação de que colocavam em prática as informações adquiridas através de treinamentos, com o objetivo de melhorar a produtividade da empresa, 17,2% nem concordaram nem discordaram com a afirmação, e o mesmo percentual de 17,2 pontos, concordavam que colocavam em prática os conhecimentos adquiridos em treinamentos na época em que a usina era dirigida pelos seus antigos proprietários.

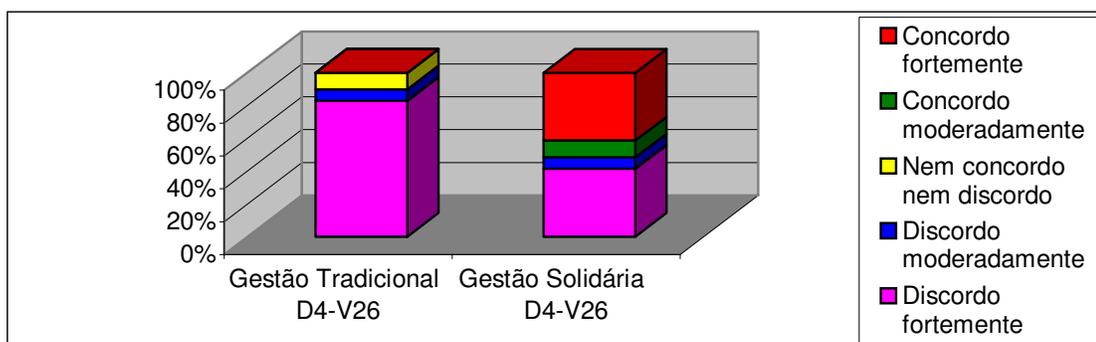
A mesma amostra, ao avaliar a sua percepção sobre tal variável na gestão democrática, apresentou um percentual correspondente a 62,0 pontos que concordavam com a afirmação de que colocavam em prática as técnicas agregadas através de capacitação com o objetivo a sua eficiência na produção, 3,4% que não

concordavam nem discordavam e houve 34,6% de discordância em relação à afirmativa.

Assim, percebe-se que a variável apresentou mudança no entendimento dos membros da amostra, pois no período em que a empresa era dirigida pelos antigos usineiros, não havia a sistemática de realização de curso e aperfeiçoamento de pessoal, ou as pessoas já eram contratadas com o conhecimento prévio da função ou teriam que aprender com a realização do trabalho.

Entretanto, existe a preocupação dos membros da organização com a capacitação e melhoria contínua do nível de aprendizagem dos seus membros, o que pode ser constatado através da equipe de educadores que hoje são membros permanentes do quadro de funcionários do Projeto Catende-Harmonia, que buscam essas melhorias.

Gráfico 36: Treinamento para melhoria da performance organizacional (Variável 26)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A realização de treinamentos para melhorar a execução das tarefas na usina é a quarta variável da dimensão habilidade. O coeficiente de significância assintótica para o teste não paramétrico de Wilcoxon foi de 0,00032 correspondendo à ausência de relacionamento entre a gestão tradicional e participativa na percepção da amostra dos trabalhadores pesquisados, tal diferença pode ser observada no Gráfico 36.

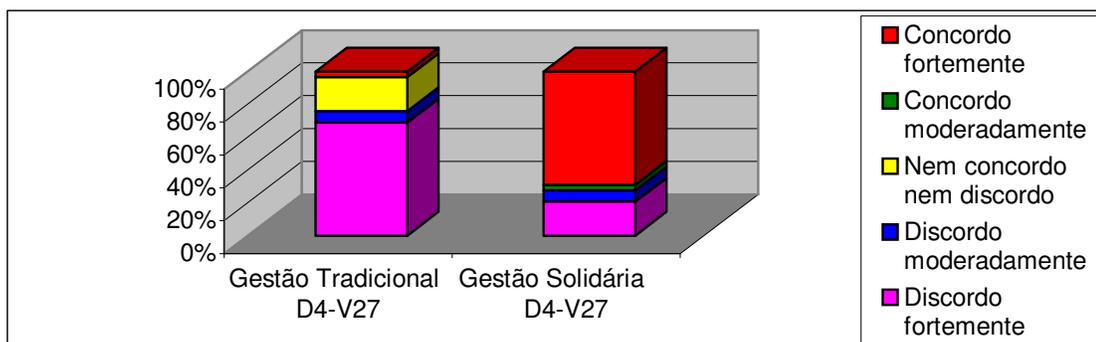
A amostra, sob a perspectiva da gestão tradicional, demonstrou alto nível de discordância (89,7%) com a afirmação de que recebiam treinamentos para melhorar a execução das tarefas na usina, enquanto 10,3% nem concordaram nem discordaram com esta afirmação.

Entretanto na perspectiva da gestão democrática houve uma mudança na avaliação dos membros. Para 51,7% dos trabalhadores, houve concordância com a afirmação de que recebem treinamentos pela empresa. Já 6,9% dos sujeitos de pesquisa informaram que não discordavam nem concordavam com tal afirmação e 41,4% discordavam fortemente que receberam treinamento por parte da organização.

Constatou-se na pesquisa de campo que, na época em que a empresa era administrada pelos usineiros, não havia treinamentos ou capacitações promovidas pela Usina Catende. Por sua vez, na gestão solidária, existe uma equipe de educadores responsáveis pelo treinamento e capacitação de jovens e adultos na região que compõem a área da Instituição.

Percebeu-se que durante a gestão tradicional não havia a política de capacitação, com isso não havia a possibilidade de repasse das informações adquiridas em treinamentos. Mas, constatou-se que atualmente os membros da empresa adotam a prática de repassar as novas técnicas e conhecimento seguindo assim a filosofia da solidariedade pregada pelos modelos de autogestão.

Gráfico 37: Repasse do conhecimento obtido em treinamentos (Variável 27)



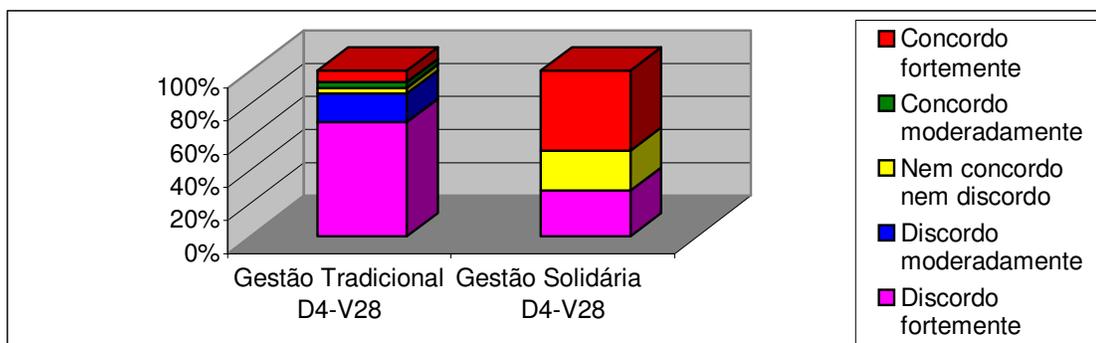
Fonte: Elaboração do autor (2006).

A penúltima variável da dimensão habilidade é o repasse das novas técnicas obtidas em treinamentos realizados pela organização ou promovidos por ela, fazendo o papel de multiplicador do conhecimento. Esta variável apresentou coeficiente de significância assintótica de 0,00004 que representa a ausência de relacionamento entre a percepção dos trabalhadores sobre a gestão tradicional e gestão participativa, essa diferença é explicitada no Gráfico 37.

Para a amostra pesquisada, sob a perspectiva da gestão tradicional, a variável repasse de conhecimento obtido em treinamentos apresentou percentual de 75,9% de discordância quando avaliaram a afirmação “sempre repassava aos meus companheiros as técnicas que aprendia nos treinamentos realizados”. Obteve-se, também 20,7% nem concordava nem discordava com a afirmação e para 3,4% esta afirmativa representou concordância.

Por sua vez, a mesma amostra apresentou escores diferentes em relação a mesma avaliação para a gestão solidária, na qual 72,4% concordaram que repassavam o conhecimento obtido em treinamento, enquanto 6,9% não concordava nem discordava da afirmativa e 20,7% discordava fortemente que repassavam as técnicas que agregavam ao realizarem treinamentos promovidos pela organização.

Gráfico 38: Total utilização do conhecimento na função exercida (Variável 28)



Fonte: Elaboração do autor (2006).

A última variável da dimensão habilidade é a utilização da totalidade dos conhecimentos dos trabalhadores na função exercida, que obteve coeficiente de significância para o teste não paramétrico de Wilcoxon de 0,00013 tendo como interpretação deste coeficiente a inexistência de relacionamento entre os dados apresentados pela amostra dos trabalhadores da Usina Catende em relação às formas de gestão adotadas pelos antigos proprietários e pelos trabalhadores que assumiram a gestão da instituição. O Gráfico 38 mostra essa diferença de forma explícita.

Para a amostra pesquisada, sob a perspectiva da gestão tradicional, quando questionada sobre a sua percepção da afirmativa de que a função exercida permitia colocar em prática todos os conhecimentos. O resultado obtido foi que 86,2% da

amostra discordavam que a função exercida permitia a utilização de todo o seu conhecimento, 10,4% concordavam com tal afirmação e 3,4% nem concordavam nem discordavam com tal indagação.

Entretanto, quando questionados como a variável era percebida atualmente, 72,4% dos membros da organização que fizeram parte da amostra concordavam que atualmente a sua função exige mais do seu conhecimento, enquanto que 27,6% discordam que coloque em prática todo o seu conhecimento para exercer as funções que o cargo atual exige.

Percebe-se que, nesta variável a mudança da ótica da gestão se deve ao fato do trabalhador hoje ter noção de suas potencialidades, fazendo com que os trabalhadores passassem a possuir o entendimento de que havia uma sub-utilização das suas funções na empresa no período da gestão tradicional e que na gestão solidária ele tem a noção de que está sendo mais útil para organização, principalmente, no que se refere a sua participação nas tomadas de decisão.

A dimensão habilidades apresentou um cenário de mudança, se comparadas as formas de gestão. Hoje em dia os trabalhadores percebem que adquiriram mais capacidade para desempenhar as suas funções na empresa. Boa parte deles entende que atualmente poderiam até migrar para outro setor na usina.

Hoje, os trabalhadores dominam as principais técnicas para melhor desempenhar o seu cargo e reconhecem que o treinamento é importante para que aprendam as melhores técnicas que suas funções exigem. A solidariedade do papel de multiplicador do conhecimento é exercida pelos trabalhadores e existe a percepção que eles não são mais sub-utilizados pela empresa, pois são agentes diretos da transformação e da direção que a empresa toma.

4.3 – ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS COLETADOS EM CAMPO

O projeto de Economia Solidária da Usina Catende se desencadeou a partir de um pedido de falência articulado por 2.300 trabalhadores rurais que foram demitidos em 1993. Surgiram ameaças de retomada das casas dos engenhos e de destruição dos sítios. Este fato propiciou a luta pelos direitos trabalhistas e permanência na terra.

Os sindicatos dos trabalhadores rurais dos municípios da região (Catende, Palmares, Jaqueira, Água Preta e Xexéu) foram de fundamental importância neste processo, pois eles se articularam, num processo de mobilização que foi deflagrado. Várias tentativas de negociação foram feitas com a empresa para que ela arcaasse com a indenização dos trabalhadores. Ocorreram, acampamentos e greves para pressionar o cumprimento do pagamento dos direitos trabalhistas.

Como resultado das pressões dos trabalhadores, os usineiros desencadearam uma ofensiva visando desarticular e frear a luta dos trabalhadores. Anunciaram que a usina iria falir, gerando medo e insegurança naqueles que ainda permaneciam empregados, fragilizando a mobilização do conjunto dos envolvidos na Usina Catende.

No final de 1994, a usina não pagou o salário de dezembro e o 13º salário, o que levou a mobilização dos demitidos de 1993, associados aos mais de 1.500 trabalhadores que ainda estavam vinculados a Usina. Os usineiros lavraram uma procuração para um administrador gerenciar a usina por um período de três meses, com plenos poderes.

O Estado fez um aporte de recursos no valor de R\$ 450 mil, pois a produção de cana-de-açúcar estava comprometida pelo não plantio para a próxima safra. Ao final da safra 94/95, os recursos foram devolvidos na sua totalidade, dando credibilidade a uma nova etapa na vida dos trabalhadores. Em 1995, quando terminou a procuração, os trabalhadores tomaram a iniciativa de pedir a falência da empresa.

O Banco do Brasil, o maior credor, assinou a indicação da massa falida. Caracterizando a ausência de posse da propriedade da usina por parte dos trabalhadores, enquanto a Usina estiver sob o regime de massa falida a empresa estará com pendências judiciais e sua posse é de todos os credores.

Sendo nomeado Sr. Mario Borba como síndico por um período de dez anos, neste período a gestão não foi realizada de forma transparente, onde os recursos não eram geridos de forma coletiva. Havendo atrasos de pagamento aos fornecedores e de salários, em dado momento os salários foram convertidos em cestas básicas, fato considerado como humilhante para muitos que passaram por esse processo.

Este período traz seqüelas para o atual processo de implantação do sistema de autogestão, pois muitos trabalhadores acreditam que os fatos ocorridos neste período possam voltar a acontecer.

Em 1998 foi criada, a Companhia Agrícola Harmonia. No início se discutiu a possibilidade de criar uma cooperativa. Também foram discutidas outras alternativas até descobrir a melhor forma para absorver o patrimônio. Por enquanto, a Companhia Agrícola Harmonia tem 2.500 associados - trabalhadores demitidos e da ativa, do campo e da indústria.

Para a realização da pesquisa qualitativa foram realizados três deslocamentos para a Região da Usina Catende nos meses de Novembro e Dezembro de 2005, conforme carta de apresentação (Apêndice A).

Onde foram realizadas diversas entrevistas, conforme roteiro de entrevista (Apêndice C) com moradores do município de Catende, com lideranças políticas municipais, com um membro da ANTEAG, com os trabalhadores do campo da Usina e com os líderes dos sindicatos que compõem o projeto. Resultando em mais de 6 (seis) horas de entrevistas que foram transcritas e estão dispostas nos Apêndices G ao O.

Para efeito da Análise de Conteúdo de Mayring (2000), foi definido o material a ser analisado, as entrevistas e suas partes relevantes a serem analisadas, na segunda etapa foi feita uma reflexão das condições em que os dados foram coletados, na terceira etapa foi feita uma categorização em conjunto com as transcrições, na quarta etapa foi definido os principais pontos a serem interpretados, de acordo com os objetivos propostos pelo trabalho, na quinta etapa foi categorizado o material de acordo com as dimensões do Modelo de Arquitetura Organizacional, na sexta etapa foi feita a análise efetiva dos dados, e por fim foi realizada a interpretação dos dados coletados com referência as questões de pesquisa.

Ao serem indagados como a Usina funcionava antes do processo de falência os entrevistados responderam da seguinte forma:

[...] as pessoas viviam do salário mesmo e muito mal, trabalhavam muito e ganhavam muito pouco, isso quer dizer que trabalhar em troca de um salário não quer dizer que vá ter condições boas de sobreviver, de saúde, de educação. (entrevistado 1).

[...] era um movimento onde o trabalhador não tinha acesso a terra, como ele tem hoje. Ele não tinha o direito de plantar a cana dele, ele não tinha direito a criar, ele não tinha direito a plantar a banana. (entrevistado 4).

Antes do processo de falência a empresa funcionava de um jeito difícil para a gente, pois, nós não tínhamos as oportunidades que nós encontramos hoje. Tudo para a gente era difícil e hoje a gente se encontra com mais liberdade. (entrevistado 7).

Constata-se que na percepção dos funcionários o trabalho era realizado de forma difícil e sem perspectiva de futuro, em virtude da única expectativa naquela época era o recebimento do salário no final da quinzena trabalhada, foi também constatado que até a promulgação da constituição de 1988, muitos trabalhadores utilizavam seus filhos, menores de idade, para aumentar a produtividade do trabalho (tonelagem de cana), fazendo com que esses menores tivessem que abandonar as escolas ainda no ensino fundamental I.

O trabalhador nesta época só podia cultivar a cana-de-açúcar pertencente aos donos da Usina, ficando vedado qualquer tipo de plantação de outras lavouras nestas áreas, tal política ainda é adotada nos engenhos pertencentes a outras Usinas da região, conforme foi observado na pesquisa de campo. Também foi constatado que está havendo um processo de extinção deste tipo de moradia, pois as empresas não estão dispostas a arcar com o ônus das indenizações trabalhistas, pelo benefício da moradia.

Já no questionamento sobre o atual funcionamento da organização, foram obtidas as seguintes respostas:

Hoje temos mais de 2000 trabalhadores que podemos chamar de donos. E, hoje existe um projeto chamado cana do trabalhador que surgiu não só para garantir o novo processo de gestão, mas também como alternativa de emprego e renda, pois no início a usina não tinha capacidade de absorver tanta gente. (entrevistado 1).

É um processo muito bom agora, está sendo mil maravilhas, porque tendo que estar sendo discutido tudo na usina, a gente tem como saber, a gente vai discutir junto com a empresa, convida todas as associações de moradores para fazer parte dos convênios, dos rendimentos do que sai, do que entra. Nós sabemos de tudo. Nós estamos por dentro de tudo hoje. (entrevistado 5).

Eu acho que tem se aguçado um processo de decisão de “colegiar” ainda mais a decisão, mesmo que o síndico tenha momentos, que ele tem prerrogativas para tomar algumas decisões, mas há um esforço de “colegiar” mais ainda essas decisões. Eu acho que há as duas características que é simbólico ter um trabalhador na gestão para mim, eu acho que a segunda é um movimento no sentido de “colegiar” as decisões. (entrevistado 2).

Hoje, o processo produtivo da Usina Catende é dividido entre a área comum da usina, onde os trabalhadores são assalariados e cultivam cana de propriedade da Usina, chamada de cana do coletivo, e as áreas que foram loteadas entre os membros que faziam parte da Usina Catende até o ano de 1993, onde existe a liberdade de se cultivar qualquer outra lavoura de interesse do morador.

Existindo a predominância do cultivo de cana-de-açúcar em virtude de existir mercado certo para a compra do produto, ou seja, existe demanda na região para a produção do produto, esta cana em regime de agricultura familiar é chamada de cana do morador. Tendo os moradores a liberdade de venderem a sua produção para a Usina Catende, ou para outra usina concorrente, existindo a preferência da venda da cana para a Catende em virtude do pagamento do Açúcar Total Recuperado (ATR), índice dos teores de açúcares presente na cana que entra na moagem da Usina, que é multiplicado pela quantidade de cana fornecida, calculada pela Escola Superior de Agricultura Luiz Queiroz da Universidade de São Paulo de acordo com o preço do mercado internacional do açúcar e do álcool. Considerado a produtividade qualitativa da cana, diferente da prática da concorrência que pagam apenas os valores da tonelagem.

A satisfação de fazer parte deste projeto é explicitada pelos membros com entusiasmo ao dizer que hoje sabem o que se passa na usina, de fazer parte das discussões, de ter o conhecimento e se sentir importante para o processo, e principalmente, de fazer parte do colegiado responsável pelas decisões mais importantes para o prosseguimento do empreendimento.

Quando questionados sobre a existência de identidade com usinas, as opiniões foram divergentes em relação ao período anterior ao processo de gestão solidária, como pode ser observado nas palavras dos respondentes.

Não havia identificação com a usina, pois os trabalhadores eram muito explorados, e trabalhar para a Usina Catende não era diferente de trabalhar para qualquer outra usina. (entrevistado 1).

Nós não tínhamos identidade com a usina não, nós éramos apenas trabalhadores e não tínhamos acesso a usina de maneira nenhuma.(entrevistado 5).

Existia, logo quando a usina passou a tomar conta dos engenhos aí era bom. A gente tinha orgulho de chegar no lugar de dizer que era trabalhador da Usina Catende, porque tudo era correto e os donos pagavam tudo em dia". (entrevistado 8).

Havia, com base na experiência que a gente tem, havia e ainda há esta identificação, toda a luta foi facilitada porque havia esta identificação. Com esta identificação de lutar pelos seus direitos, de manter a empresa funcionando, eu acho que o ato de manter a empresa funcionando é graças a essa identificação. (entrevistado 2).

Conforme o exposto percebe-se que as opiniões se divergem com relação a identificação com a empresa antes do processo de falência, pois enquanto alguns entendiam que anteriormente o trabalho era realizado de forma precária, havendo exploração por parte dos patrões. A falta de informações sendo também considerada um dos fatores para a falta de identificação.

Outros membros possuem a percepção de que o pagamento dos direitos e de ter um emprego fixo era sinal de identificação com a Usina Catende, além da argumentação de que foi a identificação com a empresa que desencadeou todo o processo de luta para o não encerramento das operações da usina, pois se não houvesse essa identificação não existiria o estímulo para as lutas para a manutenção dos empregos.

Já em relação à identidade em relação à usina no período em que passou-se para o processo de gestão solidária exercida pelos trabalhadores, houveram as seguintes respostas:

Hoje em dia nós temos essa identidade, pois os trabalhadores sentem-se orgulhosos de trabalhar na Usina Catende, porque eles têm acesso a terra e liberdade executar projetos. (entrevistado 4).

Existe sim, pois antigamente a gente vivia passando fome e hoje em dia a gente vive de barriga cheia aqui, só passa fome quem for preguiçoso. E existe o sentimento de orgulho, não só a gente, mas as empresas de fora dizem que a gente tem orgulho de se sentir como donos. (entrevistado 5).

Hoje com certeza, qualquer trabalhador que chegar perguntando como ele se sente hoje em Catende, ele vai dizer que está bem, que está orgulhoso em trabalhar em Catende, e se sente bastante identificado. (entrevistado 8).

Como pode ser observado nas respostas, sobre a percepção dos trabalhadores da Usina Catende em relação à identificação atualmente, constata-se que existe um sentimento de orgulho em fazer parte deste processo, e de liberdade em poder desempenhar novas atividades e adquirir novos conhecimentos através de vários projetos que visam a melhoria das condições de vida dos trabalhadores.

Além do poder de ter em suas mãos as condições de melhorar o seu futuro, pois existe a possibilidade de realização do trabalho que agregue renda e melhore

não só as condições de subsistências, mas também de uma fonte alternativa de receitas.

Quando questionados sobre como o trabalho era realizado responderam da seguinte forma:

O trabalho era realizado de forma bastante precária, pois, os trabalhadores não tinham liberdade para executar suas tarefas e eram assim, vigiados da mesma forma que ocorria na época da escravidão, o trabalhador tinha apenas que executar as tarefas que fosse ordenadas. (entrevistado 1).

Era tirar o salário, que era o dever dos patrões, era impensado, que todo trabalhador quando pertence a uma usina ele é dominado pelos donos da empresa, eles não são livres. Era trabalhar para os patrões e nada de renda eles tinham, era só isso aí. (entrevistado 4).

Era um trabalho difícil, nós éramos assalariados, não tínhamos direito a plantar nada. Hoje nós temos o direito de plantar. Tudo era difícil, naquele tempo ninguém plantava, ninguém criava, ninguém tinha direito a nada, só os donos eram os poderosos. (entrevistado 5).

Na percepção dos respondentes, nesta época havia a clara divisão taylorista das tarefas, quem planeja e quem executa, ou seja, a divisão em que o cérebro era separado dos braços. Além da impossibilidade da geração da renda extra do trabalho, tendo o trabalhador que trocar a sua força de trabalho em contrapartida a moradia e ao salário ao final do período de trabalho.

Entretanto com ao serem argüidos sobre como o trabalho é realizado atualmente, foram obtidas as seguintes respostas:

O trabalho mudou muito, no campo hoje tem os trabalhadores que plantam cana e tem uma renda, tem também a questão da agricultura e tem também o pessoal que está fichado pela industria, o pessoal da industria que manteve o seu emprego, o trabalhador do campo é que faz os seus horários, mas participa ativamente das discussões. (entrevistado 1).

Agora, só é melhor, pois onde tem os direitos trabalhistas que as empresas pagam, mas o trabalhador ao largar do serviço não vão se encostar nas portas de casa, ele vai produzir em benefício deles. (entrevistado 4).

Hoje nenhuma empresa está fazendo o que a nossa empresa está fazendo. Hoje a gente tem orgulho. Antigamente existia a renda do salário da empresa e hoje em dia dá para tirar de outros lugares. (entrevistado 9).

Observa-se que existe um sentimento de mudança na percepção de como o trabalho é realizado atualmente, pois existe a discussão dos processos de tomadas de decisão em que os trabalhadores são agentes ativos do processo, além da

possibilidade da produção da renda extra. Com o trabalhador deixando de auferir renda apenas com o trabalho em troca do salário, mas tendo a possibilidade de mudança do seu futuro através do trabalho por conta própria.

O próximo questionamento foi o de como era o relacionamento entre a gerência da usina e os funcionários na época em que a usina era gerida de forma tradicional. Foram obtidas as seguintes respostas:

Antigamente havia uma grande separação entre quem mandava e quem obedecia, nós tínhamos que apenas executar as ordens que foram mandadas, os trabalhadores do campo não conheciam praticamente quem era o gerente da fábrica, só conheciam os seus superiores diretos que trabalhavam no campo. (entrevistado 1).

Havia uma separação entre o trabalhador, o trabalhador só conseguia chegar ao capitão do engenho, então havia essa distância. Os usineiros jamais falavam com o trabalhador rural a não ser naquelas relações que tem nos cantos, que é o apadrinhamento daquelas pessoas que estão mais próximas, o caseiro da casa grande, que é um trabalhador rural, mas que está mais próximo, está no cotidiano. Mas, o relacionamento se dava através da administração, os chamados capitães do campo, esses capitães eram responsáveis por um número de engenhos para administrar, hoje em dia, essas capitânicas, na nova linguagem, são chamadas de Zona de Produção Agrícola. (entrevistado 2).

O que acontecia é que a gente não tinha acesso para chegar nos donos, de chegar para conversar com eles, dos usineiros a gente só sabia os nomes. Mas, ter acesso para conversar, nós não tínhamos esse acesso. (entrevistado 7).

Constata-se que, de acordo com a percepção dos trabalhadores, que havia uma grande distância entre os trabalhadores dos gestores da empresa, tendo inclusive uma estrutura herdada da época da escravidão em nomear os capatazes responsáveis por uma determinada área de “capitães do campo”, que eram responsáveis pelo controle do pessoal nos engenhos. Tendo o usineiro a imagem de alguém superior ao pessoal da empresa, onde o acesso era impossibilitado e apenas se conhecia o nome.

Já no período em que a Usina apresenta uma gestão solidária, os trabalhadores responderam que o relacionamento, em relação à atual direção e eles, é da seguinte forma:

[...] Marivaldo que é uma pessoa que veio do sindicato rural, começou com o trabalhador do campo e fez parte do sindicato rural e agora ele faz parte como síndico da empresa, é uma pessoa que sempre é defensor do trabalhador do campo, ele entende que o trabalhador do campo é um

sofredor. E qualquer trabalhador que chegar onde está Marivaldo ele não trata mal, ele só trata bem o trabalhador. (entrevistado 4).

O contato hoje está bem melhor, pois ontem mesmo a gente participou da reunião lá em Catende, e se tem uma reunião em Catende eles convocam dois ou três trabalhadores e com isso a gente tem contato de ver como está o desempenho do trabalho de Catende. (entrevistado 8).

Atualmente o trabalhador da Usina Catende tem um melhor relacionamento com a direção da empresa, em virtude do atual síndico ser um dos seus membros. Porque de 1995 a 2005, o síndico foi nomeado através de um político, sendo o mesmo alvo de inúmeras críticas pelos trabalhadores.

O processo de decisão é realizado atualmente, através do colegiado que se reúne quinzenalmente, sendo convocados todos os líderes das 48 associações de moradores dos engenhos que fazem parte da Usina Catende.

O próximo questionamento com relação às estratégias, se elas eram do conhecimento de todos os membros no período em que a usina era administrada de forma tradicional. Seguem algumas respostas:

Só os usineiros tinham esse conhecimento, os trabalhadores não tinham esses dados, isto não era repassado, [...], nessa relação os trabalhadores não tinham conhecimento, não era divulgado de que forma nenhuma. (entrevistado 1).

Eram não, pois se você vê os usineiros não passava as informações para os trabalhadores, usineiro nenhum passa informações para os trabalhadores. (entrevistado 3).

Era não senhor, eu digo que não era, porque toda a vida eu fui trabalhador rural na zona canavieira e eu nunca tive acesso de nenhuma empresa de saber as informações estratégicas, saber dos lucros, saber onde e o que estava perdendo ou estava lucrando não. (entrevistado 4).

Observa-se que as informações estratégicas no período em que a gestão era exercida de forma tradicional não era repassada para os seus membros, ou seja, não havia o processo de sinergia em que o trabalhador pudesse saber que fazia parte de um todo, e de sua responsabilidade em todo o processo de produção do açúcar do álcool.

Outrossim, os trabalhadores responderam para a arguição sobre as estratégias, atualmente, são pré-definidas e de conhecimento de todos da seguinte forma:

[...] as estratégias principais são conhecidas através do comitê gestor, que são composta de 120 pessoas: lideranças de associações, administração do campo, os sindicatos, a diretoria. Então de 15 em 15 dias há uma reunião lá no chalé do alto onde se definem as estratégias, então ela chega a base através destas lideranças, ela chega lá através deste pessoal. Ela é de conhecimento de todos, ela não demora a chegar no campo, pois estas lideranças têm contato direto com os trabalhadores no campo, e as estratégias chegam. (entrevistado 2).

Nós somos informados de tudo o que entra e o que sai da empresa, só não sabem aqueles que não querem participar das reuniões. (entrevistado 5).

Só não sabe quem não quer. (entrevistado 9).

O fluxo de informações estratégicas, atualmente, na Usina Catende é realizado através dos representantes que fazem parte do comitê gestor. Onde os trabalhadores que se interessarem por questões relativas ao valor a ser pago pelo açúcar produzido, valor da tonelada da cana cortada, valor do ATR, custos dos fretes, alocação dos recursos provenientes da venda antecipada da produção, poderão obter entrando em contato com o seu representante.

O membro do comitê gestor também tem a obrigação de consultar os seus representados para discutir questões estratégicas a serem definidas nas reuniões, um processo de consulta para as tomadas de decisão.

Um fato curioso que deve ser mencionado é que antiga casa dos usineiros, conhecida como Chalé do Alto, atualmente é o local das reuniões e espaço para treinamento e capacitação dos quadros dos funcionários da usina. Também sendo aberto à comunidade para comemoração de eventos (como formaturas e casamentos).

O sexto questionamento foi em relação a como eram as tomadas de decisões na época em que a usina era gerida pelos usineiros, tendo os membros, respondido a questão da seguinte forma:

Quem comandava era os donos, aqui eles faziam o que eles queriam fazer. (entrevistado 7).

Quem tomava as decisões eram os próprios donos mesmo. E o único contato que a gente tinha era com o administrador do campo, com o pessoal do campo que administrava o campo. (entrevistado 8).

Quem mandava eram os patrões, nós éramos mandados pelos patrões. (entrevistado 9).

Observa-se que não havia participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão, como pôde ser observado nas empresas com as mesmas características na região, as pessoas não tem a preocupação de entender como os processos de tomada de decisão funcionam, bastando apenas que os salários sejam pagos em dia, essa é considerada a principal função dos gestores.

Também foi questionado, como são as tomadas de decisão atualmente, obtendo como principais respostas.

Eles participam ativamente das discussões, eles colocam as propostas que são discutidas, eles não trazem um modelo já pronto, o modelo passa por sugestões e a partir deste momento é que vai se modificando se ajustando, a aí é que a gente chega à conclusão de que decisão a gente vai tomar. (entrevistado 1).

Nós tivemos aqui uma coisa simbólica no começo da safra que foi uma assembléia, para definir algumas prioridades falar um pouco da cooperativa, das perspectivas de moagem. Sempre que se pode, tem-se uma reunião por setor ou uma assembléia grande com todos trabalhadores, é uma forma de estar perto. Outra coisa que se investiu muito no começo da safra, foi nas reuniões com todos trabalhadores por zona de produção agrícola, para se aproximar, para ver quais são as questões, discutir preços de cana, discutir preços de frete, discutir preços de transporte. É a forma que a diretoria tem de presença política junto aos trabalhadores, pois há uma presença administrativa, pois o administrador além de coordenar o projeto da cana coletiva do projeto Catende ele tem obrigação de dar apoio à cana do morador, seja no transporte seja na orientação do plantio, existe este esforço de integração. (entrevistado 2).

As decisões são tomadas no coletivo. A gente faz uma reunião a cada 15 dias e decide o que quer fazer. (entrevistado 5).

Ficou constatado que atualmente existe uma maior participação voluntária dos membros do Projeto Harmonia-Catende com relação às tomadas de decisão, não só ao nível do comitê gestor, mas também aos níveis da comunidade locais, existe o engajamento dos moradores dos engenhos, no intuito de saber o que está sendo discutido, pois existe a consciência de que as decisões tomadas influenciarão diretamente na vida de todos os trabalhadores, quer seja na definição da distribuição dos recursos financeiros, ou no surgimento de novos projetos que visem alguma melhoria na vida dos trabalhadores.

O fator simbólico, das assembléias de início e do final da moagem, é fator importante para mostrar a união de todos em prol de um objetivo comum, onde todos tomam conhecimento das perspectivas de produção e de como está a situação da empresa. E, no final da moagem são apresentados os resultados da produção e é

feita uma comparação entre os resultados que havia sido previsto e o que foi efetivamente produzido. Além, da prestação de contas dos recursos recebidos sua distribuição.

Foi questionado ainda, como era o relacionamento entre os membros da organização, na época em que a usina era gerida de forma tradicional. Tendo como respostas mais relevantes as seguintes:

Não havia relacionamento entre o pessoal do campo e o pessoal da fábrica. Até hoje nós temos um clube dos funcionários, onde no campo a maioria contribui, mas em termos de presença social neste clube sempre foi dos operários. E por exemplo, só para ter uma idéia, mesmo todo mundo contribuindo com o clube, a elite dessa usina, os funcionários mais graduados criaram o seu próprio clube, é um outro clube chamado Catende Clube, e o outro clube dos operários é Clube 13, Centro de Cultura Operária Leão XIII. Então você vê que mesmo dentro da categoria havia uma certa divisão. E estes funcionários mais graduados na história é eles que estão mais próximos, assim em termos de relacionamento dos usineiros com os funcionários mais graduados da fábrica, havia esse relacionamento dos usineiros com eles, portanto já havia uma separação social mesmo considerando a fábrica. (entrevistado 2).

Tinha uma divisão, tinha uma diferença entre nós, porque os operários tinham mais acesso porque viviam dentro da usina, e o pessoal do campo não podia nem entrar lá dentro. (entrevistado 5).

O relacionamento não existia, os operários viviam dentro da usina e a gente aqui não tinham esse acesso, porque a gente é daqui de fora, a gente trabalhava aqui e não tinha a essa liberdade de saber o que acontecia lá. (entrevistado 7).

De acordo com os membros entrevistados, havia uma grande diferença entre os trabalhadores do campo e os trabalhadores da usina (os operários), existia a visão de que trabalhar na usina acarretava em morar na cidade, teria acesso às informações mais facilmente, estaria inserido onde as decisões são tomadas.

Além da segregação social existente internamente, principalmente nos clubes dos trabalhadores, onde os chamados graduados possuíam um clube próprio que era também utilizado pela nata da sociedade local, e um clube popular para os operários e os trabalhadores rurais, mas os trabalhadores do campo não faziam uso deste clube, pelas distâncias geográficas entre o seu local de moradia e o clube.

Também foi questionado como é o relacionamento atualmente entre os membros da usina, tendo como respostas:

Hoje eles são tratados por igual, nós não temos diferença hoje em dia. (entrevistado 4).

Hoje, o pessoal da fábrica e o pessoal do campo são a mesma coisa, pois eles participam das reuniões com nós sentamos na mesma mesa e falamos o que tem de falar, mesma coisa da gente. (entrevistado 5).

Hoje a gente tem um contato muito bom, diferente do que antigamente, hoje o trabalhador e os operários são uma coisa só, o contato é um só. (entrevistado 8).

Mudou muito, pois antigamente a gente não podia nem entrar no escritório da Usina Catende, era o vigia que não nos deixava entrar, e hoje o relacionamento é diferente. São pessoas educadas, trata a gente bem, com capacidade para trabalhar ali. (entrevistado 9).

Atualmente, os trabalhadores percebem que não existe distinção entre o trabalho realizado no campo e o realizado na fábrica, em termos de importância para a produção da usina. Existindo também a equidade, no que se refere as tomadas de decisões, pois o poder exercido pelos operários da indústria é o mesmo exercido pelos trabalhadores do campo.

Os trabalhadores foram argüidos sobre como foi o processo de transição de uma gestão tradicional para a gestão solidária, onde foram obtidas as seguintes respostas:

Se dependesse dos usineiros eles iriam deixar os trabalhadores sem direito a nada, a ver navios, sem direito a nada. A falência foi fundamental para que a gente continuasse sobrevivendo. E, a questão da autogestão foi nova para a gente, pois a gente estava acostumado a receber ordens e quando a gente passa por uma transformação a gente passa por um processo de novo tipo de relacionamento na autogestão que foi fundamental para que a gente pudesse conseguir sobreviver. (entrevistado 1).

O processo é que os usineiros demitiram os seus trabalhadores e não tinham condições de assumir a empresa mais, devendo. Além disso, eles demitiram mais de 2300 trabalhadores. Então, se não pagou as indenizações dos trabalhadores, então foi que se entrou na justiça, com um advogado que entrou com uma ação dos trabalhadores na justiça, foi aí que ocorreu este processo de massa falida dos trabalhadores. (entrevistado 3).

A greve em minutos e 93 quando houve a falta de pagamento que se mobilizou os sindicatos e as lideranças políticas estaduais (Miguel Arraes, Romeu da fonte e Roberto ferro) e fizemos o acampamento na frente da usina e expulsamos os usineiros. (entrevistado 9).

O processo da mudança organizacional foi traumático, abrupto e teve que ser feito sem planejamento, sendo realizado para que a empresa não se extinguísse, como única alternativa de manutenção dos empregos e renda para estes trabalhadores.

Constatou-se que os trabalhadores possuem dois heróis na região de Catende, inicialmente foi o ex-Governador do Estado (Miguel Arraes de Alencar), considerado a principal figura política que não permitiu o encerramento das operações da Usina Catende, fomentando recursos na fase mais difícil de operação, que foi o período inicial do processo da mudança do controle. Posteriormente o Presidente da República (Luiz Inácio Lula da Silva), em virtude da compra antecipada do açúcar realizada pela CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento) com o cálculo do valor da quantidade a ser entregue do material realizada através da cotação do valor do açúcar na época da sua entrega (normalmente período de alta dos preços internacionais), fazendo com que a usina saísse das mãos dos atravessadores que pagavam o açúcar antecipado e usina tinha que entregar a quantidade de açúcar referente ao valor da cotação do dia em que era realizado o pagamento.

Por fim, foram feitos dois questionamentos sobre o que havia melhorado e o que havia piorado com este processo, na percepção dos trabalhadores foram consideradas melhorias:

Melhorou a liberdade, acho que o trabalhador hoje tem uma conquista muito forte, o trabalhador é uma pessoa que conquistou isto, e isto faz com que eles estejam muito forte. (entrevistado 1).

E o que melhorou é essa transição do trabalhador assalariado para um trabalhador que produz também num regime de agricultura familiar, isso é uma melhora no ponto de vista do conhecimento de perspectiva futuro, melhorou o conhecimento destas pessoas, o conhecimento que circula no campo hoje ele é qualitativamente superior ao que existia antes, as pessoas estão tendo acesso a outros tipos de informação, as reuniões são espaços de discussão de debates, portanto de educação. Também acho que melhorou o sentimento de como a pessoa quer o futuro, o futuro quando a empresa tinha um dono era de se trabalhar toda a semana, trabalhar toda a semana e receber na sexta feira, o futuro se resumia a isso. Hoje, você tem um sistema em que cada engenho tem uma participação no mundo social do seu município, naqueles mais ativos tem participação nos conselhos municipais de desenvolvimento, interagindo com o Conselho Renascer, que é um projeto de ajuda á empresa rural, então a participação social também melhorou, a participação social das comunidades melhorou. (entrevistado 2).

Melhorou muita coisa, pois só não trabalha quem não quer, mas quem tem coragem de trabalhar trabalha, planta o que quiser plantar. (entrevistado 6).

As principais melhoras apontadas pelos respondentes foram: a liberdade conquistada pelos trabalhadores em poderem realizar seu trabalho de forma livre; a agricultura familiar, que faz com que o trabalhador possa ter além de uma fonte extra

de renda, possa ter uma fonte de sobrevivência; o nível de conhecimento, pois assumindo a posição de gestor o trabalhador passa a demanda informações que anteriormente não necessitava; a participação social, atualmente existe a percepção de que os indivíduos são agentes sociais capazes de realizar mudanças na estrutura da sociedade local, deixando de serem passivos neste processo e tomando a frente nos processos de melhoras em todas áreas; e, principalmente na definição do seu futuro, pois as oportunidades estão dispostas para todos os membros, onde o destino a ser pode ser traçado de acordo com as pretensões de cada um.

Finalmente, a ultima argüição foi em relação ao que havia piorado no processo, obtendo-se como respostas:

[...] é a falta de recursos que a gente não tem para implementar os nossos projetos de geração de renda, eu acho que isso foi uma das coisas que piorou. E também o fato de que com a cheia a gentes também teve alguma dificuldade com relação ao plantio a produção cai um pouco, mas nos últimos anos vem crescendo muito mais a cana do morador, pois tem a cana do morador e a cana do coletivo. Se a falta de recursos é que vem piorando as coisas. (entrevistado 1).

Eu não tenho conhecimento não. Eu sei o que mudou para melhor, mas para pior eu mesmo não sei, não. (entrevistado 3).

É a situação de Catende de massa falida, ou se vai ser uma cooperativa, ainda há a espera de Catende, é uma decisão daquilo que vai acontecer futuramente é isso que preocupa o trabalhador. (entrevistado 8).

A principal piora na usina neste período foi a situação de massa falida, fazendo com que a usina não pudesse realizar operações de financiamentos, isso acarreta a falta de reposição de peças importantes para as máquinas na indústria, na frota dos veículos (que está defasada em mais de 10 anos). Esta posição preocupa os trabalhadores, pois é causador da incerteza em relação ao futuro, onde os antigos usineiros ainda brigam na justiça para reintegrar a posse da Usina Catende.

Esta análise mostra que houve uma mudança na cultura dos membros da empresa que passaram pelo processo de mudança da forma de gestão, pois estes membros passaram a ter novas necessidades na empresa, onde anteriormente existia apenas a necessidade de sobrevivência (o salário), hoje existe a demanda por informações para subsidiar as decisões tanto no âmbito organizacional, como em nível dos objetivos pessoais.

Respondendo assim as questões de pesquisa: A empresa funcionava, antes da mudança na forma de gestão, através de uma gestão extremamente hierárquica, ainda com vestígios do período da escravidão, com total separação entre o planejamento e execução das tarefas; O processo inicial de transição foi traumático e difícil, pois a luta pelo direito da posse da Usina foi realizada através de greves e muitas dificuldades, tal processo ainda encontra-se indefinido, pois a posse ainda não é dos trabalhadores, e a denominação massa falida dificulta a execução das operações da empresa, principalmente na alavancagem de recursos; e atualmente a forma de gestão utilizada pela Usina Catende é a Co-gestão, com as decisões estratégicas sendo tomadas em conjunto com os trabalhadores, tal forma de gestão é caracterizada pelo compartilhamento da propriedade da empresa.

Foi observado que houve melhoras tanto no conhecimento periférico ou específico, quanto no conhecimento central ou coletivo, pois os trabalhadores passaram a adquirir técnicas para o cultivo de novas lavouras, passaram a ser agentes ativos na elaboração das estratégias da organização e passaram a perceber a importância do trabalho realizado para que a organização pudesse continuar a funcionar.

No que diz respeito aos valores na organização, se percebe que eles estão em sedimentação, em virtude do surgimento de novas crenças e atitudes que vem mudando o comportamento dos membros da Usina Catende.

Por fim, percebe-se que os membros adquiriram uma visão de eficiência para as capacidades e destrezas, tanto individuais, quanto coletivas, fazendo com que haja uma disseminação do pensamento da otimização dos esforços em busca do desenvolvimento da organização, fazendo com que haja melhoras nos níveis pessoal e organizacional.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa propiciou o estudo da cultura organizacional através das dimensões do Modelo da Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO) na Usina Catende, localizada no município de homônimo no estado de Pernambuco, que funciona através dos princípios da economia solidária. Na tentativa de entender, através da percepção dos membros da usina, como foi o processo de mudança organizacional ocorrido e qual a consequência para a cultura organizacional deste processo de mudança.

Foram analisados inicialmente os dados do mercado formal de trabalho do setor de produção do açúcar, que mostraram que não existem grandes diferenças entre os dados do Brasil, da Região Nordeste, do Estado de Pernambuco e do Município de Catende. Existindo uma hegemonia de indivíduos de sexo masculino, na faixa etária entre os 18 e 24 anos, com a predominância de escolaridade inferior ao ensino fundamental I completo e renda inferior a dois salários mínimos.

Constatou-se que a cultura organizacional sofreu mudanças significativas em todas as dimensões estudadas, onde das 28 variáveis apenas 3 não apresentaram significância no processo de mudança (as variáveis 5, 7 e 12).

As necessidades dos membros da Usina Catende passaram por um processo de mudança, mostrando que hoje eles se sentem mais satisfeitos e motivados, e que a empresa passou a fornecer os recursos necessários para o desempenho dos cargos, que a iniciativa para a resolução dos problemas passou a fazer parte das rotinas de trabalho e que hoje existem melhores condições de se viver com dignidade.

A situação permanece a mesma quando se trata de esperar autorização dos superiores hierárquicos para as tomadas de decisão. Acreditam de que o foco do trabalho é o de melhoria contínua da empresa, sendo este também o foco tanto dos antigos quanto dos novos diretores.

A dimensão conhecimento apresentou seis variáveis que apresentaram mudança na percepção da amostra sobre a gestão tradicional e solidária. Os trabalhadores atualmente adquiriram mais técnicas para desempenhar as suas funções, pois no regime de gestão solidária existe a preocupação com a aprendizagem tanto das técnicas de trabalho como na melhoria no nível de educação do cidadão. Passaram a se interessar mais por assuntos sobre a organização, em

especial por assuntos que auxiliem na formulação e decisões estratégicas da empresa. Passaram a ter noção de que o trabalho realizado por ele é fundamental para o sucesso da organização. Estão desenvolvendo um senso crítico que permite o questionamento das idéias propostas pelos superiores hierárquicos.

Contudo, os funcionários ainda se julgam executores de tarefas, sendo o único item da dimensão que apresentou a mesma percepção para a gestão tradicional e para a gestão solidária.

Em relação à dimensão valores, os trabalhadores passaram a assumir novos valores no contexto organizacional, devido ao fato de passarem a perceber que a gestão da empresa passou a priorizar a coletividade em suas decisões e a administração passou a ter transparência nas suas ações, fazendo com o nível de participação dos trabalhadores saísse da nulidade para a posição de agente da transformação que ocorre na empresa. Os trabalhadores passaram a perceber a importância de todos os membros que fazem a empresa ao invés de julgar como mais importante apenas a direção. Passaram a entender que possuem liberdade para agir de forma mais produtiva, compreendendo que é importante para a empresa, e identificam que a usina prioriza a coletividade em suas decisões.

Já na dimensão habilidade apresentou um cenário de mudança, se comparadas às formas de gestão. Hoje em dia os trabalhadores percebem que adquiriram mais capacidade para desempenhar as suas funções na empresa. Onde os trabalhadores conhecem as principais técnicas para melhor desempenhar o seu cargo e reconhecem que o treinamento é importante para que aprendam as melhores técnicas que suas funções exigem. A solidariedade do papel de multiplicador do conhecimento é exercida pelos trabalhadores e existe a percepção que eles não são mais sub-utilizados pela empresa, pois são agentes diretos da transformação e da direção que a empresa toma.

A pesquisa qualitativa mostra que a empresa funcionava de forma tradicional de gestão e que atualmente encontra-se num processo de transição para a autogestão. Mas, devido à falta da posse das terras e dos meios de produção atualmente a forma de gestão é a co-gestão.

Quanto às limitações deste trabalho, passa-se a ser evidenciados através das afirmações a seguir:

- ✓ O tema autogestão não ser abordado através dos preceitos da ciência da administração;
- ✓ A falta de estudos sobre cultura organizacional em organizações de economia solidária; e
- ✓ O estudo ter se limitado a apenas uma empresa, não cabendo generalização a partir desta pesquisa.

Foram apresentadas muitas reflexões neste estudo, espera-se que o mesmo seja uma importante ferramenta para as organizações de economia solidária a partir de algumas sugestões de pesquisas a serem realizadas neste tipo organização:

- ✓ Estudar a cultura organizacional nas organizações, que poderá ser balizadora nas diretrizes estratégicas;
- ✓ Comparar os resultados da pesquisa para que se possa definir quais as dimensões da cultura organizacional apresentam *gap* entre o ideal e o atual; e
- ✓ Comparar a cultura organizacional em organizações que utilizem outras formas de gestão;

Recomenda-se, que sejam realizados esforços futuros para estudos complementares com outras organizações de economia solidária, no sentido de aprimorar os instrumento de pesquisa utilizando o Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO), bem como desenvolver pesquisas relacionadas à gestão de Recursos Humanos nestas organizações.

Espera-se que este trabalho traga alguma contribuição, para o entendimento de como funciona uma organização de economia solidária e de como a sua cultura pode ser entendida, assim como mostrar a importância da cultura organizacional como fator determinante na política estratégica da organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz.** São Paulo: Atlas, 2004.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M., Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, abr./jun., 2003.

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU M. E. Theories of organizational culture. In: **Organization Studies.** v. 5, n. 3, p.193-226, 1984.

ALVES, S. **Revigorando a Cultura da empresa:** uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

ANTEAG. **Autogestão:** construindo uma nova cultura nas relações de trabalho, São Paulo, ANTEAG, 2000.

ANTONIALLI, L. M. Influencia da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea.** Curitiba, v.4, n. 1, p. 135-159, jan./abr., 2000.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.;CUNHA, C. J. C. A. Operacionalizando o Método da Grounded Theory nas Pesquisas em Estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software ATLAS/ti. In: 3E'S: Encontro De Estudos Em Estratégias, 1, 2003, Curitiba. **Anais do 3e's: Encontro De Estudos Em Estratégias,** 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70,1977.

BARROS, A. de J. P. de. **Projeto de pesquisa:** proposta metodológica. Petrópolis: Vozes, 1990.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. J. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado, 1998.

_____. **Ministério do Trabalho e Emprego.** Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/Empregador/rais/default.asp>>. Acesso em 13 mar 2006.

CARVALHO, C. P. de O.: Novas estratégias competitivas para o novo ambiente institucional: o caso do setor sucroalcooleiro em Alagoas – 1990/2001. In: MORAES, M. A. F. D de; SHIKIDA, P. F. A. **Agroindústria canavieira no Brasil:** evolução, desenvolvimento e desafios. São Paulo: Atlas, 2002.

CATTANI, A. D. Autonomia. In: CATTANI, Antônio D. (Org.) **Trabalho e Tecnologia:** dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2002.

COELHO, M. N. **Análise dos graus de participação dos membros da organização na implementação da NBR ISO 9000**. 2002. 168 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The Empowerment Process: Integrating Theory and a Practice. **Academy of Management Review**. v. 13, n. 3, p. 471-482, 1998.

DORNELES, S. B. **Autogestão e racionalidade substantiva**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por Competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FARIA, J. H. de. **Relações de Poder e formas de Gestão**. Curitiba : Criar Edições/FAE, 1982.

FISCHER, A. **Mudança Organizacional na Universidade:** o caso da UNOESC - campus de Videira-SC. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FLEURY, M. T. L. Estória, Mito, Heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, v.27, n.7, p.7-18, out./dez. 1987.

FLICK, U. **Uma Introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, H. e MOSCAROLA, J. Content analyzing qualitative data on Information Systems. Association for Information Systems Americas Conference, 1, 1998, Baltimore, **Anais...** Technology Research in Progress. Baltimore: August 14-16, 1998.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional:** formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991a.

_____. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.3, p.73-82, jul./set. 1991b.

_____. **Cultura organizacional:** identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GEERTZ, C. **A interpretação de culturas**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos. 1998

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-28, mai./jun., 1995a.

_____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n. 4, p. 65-71, jul./ago., 1995b.

GUILLERM, A.; BOURDET, Y. **Autogestão: uma mudança radical**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LAVILLE, J. L. **L'économie solidaire**. Paris: Desclée de Brouwer, 1994.

LAWLER III, E. E. **From the Ground up: six principles for building the new logic corporation**, California, Josey-Bass, 1996.

LECHAT, N. As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil. In: Seminário de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, 2, 2002, Campinas, **Anais...** Campinas: UNICAMP, 2002.

LIMA, J. P. R.; SICSÚ, A.B. Zona da mata pernambucana: diversificação produtiva ou retomada da cana-de-açúcar? In: MORAES, M. A. F. D de; SHIKIDA, P. F. A. **Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios**. São Paulo: Atlas, 2002.

LIBONI, M. T. L.; PEREIRA, M. C. S.. Entre contradições e inovações: a pesquisa de uma empresa de autogestão. O risco da naturalização da realidade. In: Encontro nacional de Pesquisa e pós Graduação em Administração, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD. 2002.

LISBOA, A. de M. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 45, n. 3, p. 109-115, jul./set., 2005.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MAYRING, P. **Qualitative content analyses**. Forum Qualitative Social Research. 2000. Disponível em:< <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>>. Acesso em 20 mai. 2005

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MELMAN, S. **Depois do Capitalismo**. São Paulo: Futura, 2002.

MELO NETO, J. F. **Extensão universitária, autogestão e educação popular**. João Pessoa: Editora Universitária/ufpb, 2004

MENDONÇA, L. C. de. **Participação na Organização**: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo: Atlas, 1987.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v.9, n.3 p. 239-262, jul/set, 1993.

MINTZBERG, H. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman. 2000

MOTTA, F. C. P. **Participação e Co-gestão**: novas formas de administração. São Paulo: Editora Brasiliense, 1982.

_____; Caldas, M. P. **Cultura organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. Administração e participação: reflexões para a educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.29, n.2, p. 369-373, jul./dez. 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 3ed. Rio de Janeiro, Editora Campos, 1997.

OLIVEIRA, L.C.V.; CAVALCANTI, E.P.C. Um Modelo Conceitual para a Avaliação de Inteligência Empresarial nas Organizações. In: AQUINO, M. **O campo da ciência da informação – gênese, conexão e especificidades**, Editora Universitária/UFPB, João Pessoa, 2002.

PEREIRA, A. **Guia Prático de utilização do SPSS: análise de dados para ciências sociais e psicologia**. 4. ed. Lisboa: Sílabo, 2003.

PORTER, M. E.; STERN, S. Innovation: location Matters. **MIT Sloan Management Review**. Cambridge: v. 42, n. 4; p. 28-26. Summer, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRYES, L.; WANNÖFFEL, M. Relaciones Industriales en Alemania: aspectos históricos e estruturales. In: PRYES, Ludger; WANNÖFFEL, Manfred.(org) **Regímenes de regulación laboral en la globalización** – Bochum: The University Press Bochum, 2002.

PRUSAK, L.; DAVENPORT, T. H. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. 1 ed. Boston, Harvard Business School Press, 1998.

RAZETO, L. Economia de solidariedade e organização popular. In: GADOTTI, Moacir; GUTIÉRREZ, Francisco. **Educação comunitária e economia popular**. São Paulo: Cortez, 1993.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

_____. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**. Cambridge, v.25 n.2 p. 3-16, inverno 1984.

_____. Organizational culture: what it is and how to change it? IN: EVANS, P. **Human resource management in international firms: change, globalization and innovation**. London: McMillan. 1989.

SEKARAN, U. **Research Methods for business: a skill-building approach**. 3.ed. New York: John Wiley & Sons, 2000.

SIEGEL, S. **Estatística Não-Paramétrica: para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGrall Hill, 1975.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

SLACK, F; ROWLEY, J. Observation: Perspectives on research methodologies for leisure managers. In: **Management Research News**. Patrington. v. 23, n. 12, p. 10-16. 2000.

SROUR, R. S. Formas de gestão: o desafio da mudança. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 4, p. 31-45, out./dez., 1994.

_____. **Poder, Cultura e Ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M.G.T. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n.2, pág 289-315, 2001.

TAUILE, J. R. Do socialismo de mercado à economia solidária. **Revista de Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro: v.6, n.1, p. 107-122, jan./jun. 2002

_____. **Autogestão no Brasil:** a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores. Disponível em: <[http:// www.ecosol.org.br](http://www.ecosol.org.br) >. Acesso em 02 out. 2003.

_____.; DEBACO, E. S. **Autogestão no Brasil:** A Viabilidade Econômica de Empresas Geridas por Trabalhadores. Disponível em: <[http:// www.ecosol.org.br](http://www.ecosol.org.br) >. Acesso em 01 jun 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa e educação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da Cultura.** Como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo. Educator. 1994.

VALADÃO JUNIOR, V. M. **Bases epistemológicas e modo de gestão em organizações geradoras de trabalho e renda.** 2003. 267 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

VERGARA, S. C.; PECL, A. Escolha metodológica em estudos organizacionais. **Revista Organizações e Sociedades.** Salvador: v.10, n.27 Maio/Agosto. 2003.

_____. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIANA, N. **O Que é Autogestão?** Disponível em: <[http:// www.ecosol.org.br](http://www.ecosol.org.br) >. Acesso em 01 jun 2004

WOOD JUNIOR, T. **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração. São Paulo: Atlas, 1995.

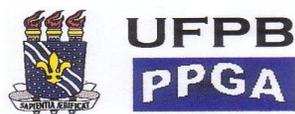
WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas; 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman: 2004.

ZAGO, C. C. **Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO:** as dimensões da Cultura Organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. 2001. 159 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

_____. CULTURA ORGANIZACIONAL: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Revista Informação & Sociedade:** estudos. João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 01-20, Jul./Dez., 2005.

APÊNDICE A



Universidade Federal da Paraíba
Centro De Ciências Sociais Aplicadas
Programa De Pós-Graduação Em Administração
Fone/Fax (0 xx 83) 3216.7454 – www.ccsa.ufpb/~ppga

CARTA PPGA/Nº 041

João Pessoa, 21 de novembro de 2005

Ilmo Sr.

Síndico da Usina Catende-Harmonia

Senhor Síndico.

Solicitamos os bons préstimos de Vossa Senhoria no sentido de facilitar o acesso a essa Usina do aluno Roberto Dantas Brandão Junior, regularmente matriculado neste Programa de Pós-Graduação em Administração, cursando Mestrado em Administração na área de Gestão Organizacional, com linha de pesquisa em Organização e Recursos Humanos, a fim de que o mesmo possa realizar a coleta de dados, os quais servirão para a elaboração da dissertação intitulada “Cultura Organizacional nas Empresas de Economia Solidária: Um Estudo de Caso na Usina Catende-Harmonia”.

Ressaltamos, ainda, que tais informações servirão única e exclusivamente para fins acadêmicos.

Esperando contar com a vossa valiosa colaboração, agradecemos antecipadamente.

Atenciosamente.

Prof. Dr. Walmir Rufino Da Silva

Coordenador do PPGA –UFPB

APÊNDICE B



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Pesquisa: Cultura organizacional nas empresas de economia solidária: um caso na Usina Harmonia-Catende.



Prezado Senhor (a):

Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem por finalidade analisar a cultura organizacional nas organizações de economia solidária, cujos resultados serão utilizados para a elaboração de uma dissertação de Mestrado.

Não existindo neste instrumento o conceito de resposta certa ou errada, é necessário apenas que você responda cada item com base na sua experiência e na realidade da usina.

Esclareço que não há necessidade de assinatura e fica garantido o mais absoluto sigilo sobre a sua identidade. Agradecemos a sua valiosa participação.

Atenciosamente,
Roberto Dantas Brandão Junior

Contatos: rbrandaojr@gmail.com
(83) 8831-2922

I – Parte (Dados Sócio-demográficos)

1- Sexo:

Masculino Feminino

2- Faixa etária (em anos):

de 18 a 30 de 31 a 40 de 41 a 50 de 51 a 60 acima de 61

3- Grau de instrução:

Analfabeto Alfabetizado Ensino básico Ensino médio Nível superior ou pós-graduação

4- Tempo de serviço na Usina Catende (em anos):

até 10 de 11 a 20 de 21 a 30 acima de 31

5- Cidade onde reside:

Catende Palmares Jaqueira Xexéu Agua Preta

6- Tipo de função na organização:

Trabalhador rural Operário na indústria Função administrativa Outra Qual: _____

II Parte – Questões objetivas

Escala

1	2	3	4	5
Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo fortemente

As questões a seguir devem ser respondidas de acordo com a sua posição em concordar ou discordar com as afirmações, marcando um **x** na lacuna ao lado de cada proposição.

Obs: Na escala, **Gestão Tradicional** corresponde a sua opinião na época em que a Usina era administrada pelos usineiros (verbos no passado), já **Gestão Solidária** é a administração realizada pelos trabalhadores (verbos no presente).

Gestão Tradicional					Itens	Gestão Solidária				
Escala						Escala				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					1- Me sentia (sinto) satisfeito em trabalhar na Usina Catende.					
					2- Me sentia (sinto) motivado em saber que trabalhava (trabalho) na Usina.					
					3- A Usina disponibilizava (disponibiliza) os recursos necessários para o desempenho da minha função.					
					4- Estava (estou) sempre buscando formas para solucionar problemas que aparecem no meu serviço.					
					5- Sempre esperava (espero) autorização dos chefes (coordenadores) para tomar decisões dentro da minha esfera de responsabilidade.					
					6- A Usina me proporcionava (proporciona) condições de viver com dignidade.					
					7- Estava (estou) sempre focado em busca dos mesmos interesses dos meus patrões / companheiros.					
					8- Conhecia / conheço todas as técnicas necessárias ao desempenho de minha função.					
					9- Tinha (tenho) conhecimento de como a Usina estabelecia (estabelece) suas estratégias (metas, objetivos, missão, produção).					
					10- Acreditava (acredito) que o trabalho realizado por mim na usina era / é importante.					
					11- Sempre colocava (coloco) em prática as idéias dos meus chefes (coordenadores) sem fazer questionamento.					
					12- Tinha (tenho) consciência que minha função na Usina é de apenas executar as tarefas designadas.					
					13- Sabia (sei) de tudo o que se passava (passa) na área de responsabilidade da Usina Catende.					
					14- Buscava (busco) sempre informações sobre os assuntos importantes para a Usina.					
					15- A forma com que a Usina era (é) administrada, sempre foi (é) em prol da coletividade.					
					16- A Usina era (é) administrada de forma transparente (com as decisões sendo do conhecimento de todos).					
					17- Sempre participava (participo) das tomadas de decisão.					
					18- Os usineiros (a diretoria) eram (são) mais importantes do que a coletividade					
					19- Tinha (tenho) liberdade para executar as minhas tarefas de forma mais produtiva para a Usina.					
					20- Me sentia (sinto) importante para a Usina.					
					21- A prioridade da Usina era (é) o coletivo.					
					22- Possuía (possuo) capacidade de desempenhar as minhas funções.					
					23- Possuía (possuo) capacidade para realizar tarefas em outras áreas da Usina.					
					24- Sabia (sei) utilizar as principais técnicas para desempenhar a minha função da forma mais produtiva.					
					25- Colocava (coloco) sempre em prática as informações, adquiridas através de treinamentos, para melhorar a produtividade da Usina.					
					26- Recebia (recebo) treinamentos para melhorar a execução de minhas tarefas na Usina.					
					27- Sempre repassava (repasso) aos meus companheiros as técnicas que aprendia / aprendo nos treinamentos realizados.					
					28- A função que exercia (exerço) me permite que coloque em prática todos os meus conhecimentos, utilizando a totalidade da minha capacidade.					

Grato pela colaboração.

APÊNDICE C



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Roteiro de entrevista



- 1- Como funcionava a empresa antes do processo de falência?
- 2- Existia identidade com a empresa?
- 3- Como o trabalho era realizado?
- 4- Como era o relacionamento entre a gerencia e os funcionários?
- 5- As estratégias eram de conhecimento de todos?
- 6- Como eram as tomadas de decisão?
- 7- Como era o relacionamento entre os membros?
- 8- Como foi o processo de transição entre a gestão tradicional e a gestão solidária?
- 9- Como você percebe atualmente a gestão assumida pelos trabalhadores?
- 10- Existe identificação com a empresa atualmente?
- 11- Como o trabalho é realizado?
- 12- Como é o relacionamento entre a gerência e os funcionários?
- 13- As estratégias são do conhecimento de todos?
- 14- Como são realizadas as tomadas de decisão?
- 15- Como é o relacionamento entre os membros?
- 16- O que melhorou?
- 17- O que piorou?

APÊNDICE D

TESTE DE VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Scale	Scale	Corrected		
	Mean	Variance	Item-	Squared	Alpha
	if Item	if Item	Total	Multiple	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Correlation	Deleted
SEXO	180,6552	725,3768	-,2718	.	,8415
F_ETARIA	79,3103	721,2931	-,0580	.	,8427
INSTR	179,4138	695,1798	,3144	.	,8361
TEMPO	179,3448	730,6626	-,1832	.	,8451
RESID	180,1724	714,7192	,0611	.	,8400
FUNÇÃO	180,2759	682,9926	,6381	.	,8319
GT_1	178,7931	689,5271	,2716	.	,8370
GT_2	179,0690	688,7808	,3042	.	,8362
GT_3	180,0000	683,5000	,4124	.	,8339
GT_4	179,9655	672,9631	,5719	.	,8308
GT_5	178,0345	724,3916	-,0914	.	,8450
GT_6	179,8276	694,7906	,2626	.	,8371
GT_7	178,2069	700,3128	,1734	.	,8392
GT_8	180,0345	698,1059	,2738	.	,8369
GT_9	180,7931	719,4557	-,0272	.	,8405

GT_10	178,9310	686,0665	,2995	.	,8363
GT_11	177,7586	694,3325	,2648	.	,8370
GT_12	177,5172	722,9015	-,0805	.	,8431
GT_13	180,7586	701,0468	,4303	.	,8359
GT_14	180,8621	712,5517	,4580	.	,8381
GT_15	180,4828	691,6158	,5295	.	,8339
GT_16	180,3448	690,0197	,3906	.	,8348
GT_18	178,0000	701,0714	,1649	.	,8394
GT_19	180,4483	676,4704	,7059	.	,8304
GT_20	179,4138	689,8941	,2512	.	,8376
GT_21	180,5862	720,7512	-,0557	.	,8411
GT_22	179,0345	707,6773	,0853	.	,8414
GT_23	180,4828	699,1158	,3235	.	,8363
GT_24	179,8621	672,9089	,5582	.	,8309
GT_25	179,8276	672,1478	,6185	.	,8302
GT_26	180,6552	718,2340	,0077	.	,8401
GT_27	180,3103	685,2217	,5935	.	,8325
GT_28	180,3103	697,0074	,3302	.	,8361
GS_1	177,3448	695,8768	,4644	.	,8350
GS_2	177,4483	691,6133	,4558	.	,8344
GS_3	177,9310	696,8522	,3097	.	,8363
GS_4	177,6552	680,6626	,5624	.	,8320
GS_5	177,7931	705,1700	,1538	.	,8391
GS_6	177,8966	692,8103	,3345	.	,8357
GS_7	177,5862	723,8941	-,0937	.	,8434

GS_8	177,8276	716,3621	,0060	.	,8420
GS_9	178,2414	695,0468	,2248	.	,8380
GS_10	177,1379	710,6232	,1867	.	,8384
GS_11	178,6897	699,3645	,1760	.	,8392
GS_12	178,2069	722,1700	-,0671	.	,8447
GS_13	179,1724	716,8621	-,0099	.	,8433
GS_14	178,4483	670,3990	,4904	.	,8316
GS_15	177,8276	694,3621	,2727	.	,8368
GS_16	178,0690	692,2808	,2866	.	,8366
GS_17	178,3793	723,6010	-,0853	.	,8440
GS_18	179,3103	721,2217	-,0569	.	,8444
GS_19	177,8276	671,1478	,5979	.	,8303
GS_20	177,2414	694,8325	,4203	.	,8351
GS_21	178,0690	708,9236	,0731	.	,8416
GS_22	177,6207	692,8867	,3520	.	,8355
GS_23	179,2069	677,3128	,3967	.	,8339
GS_24	177,8966	673,3818	,5767	.	,8308
GS_25	178,5172	661,6158	,5901	.	,8292
GS_26	178,8276	674,8621	,4156	.	,8334
GS_27	177,9310	677,6379	,4497	.	,8329
GS_28	178,2759	678,9926	,4133	.	,8336

Alpha = ,8666 Standardized item alpha = ,8724

APÊNDICE E

**TESTE DE VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
(GESTÃO TRADICIONAL)**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Mean	Scale	Scale	Corrected	Alpha
	if Item	Variance	Item-	Squared	if Item
	Deleted	if Item	Total	Multiple	Deleted
		Deleted	Correlation	Correlation	
GT_1	58,6897	298,7931	,5816	,9862	,8690
GT_2	58,9655	299,1059	,6246	,9917	,8677
GT_3	59,8966	307,0246	,5486	,9762	,8702
GT_4	59,8621	298,5517	,7478	,9832	,8648
GT_5	57,9310	321,1379	,2439	,9587	,8794
GT_6	59,7241	309,3498	,4911	,9400	,8718
GT_7	58,1034	326,6675	,1501	,9694	,8823
GT_8	59,9310	315,2808	,4664	,8946	,8727
GT_9	60,6897	336,2217	,0767	,9868	,8794
GT_10	58,8276	303,0764	,4956	,7974	,8720
GT_11	57,6552	316,0911	,3601	,9571	,8756
GT_12	57,4138	329,6084	,1561	,9207	,8800
GT_13	60,6552	325,5197	,4660	,9804	,8742
GT_14	60,7586	335,1182	,3895	,9891	,8774

GT_15	60,3793	317,3153	,6112	,9889	,8710
GT_16	60,2414	308,6897	,6112	,9797	,8691
GT_18	57,8966	319,2389	,2733	,9534	,8786
GT_19	60,3448	304,5911	,8430	,9954	,8651
GT_20	59,3103	300,7931	,5162	,9779	,8713
GT_21	60,4828	335,4729	,0846	,9300	,8796
GT_22	58,9310	316,9236	,2962	,8861	,8782
GT_23	60,3793	317,1010	,5308	,9187	,8718
GT_24	59,7586	303,4039	,6306	,9861	,8680
GT_25	59,7241	310,5640	,5348	,9441	,8708
GT_26	60,5517	340,6847	-,0937	,8922	,8811
GT_27	60,2069	314,3128	,6302	,9806	,8700
GT_28	60,2069	313,3842	,5778	,9955	,8705

Alpha = ,8777

Standardized item alpha = ,8815

APÊNDICE F

**TESTE DE VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
(GESTÃO SOLIDÁRIA)**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Mean	Scale	Scale	Corrected	Alpha
	if Item	Variance	Item-	Squared	if Item
	Deleted	if Item	Total	Multiple	Deleted
		Deleted	Correlation	Correlation	
GS_1	103,1034	376,5246	,5545	,9990	,8609
GS_2	103,2069	370,8128	,5925	,9997	,8591
GS_3	103,6897	380,3645	,3053	,9773	,8647
GS_4	103,4138	362,6084	,6864	,9720	,8562
GS_5	103,5517	401,8990	-,1234	,9968	,8753
GS_6	103,6552	367,9483	,5122	,9992	,8597
GS_7	103,3448	409,5911	-,2672	,9311	,8777
GS_8	103,5862	382,9655	,2083	,9859	,8673
GS_9	104,0000	358,4286	,5322	,9875	,8584
GS_10	102,8966	387,8103	,2775	,9776	,8654
GS_11	104,4483	410,1133	-,2288	,9834	,8812
GS_12	103,9655	423,3916	-,4108	,9985	,8860
GS_13	104,9310	366,2808	,4182	,9953	,8620
GS_14	104,2069	336,1700	,8784	,9973	,8468
GS_15	103,5862	357,9655	,6253	,9857	,8562

GS_16	103,8276	358,5764	,5907	,9976	,8570
GS_17	104,1379	366,1946	,4854	,9830	,8601
GS_18	105,0690	417,2094	-,3317	,9984	,8835
GS_19	103,5862	350,9655	,7928	,9994	,8519
GS_20	103,0000	375,5714	,5021	,9987	,8611
GS_21	103,8276	354,0049	,5975	,9365	,8563
GS_22	103,3793	372,1724	,4537	,9574	,8613
GS_23	104,9655	361,5345	,4536	,9956	,8610
GS_24	103,6552	351,0911	,8030	,9989	,8518
GS_25	104,2759	342,4926	,7756	,9358	,8504
GS_26	104,5862	340,3227	,7654	,9870	,8502
GS_27	103,6897	351,8645	,6841	,9626	,8540
GS_28	104,0345	348,8202	,7031	,9581	,8531

Alpha = ,8666

Standardized item alpha = ,8724

APÊNDICE G

Entrevista 1.

1- Antes os trabalhadores não tinham acesso a terra, as pessoas trabalhavam mais de doze horas por dia como trabalhadores rurais, as pessoas não tinham direito a criar nenhum animal, não havia criação de peixes, as pessoas viviam do salário mesmo e muito mal, trabalhavam muito e ganhavam muito pouco, isso quer dizer que trabalhar em troca de um salário não quer dizer que vá ter condições boas de sobreviver, de saúde, de educação.

2- Não havia identificação com a usina, pois os trabalhadores eram muito explorados, e trabalhar para a Usina Catende não era diferente de trabalhar para qualquer outra usina.

3- O trabalho era realizado de forma bastante precária, pois, os trabalhadores não tinham liberdade para executar suas tarefas e eram assim, vigiados da mesma forma que ocorria na época da escravidão, o trabalhador tinha apenas que executar as tarefas que fosse ordenadas, colocando crianças e velhos para trabalhar para que pudesse aumentar a quantidade de cana cortada, aumentando assim, o salário ao final do mês.

4- Antigamente havia uma grande separação entre quem mandava e quem obedecia, nós tínhamos que apenas executar as ordens que foram mandadas, os trabalhadores do campo não conheciam praticamente quem era o gerente da fábrica, só conheciam os seus superiores diretos que trabalhavam no campo, eles não deixavam ninguém se aproximar dos trabalhadores (da indústria), hoje os trabalhadores almoçam onde eles querem.

5- Só os usineiros tinham esse conhecimento, os trabalhadores não tinham esses dados, isto não era repassado, a questão do lucro só eles que sabiam, nessa relação os trabalhadores não tinham conhecimento, não era divulgado de que forma nenhuma, o trabalhador não tinha como saber quanto era produzido e a quantidade de cana plantada no campo, e a quantidade de açúcar que era fabricada no final de seis meses, no final da moagem. O trabalhador vivia apenas em troca do salário.

6- As tomadas de decisão eram realizadas pelos usineiros dentro da usina, os trabalhadores não participavam de nada deste processo, tínhamos apenas que cumprir ordens.

7- Essa relação não existia, o pessoal que trabalhava na fábrica era considerado mais privilegiado, o pessoal que trabalhava no corte de cana conhecia apenas o pessoal do corte de cana mesmo. O pessoal da fábrica era o mais privilegiado mesmo, não existia integração entre o pessoal do campo e o pessoal da fábrica, o pessoal da fábrica tinham mais privilégios.

8- Com certeza hoje a gestão é mais participativa com a participação das associações de moradores, temos a gestão muito boa de união dos trabalhadores que é fundamental para a usina crescer e o processo de falência foi fundamental para que conseguíssemos sobreviver na caminhada, pois se em 95 se nós não

tivéssemos ido à falência acho que o patrimônio estaria totalmente sucateados hoje não teria mais nada. Vemos aí algumas usinas que estão totalmente sucateadas hoje em dia, não tem mais nada, você vai a Barreiros e não encontra mais nada, só uns ferros-velhos. Se dependesse dos usineiros eles iriam deixar os trabalhadores sem direito a nada, a ver navios, sem direito a nada. A falência foi fundamental para que a gente continuasse sobrevivendo. E, a questão da autogestão foi nova para a gente, pois a gente estava acostumado a receber ordens e quando a gente passa por uma transformação a gente passa por um processo de novo tipo de relacionamento na autogestão que foi fundamental para que a gente pudesse conseguir sobreviver.

9- Hoje temos mais de 2000 trabalhadores que podemos chamar de donos. E, hoje existe um projeto chamado cana do trabalhador que surgiu não só para garantir o novo processo de gestão, mas também como alternativa de emprego e renda, pois no início a usina não tinha capacidade de absorver tanta gente, pois nosso projeto é composto de muitas famílias. Temos 48 engenhos em cinco municípios Xexéu, Catende, Água Preta, Jaqueira e Palmares, foi fundamental assim esse programa cana do morador a gente tem também praticamente mais de 1500 lotes de terra nos engenhos que serve praticamente para alimentar a nossa população, temos aqui também as lavouras brancas onde são cultivadas as lavouras de subsistência. Mas a cana-de-açúcar ainda é muito importante para que nós possamos sobreviver, mas nós cultivamos outras culturas como banana onde temos uma produção de massa de 40.000 unidades por mês que nós produzimos, também produzimos macaxeira na agricultura familiar mesmo, também temos batata, inhame, vários engenhos também tem abacaxi. Isto, tudo foi fundamental pela transformação, que você via em engenhos aqui bem próximo em que o trabalhador não podia nem criar uma galinha no seu quintal, onde hoje um dia o trabalhador tem o sentimento de liberdade, o trabalhador conquistou o seu sentimento de liberdade, mas isto foi através de processo de muita luta de muitas dificuldades. Passamos por muitas dificuldades e tivemos que vender o açúcar antecipado para poder sobreviver. Essa mudança, ainda hoje vem ocorrendo, você pode ver que hoje o projeto tem a participação do coletivo na gestão, hoje temos 48 associações de engenhos que vem participar das reuniões para decidir a produção a venda do açúcar para decidir também tem os recursos do PRONAF, PRONAF C tudo na administração e elas participam ativamente das decisões a decisão é do coletivo, hoje em dia não temos mais um patrão e nem uma pessoa só para decidir. A decisão é do coletivo, em reuniões, que é fundamental nesse processo.

10- Com certeza, hoje em dia sabemos que somos donos daquilo que trabalhamos, e sabemos que devemos zelar pelo nosso patrimônio e pela nossa produção. Assim, a gente cresce e seremos todos um só coletivo, tanto trabalhador do campo quanto trabalhador da fábrica, devemos participar da administração e da tomada de decisão, isso nos faz sentir mais gente, pois sabemos que somos importantes, a gente sabe que o nosso futuro está em nossas mãos e sabemos que, a empresa somos nós e nós somos a empresa.

11- O trabalho mudou muito, no campo hoje tem os trabalhadores que plantam cana e tem uma renda, tem também a questão da agricultura e tem também o pessoal que está fichado pela indústria, o pessoal da indústria que manteve o seu emprego,

o trabalhador do campo é que faz os seus horários, mas participa ativamente das discussões.

12- Hoje em dia a participação na gestão é muito mais participativa muito mais coletiva.

13- Todos têm acesso as decisões, basta querer participar.

14- Eles participam ativamente das discussões, eles colocam as propostas que são discutidas, eles não trazem um modelo já pronto, o modelo passa por sugestões e a partir deste momento é que vai se modificando se ajustando, a aí é que a gente chega à conclusão de que decisão a gente vai tomar. Agentes no momento não produz álcool, porque as principais peças da nossa destilaria foi vendida pelos usineiros e a nossa principal intenção atual é reativar a destilaria e fazer algumas alternativas de geração de renda e emprego dentro da fábrica, nós temos uma fundição que está desativada, nós temos também uma olaria que está desativada, temos uma carpintaria que não está em condições muito favoráveis precisa melhorar ela ainda mais, temos a oportunidade de começar a fabricação de briquete, nós temos em abundância a matéria-prima que é o bagaço da cana, mas não temos recursos para comprar o maquinário necessário para sua fabricação, temos estrutura isso, mais o que nos compromete é a falta de recursos. E a condição de massa falida não nos permite pegar um empréstimo, isso dificulta muito a vida da usina.

15- Você vê nas discussões o pessoal da produção, na verdade o pessoal do campo mais o pessoal da fábrica vai opinar nas questões da produção de cana junto com os trabalhadores que estão lá, há uma discussão, há um entendimento entre eles, antes não havia este entendimento, antes você tinha que trabalhar em uma determinada função para que tinha que fazer aquela função independente de qualquer coisa, hoje você tem uma relação mais ampla uma relação em quem você tem um elo, um elo em que o pessoal da indústria tem uma visão em que o coração de uma indústria canavieira é o campo, o campo sem indústria pode funcionar, mas a indústria sem campo não funciona. Hoje todos dão valor aos trabalhadores para está lá no campo cultivar a cana, pois sem a cana a gente não estaria aqui.

16- Melhorou a liberdade, acho que o trabalhador hoje tem uma conquista muito forte, o trabalhador é uma pessoa que conquistou isto, e isto faz com que eles estejam muito forte.

17- Eu acho que o que piorou aqui dentro do projeto, assim, é a falta de recursos que a gente não tem para implementar os nossos projetos de geração de renda, eu acho que isso foi uma das coisas que piorou. E também o fato de que com a cheia a gente também teve alguma dificuldade com relação ao plantio a produção cai um pouco, mas nos últimos anos vem crescendo muito mais a cana do morador, pois tem a cana do morador e a cana do coletivo. Se a falta de recursos é que vem piorando as coisas.

APÊNDICE H

Entrevista 2.

1- Desde os anos de antes de 1990 a empresa vinha apresentando sucessivos déficits, a gente não sabe direito como. Uma insolvência financeira muito grande, aí a questão da falta de pagamento dos direitos, a empresa tinha 4000 trabalhadores no campo, aí neste processo de insolvência, termina a safra e eles não têm como pagar, eles atrasavam os salários, muitas ações trabalhistas na justiça do trabalho para poder buscar esses direitos e isso tudo foi levando empresa, e essencialmente muita transferência de capital. E também um problema de gestão interna, uma insuficiência de gestão interna, mas também, teve muita transferência de capital para outros setores da economia feita pelos usineiros. Essa insolvência pode ser explicada de duas formas: a insuficiência da gestão; e transferência de capital. Isto é histórico na zona da mata.

2- Havia, com base na experiência que a gente tem, havia e ainda há esta identificação, toda a luta foi facilitada porque havia esta identificação. Com esta identificação de lutar pelos seus direitos, de manter a empresa funcionando, eu acho que o ato de manter a empresa funcionando é graças a essa identificação. Eu acho que a maioria dessas pessoas, eu acho que 80% dessas pessoas precisavam de moradia nas terras, e essa cidade cresceu em função do crescimento da usina, então há essa identidade com empresa. E a questão dos moradores, que não são moradores de uma usina qualquer, os filhos vão casando e eles conseguem se manter com uma renda da terra. Mesmo com essa crise de falta de recursos, com os fatos históricos, eu vejo que houve esta identidade, mesmo em momentos de crise.

3- Em termos da tarefa de plantio da cana, hoje se procura mesmo na dificuldade, usar uma tecnologia adequada ao plantio, melhorar as condições de plantio, e isto nem sempre é possível, devido à falta de recursos para investimento, mas que as tarefas do ponto de vista de plantio e de colheita não diferiram muito de lá para cá. A área que é possível mecanizar já era mecanizada naquela época, a colheita mecanizada existe desde os anos 90, já se usava também aqui. Hoje ainda se usa porque sobraram algumas carregadeiras, mesmo antigas e velhas. Nas áreas muito altas a colheita é manual, o corte amarrado, nas áreas baixas o corte é de cana solta, isso vem desde os anos 90 para cá. No plantio é que se procura hoje mesmo nas dificuldades, que o uso dos implementos agrícolas sejam adequados, mas tem diferença no sentido de melhorar o sistema de plantio, para que se use o sistema de sulcar, onde o trator pode atuar, se sulca hoje.

4- Essa relação direta, hoje se fala muito, inclusive os próprios fornecedores de cana, falam que há um diferencial nessa usina hoje (a gente não está com a estrutura montada assim com organograma, que está se estudando, tem agora um estudo aí em processo para fazer isso), mas aqui eles podem ser recebidos pela administração, vai direto. Havia uma separação entre o trabalhador, o trabalhador só conseguia chegar ao capitão do engenho, então havia essa distância. Os usineiros jamais falavam com o trabalhador rural a não ser naquelas relações que tem nos cantos, que é o apadrinhamento daquelas pessoas que estão mais próximas, o

caseiro da casa grande, que é um trabalhador rural, mas que está mais próximo, está no cotidiano. Mas, o relacionamento se dava através da administração, os chamados capitães do campo, esses capitães eram responsáveis por um número de engenhos para administrar, hoje em dia, essas capitâncias, na nova linguagem, são chamadas de Zona de Produção Agrícola. Essas zonas de produção agrícola são administradas por uma estrutura formada pelos capitães do campo que hoje são as ZPA's. Então a forma dele chegar a administração é através desta estrutura, chega primeiro aos capitães, mas nem aos administradores eles chegavam. A questão era a diretoria da empresa, no máximo eles falavam com os capitães do campo.

5- Nesta estrutura sim, das capitâncias do campo essas estratégias eram decididas dessa diretoria e chegava aos capitães e aos capitães repassavam aos administradores, era assim que funciona. Era uma estrutura mais é vertical.

6- Quem tomava as decisões eram os diretores e os trabalhadores não tinham acesso a essas decisões.

7- Não havia relacionamento entre o pessoal do campo e o pessoal da fábrica. Até hoje nós temos um clube dos funcionários, onde no campo a maioria contribui, mas em termos de presença social neste clube sempre foi dos operários. E por exemplo, só para ter uma idéia, mesmo todo mundo contribuindo com o clube, a elite dessa usina, os funcionários mais graduados criaram o seu próprio clube, é um outro clube chamado Catende Clube, e o outro clube dos operários é Clube 13, Centro de Cultura Operária Leão XIII. Então você vê que mesmo dentro da categoria havia uma certa divisão. E estes funcionários mais graduados na história é eles que estão mais próximos, assim em termos de relacionamento dos usineiros com os funcionários mais graduados da fábrica, havia esse relacionamento dos usineiros com eles, portanto já havia uma separação social mesmo considerando a fábrica. Os graduados tinham seu próprio clube, essa cidade já teve uma cultura muito forte de carnaval, um teatro muito forte, então havia essa divisão, mas em termos dos operários os conflitos vão aparecer no momento da luta, para retomar isso, para retomar esse patrimônio, no momento da luta por esse patrimônio vão aparecer os primeiros conflitos sobre qual é a perspectiva que se tem com isso, e até hoje isso ainda não está dado. Mas na minha opinião não havia relacionamento entra a fábrica e o campo antes da falência. Esse processo se dá através da luta pelos direitos, onde uma das estratégias foi requerer este patrimônio todo da falência para garantir os direitos, então a partir daí obrigatoriamente se tem um relacionamento entre debate e discussão entre operário e trabalhadores rurais, entre fábrica e campo.

8- É um processo aonde no dia-a-dia vai se criando a necessidade e vai de resolvendo. Primeiro a requisição da falência e de se explicar direitinho, porque naquela época você tinha outro caminho que era de adjudicar o patrimônio via justiça do trabalho para falência, isso não foi tranquilo e isso precisou de muitas reuniões no campo, uma das características dessa transição foi muita reunião na base para esclarecer os prós e os contras, de cada decisão que era tomada. Isto era um processo cansativo, desgastante, mas valioso para vocês garantir que tenha os encaminhamento, que os encaminhamentos tenham sucesso. Em termos da estrutura administrativa, na usina são: os coordenadores de zona de produção agrícola; os administradores, essa estrutura continua. A transição se dá no processo

de reunião, de discussão e vai se desenhando um modelo, e ultimamente a conformação é de um comitê gestor, que a usina ainda não está na mão dos trabalhadores, a usina é uma massa falida. A justiça, o juiz nomeou uma sindicatura, então tem se estabelecido um sistema de co-gestão. É claro, no caso de venda de açúcar, vai se vender açúcar a CONAB, isto passa por uma decisão dos trabalhadores, inclusive é eles que vendem esse açúcar, vai-se pagar 8 milhões e se tem 5 milhões em caixa, vai se pagar o que, então são essas características que vem fortalecendo, inclusive do último ano para cá esse processo vem se acentuado de decidir, a decisão é mais difícil quando se tem dinheiro, a decisão é feita com o comitê gestor e algumas é a base mesmo que define, que vai para se discutir. Porque se a gente não fizer isso corre o risco de tomar a decisão só, e na hora não vai ter lastro social para garantir a decisão. Mas, é aprendizado, são os políticos dizendo que isso aqui é um “comboio” de ladrão, às vezes precisa se tomar decisões imediatas e um certo choque, porque não consultou um número maior de pessoas, nas greves dos canavieiros, tem parado aqui também, é uma coisa que se tem que administrar. Às vezes não há compreensão de que é um processo, que, por exemplo, as outras usinas têm um capital giro que pode segurar uma greve de oito dias, de quinze dias, que afinal, eles transferem capital da empresa para outros setores, aqui não se tem isso, se não se produzir não têm como fazer salário, então tem esse programa também, aqui mesmo nós tivemos esse problema de uma greve que durou oito dias e tivemos um milhão e meio de prejuízos, um ambiente de dívida, de endividamento que nós podemos ter, tem-se discutido com sindicatos e se diz "companheiros o processo é diferente, se nós não fizermos não temos como pagar a ninguém". Mas é um aprendizado, é um conflito que é um aprendizado.

9- Hoje, assim, o primeiro síndico daqui foi o Banco do Brasil (BB), depois o BB desistiu da “sindicatura” e os sindicatos (da indústria e dos trabalhadores rurais) requereram a nomeação de um síndico que o BB tinha. Hoje nós temos um sindicalista que é o Síndico da massa falida, primeiro tem mudanças no ponto de vista de ser um trabalhador mesmo, que está na gestão, que está comandando. Eu acho que tem se aguçado um processo de decisão de “colegiar” ainda mais a decisão, mesmo que o síndico tenha momentos, que ele tem prerrogativas para tomar algumas decisões, mas há um esforço de “colegiar” mais ainda essas decisões. Eu acho que há as duas características que é simbólico ter um trabalhador na gestão para mim, eu acho que a segunda é um movimento no sentido de “colegiar” as decisões, um problema sério que a gente nas empresas, mesmo nas empresas de autogestão, é a grande autonomia do setor financeiro, que às vezes não compreende que tem decisões políticas, decisões estratégicas que o setor financeiro não pode me estar esquecendo, às vezes tem de se deixar de fazer alguns pagamentos para se fazer outros pagamentos que tem de ser feitos, e isso é uma coisa que tem avançado. Hoje o financeiro está integrado ao sistema de decisão colegiada, a partir de um ano para cá o financeiro teve que se adaptar, porque o financeiro em qualquer lugar tem muita força, porque é ele quem manda no dinheiro, ai você faz um esforço danado, você vai discutir com 3000 trabalhadores para vender açúcar a CONAB, ai depois o financeiro com o dinheiro na mão, depois de toda uma luta, ele decidia muitas vezes sozinho, há uma tendência dele decidir quais as prioridades de pagamento. E agora não, a partir da última venda para a CONAB foi feito um esforço para que o comitê gestor diga "corta-se isso, corta-se isso", no dia-a-dia vão surgindo outras coisas e se avalia, mas um grande desafio das empresas autogestionárias é integrar o setor financeiro

a um sistema de decisão política mais colegiada, porque ele tem muita força simbólica por si só, ele mexe com dinheiro, ele mexe com faturamento da empresa.

10- Eu acho que existe, agora o campo ainda é a força que tem condições de ditar os rumos do projeto, mas há esse esforço de integrar todo mundo na construção de qual é as estratégias para o futuro, e uma das estratégias para o futuro é encerrar a falência, é aí que pode ter algum ponto de vista diferente entre fábrica e campo, quando você fala que recebeu o patrimônio as primeiras perguntas da fábrica são “e o meu 13º salário e meu FGTS ?” num sistema cooperativado estes pagamentos mudam de forma, eles vão existir, mas eles mudam de forma, são sempre perguntas que o campo não fazem mais, e a fábrica faz, porque são culturas e tradições diferentes. Mas eu acho que há mais integração, há mais integração, mas o sonho de futuro da fábrica ainda é uma carteira assinada, é o salário, são os direitos sendo anotados. Esse processo de compreensão de autogestão é outra história, isso vai levar ainda um bom tempo.

11- Do ponto de vista do serviço, do ritual de produção não tem muita diferença, tem diferença para melhor, porque se procura mesmo num ambiente de dificuldades de implementos, investir naquelas áreas que é possível tratar com mecanização, nelas este processo é utilizado hoje.

12 - Os trabalhadores ainda reclamam muito das dificuldades, especialmente porque nas últimas safras sempre se ficava devendo algumas coisas a eles, isso cria um ambiente de instabilidade econômica, mas por exemplo hoje em dia existem alguns trabalhadores que botam cana para eles mesmos esses trabalhadores são muito identificados com projeto, mesmo tendo ficado alguma coisa a ATR (açúcar total recuperado),as vezes um restinho de cana para pagar, por conta do problema financeiro, nós temos dividas dos períodos anteriores (de três anos atrás com os credores), por exemplo essa safra foi decidido priorizar nos primeiros meses a cana do fornecedores, cana do morador e salário. Para não deixar acumular para o final da safra, é preferível ficar ouros contratos, mas não deixar essas três coisas aumentar justamente esta satisfação do trabalhador em moer aqui. Eu acho que 70% dos trabalhadores hoje são identificados, não quer que isso aqui se dissolva, 15% estão no processo de transição não é contra, não quer de isso aqui acabe, o restante a gente vai conquistar num processo de discussão, mas é um processo crescente, eu duvido muito que o pessoal que é contra o projeto queira sair das terras, queira ir para um outro lugar. Porque se há dez anos eles tivessem recebido a mixaria da indenização, hoje estaria aí tudo sem nada, hoje eles estão ai com uma casa um lugar para morar, tem endereço fixo. Quem planta cana, quem recebe salário tem seu credito restabelecido na praça, e isso tudo fortalece a identidade das pessoas com projeto. E com essa questão de pagar cana, a empresa realizar pagamento da cana e pagamento dos salários eu acho que isso caminha para ter uma história boa.

13- De todos os trabalhadores, as estratégias principais são conhecidas através do comitê gestor, que são composta de 120 pessoas: lideranças de associações, administração do campo, os sindicatos, a diretoria. Então de 15 em 15 dias há uma reunião lá no chalé do alto onde se definem as estratégias, então ela chega a base

através destas lideranças, ela chega lá através deste pessoal. Ela é de conhecimento de todos, ela não demora a chegar no campo, pois estas lideranças têm contato direto com os trabalhadores no campo, e as estratégias chegam. Ou então, quando é para decidir coisas muito grandes, como é o pagamento, por exemplo, agora na última venda da CONAB foi apurado 7 milhões, e a gente tinha 8 milhões e 600 para se pagar, então o que é que se cortava? É essa lista de pagamento circulou o campo inteiro, foi “xerocada” e circulou, as lideranças sempre discutindo com as pessoas o que é que se podia cortar, nesta lista tinha, por exemplo, salários atrasados, abono de família atrasado, onde era que se cortava? Então veio mais ou menos balizado de lá, isso é uma questão que ainda precisa ganhar muito corpo, muita forma, mas a forma hoje é o comitê gestor e esse comitê gestor discute lá, geralmente os assuntos não são decididos na primeira reunião voltam sempre em seguida na outra, que é quando se tem circulado a questão lá no campo. E uma coisa importante, é a gente tinha que aperfeiçoar e fazer com que a informação oficial chegue lá, porque tem muita gente que tem interesse de fazer a informação enviesada, que chega para criar o conflito, criar insegurança. E uma forma que tem se buscado é fazer com que o comitê gestor discute primeiro, leva lá para a base, volta com alguma luz da base, “o pessoal tá questionando mais isso”, “o pessoal quer receber um pedaço deste dinheiro”, aí com isso na próxima reunião se fecha para um encaminhamento de uma forma mais plausível. Mas isso precisa ainda pegar mais corpo, pegar mais forma.

14- Nós tivemos aqui uma coisa simbólica no começo da safra que foi uma assembléia, para definir algumas prioridades falar um pouco da cooperativa, das perspectivas de moagem. Sempre que se pode, tem-se uma reunião por setor ou uma assembléia grande com todos trabalhadores, é uma forma de estar perto. Outra coisa que se investiu muito no começo da safra, foi nas reuniões com todos trabalhadores por zona de produção agrícola, para se aproximar, para ver quais são as questões, discutir preços de cana, discutir preços de frete, discutir preços de transporte. É a forma que a diretoria tem de presença política junto aos trabalhadores, pois há uma presença administrativa, pois o administrador além de coordenar o projeto da cana coletiva do projeto Catende ele tem obrigação de dar apoio à cana do morador, seja no transporte seja na orientação do plantio, existe este esforço de integração. Agora, do ponto de vista da interação entre a empresa e os trabalhadores nós investimos em dois instrumentos, as reuniões por zonas de produção agrícolas e por engenhos, e as grandes assembléias, geralmente no início e no final da safra. No momento estamos realizando as reuniões por engenho durante a safra, pois este tipo de reunião não pode parar, pois, nós podemos deixar de ter contatos com a base, até a gente tem uma estrutura mais madura de gestão, de ter os setores mais definidos que é um processo que a gente está estudando. Mas o contato mais direto com a base, vendo quais são as questões.

16- Primeiro a gente não pode desconsiderar que manter a empresa funcionando foi uma estratégia para você não desagregar quatro mil famílias, isso é um ganho em você ter quatro mil famílias que ia para as pontas das ruas, isso é um ganho fundamental. E o que melhorou é essa transição do trabalhador assalariado para um trabalhador que produz também num regime de agricultura familiar, isso é uma melhora no ponto de vista do conhecimento de perspectiva futuro, melhorou o conhecimento destas pessoas, o conhecimento que circula no campo hoje ele é qualitativamente superior ao que existia antes, as pessoas estão tendo acesso a

outros tipos de informação, as reuniões são espaços de discussão de debates, portanto de educação. Também acho que melhorou o sentimento de como a pessoa quer o futuro, o futuro quando a empresa tinha um dono era de se trabalhar toda a semana, trabalhar toda a semana e receber na sexta feira, o futuro se resumia a isso. Hoje, você tem um sistema em que cada engenho tem uma participação no mundo social do seu município, naqueles mais ativos tem participação nos conselhos municipais de desenvolvimento, interagindo com o Conselho Renascer, que é um projeto de ajuda á empresa rural, então a participação social também melhorou, a participação social das comunidades melhorou. Do ponto de vista produtivo nós pegamos a empresa com 40 mil toneladas de cana própria, hoje mesmo com um incêndio e uma enchente, que os dois somados chegam a 16 milhões de prejuízos, nós ainda temos 170 mil toneladas de cana própria e 135 mil do morador, dá aí 300 mil toneladas, a parte produtiva melhorou, mesmo considerando essas dificuldades a parte produtiva aumentou. Outra coisa que melhorou é, que mesmo neste quadro de dificuldades as aposentadorias não tem deixado de acontecer, do povo está conseguindo negociar com o INSS e as aposentadorias estão acontecendo.

17- Eu não sei se piorou, porque o quadro de atraso de salários e de atraso do pagamento de cana é um advento que também se tinha com os usineiros, eu diria que não é uma piora é uma dificuldade, é a falta de dinheiro para se investir, você não ter condição de se fazer um investimento geral e estruturado, que diga vamos plantar mais 8 mil hectares de cana, vamos investir no maquinário agrícola melhor. Eu diria que tudo isso não é uma piora, mas um desafio a ser superado, pois só com isso você vai ter uma estabilidade para poder planejar o futuro das pessoas, o futuro da empresa e das pessoas que seria com investimentos. No momento em que a empresa passar formalmente a ser dos trabalhadores nós deveremos estar preparados para pagar os impostos, porque hoje um bocado dos impostos é habilitado na massa falida como o INSS. O investimento na cana individual, na banana individual, na criação do gado individual e numa área coletiva, eu acho que é estratégico. Então, eu acho que não é uma piora, eu acho que é um desafio. Se a gente não faz isso quando receber a empresa formalmente no primeiro ano e no segundo ano, eu acho que a gente morre. É um desafio.

APÊNDICE I

Entrevista 3.

1- O que eu posso dizer é que nos tempos dos usineiros era a maior dificuldade, os trabalhadores não tinham o direito de plantar, os trabalhadores tinham que viver só com o seu salário. E, de 1993 pra cá, os sindicatos juntos com a FETAPE e os trabalhadores botaram os usineiros para correr, por que não pagaram um 13º e atrasavam os salários, e então se chegou nessas condições e eles demitiram 2300 pessoas, então foi esse o motivo da saída dos usineiros daqui de Catende. Junto com a FETAPE e a CUT e os trabalhadores, que são 2250 trabalhadores que plantam cana nas terras de Catende, criam gado e plantam lavoura branca. É um processo que de 1993 pra cá vem dando certo, onde o ex-governador Miguel Arraes ajudou muito aqui nesta usina, e também se não fosse Lula (Luis Inácio Lula da Silva) a usina estaria aí em situação difícil, pois na moagem passada ele mandou 7,5 milhões de reais, 4 milhões em dinheiro e 3,5 milhões em peças, aí se devolveu com 94 mil sacas de açúcar, assim que foi pago no ano passado. Esse ano, ele mandou mais 7 milhões de reais que vai ser pago a CONAB com 104 mil sacas de açúcar, pois se não fosse o governo Lula estaríamos aqui em uma situação difícil, mas os trabalhadores estão aí plantando cana, onde a usina plantou 1200 hectares e os trabalhadores plantaram 800 hectares e está aí um processo que está dando certo. Pois, antes com os usineiros, os trabalhadores não tinham esta chance. São cinco sindicatos que fazem parte deste conjunto, que é Palmares, Água Preta, Xexéu, Catende e Jaqueira, então, está aí, os trabalhadores unidos com os seus sindicatos e a FETAPE dá o maior apoio a esse processo da Usina Catende, que é um processo que está dando certo, pois é onde os trabalhadores estão plantando a sua cana e a sua lavoura e criando o seu gado.

2- Antigamente não, eram os usineiros com os trabalhadores, não tinham projetos não tinham identidade nenhuma dos trabalhadores com a usina.

3- Antigamente o trabalhador não tinha apoio. Para mim Catende é de 1993 para cá, o trabalhador antigamente só se preocupava em fazer o seu salário e de receber, não havia apoio de entidade nenhuma, nos tempos dos usineiros. Então este processo de massa falida que é movimentado pelos trabalhadores, mas antigamente os trabalhadores não tinham apoio de entidade nenhuma, está tendo apoio agora.

4- O relacionamento que eu conheço, que eu sou trabalhador da Usina Catende e hoje estou no sindicato já a dois mandatos, três com esse que houve eleição agora no dia 16 de outubro, estou no terceiro mandato na diretoria, mas sou trabalhador do campo a 35 anos, nunca tive o conhecimento de o trabalhador chegar naquela usina. Hoje, ele entra na Usina Catende, vai fazer visitas, tanto com as entidades que vem de fora, mesmo sem vim a gente vai fazer visitas. Os trabalhadores participam de todos os processos da Usina Catende, que antigamente o trabalhador não tinha acesso a essa usina, era feito uma escravidão nas unhas dos usineiros.

5- Eram não, pois se você vê os usineiros não passava as informações para os trabalhadores, usineiro nenhum passa informações para os trabalhadores, e agora os trabalhadores estão tendo acesso do que se entra na usina e do que se gasta e

do que ela tem para receber, tudo que passa pela usina agora os trabalhadores de Catende tem conhecimento, tanto de reuniões, como em participação que vai para fora assim, tanto os sindicatos quanto os trabalhadores. Mas na época dos usineiros aqui não se tinha conhecimento de nada aqui até para entrar na usina era proibido, mas agora não o trabalhador entra, visita à usina, faz reunião lá no chalé com os sindicatos, com a FETAPE e a direção da empresa. Antigamente, o síndico era Mário Borba, mas agora é Marivaldo que é presidente do sindicato de Jaqueira, que é o síndico da massa falida, Marivaldo Silva de Andrade.

6- Eu vou dizer viu, pois eu não sei contar isso aí não, porque eu mesmo não entrava naquela empresa, eu entro agora porque os trabalhadores entram, mas antigamente agente não sabia de decisão nenhuma, pois a gente nem entrava na empresa, era proibida a entrada.

7- Era cada um para o seu lado, os trabalhadores rurais eram uma coisa e o pessoal da fábrica outra totalmente diferente.

8- O processo é que os usineiros demitiram os seus trabalhadores e não tinham condições de assumir a empresa mais, devendo. Além disso, eles demitiram mais de 2300 trabalhadores. Então, se não pagou as indenizações dos trabalhadores, então foi que se entrou na justiça, com um advogado que entrou com uma ação dos trabalhadores na justiça, foi aí que ocorreu este processo de massa falida dos trabalhadores, que passou a usina para as mãos dos trabalhadores, para que os trabalhadores pudessem movimentar a empresa, cortar cana, criar gado, plantar lavoura branca. Toda a vida foi esta a pretensões dos trabalhadores, que os usineiros demitiram e sobre o 13º mês que os usineiros não pagaram. Além disso, demitiram 2300 trabalhadores, esse foi o motivo que de 1993 para cá esta usina está nas mãos dos trabalhadores.

9- Eu percebo é que está dando bem, os trabalhadores estão tudo mais satisfeitos que antigamente, eles não tinham acesso a essa empresa. Você vê aí nas outras usinas, o trabalhador não tem direito a plantar um pé de coentro no quintal de casa, e aqui em Catende não, o trabalhador planta banana, cana, cria gado, estas entendendo? Cria peixe, tem barreiros de peixe e antigamente os trabalhadores não plantavam um pé de coentro no quintal de casa, e hoje ele tem acesso a isso. É o que eu conheço dos trabalhadores aqui de Catende é essa atitude que os trabalhadores tomaram dos usineiros se afastar e eles tomaram conta da empresa junto com os sindicatos, o síndico é Marivaldo Silva de Andrade, que antigamente era Mário Borba que passou 10 anos, e agora que ele saiu entrou Marivaldo que está assumindo a empresa. E os trabalhadores estão aí de parabéns, pois, estão plantando a sua cana, os salários estão sendo pagos, ta entendendo? Então são esses motivos que os trabalhadores assumiram sua empresa, foi de um processo de 1993 para cá em que os usineiros demitiram os trabalhadores e não pagou. Foi esse o motivo da saída dos usineiros.

10- Olhe tem muitas entidades que participam desta usina aqui. As entidades de fora vêm para aqui fazem visitas, tem uma parceria com muitas entidades, agora quais são eu não estou bem lembrado, mas tem muitas entidades que tem parceria com essa usina, vem pra aqui fazer visitas, conversar com os trabalhadores, conhece a

empresa, conhece os engenhos junto com os sindicatos e a direção. Muitas entidades de fora vêm conhece este projeto da Usina Catende.

11- O trabalho mudou, porque você vê os trabalhadores do campo junto com os operários da empresa, mudou como eu acabei de informar ainda agora. Pois antigamente os trabalhadores não tinham este acesso que está tendo agora. O trabalhador conhece a empresa e o operário conhece o campo e eles plantam o que quer criam o que quer e está aí o processo dando certo. Não só Pernambuco, mas o Brasil inteiro conhece esse processo aqui de Catende. Muita gente vem para aqui, faz palestras, faz visitas tem vezes que fica aqui uma semana só de reuniões com aquelas entidades de longe, aqui na Usina Catende conhecendo este processo aqui na Usina Catende.

12- Olhe, a relação entre os diretores e os funcionários corre bem, se corresse mal, eles recebiam criticas, mas se corre bem aí então o relacionamento é importante para o trabalhador e os funcionários, porque se ele não paga aí as relações ficam difíceis, mas do jeito que eles estão pagando a relação com os funcionários corre bem.

13- É de conhecimento de todos, todos eles conhecem a relação sobre a fabrica, todos os trabalhadores conhecem, os operários conhecem os trabalhadores do campo conhecem, todos eles conhecem, não tem um que não conheça.

14- Quando a gente vê que um negócio não vai dar certo, se tem um débito para pagar e a gente vê que não vai dar para pagar hoje e nós vemos que dá para pagar com quinze dias, aí nós nos juntamos os operários, os funcionários, com os trabalhadores do campo daí é que se toma uma decisão, vamos fazer isso aqui, pagar isso aqui e mais na frente é que se vai pagar os débitos que se tem de pagar, essas decisões são tomadas assim.

15- Hoje, a relação do pessoal do campo com o pessoal da fábrica não tem nada de discordância não. É um relacionamento normal, é do jeito que a pessoa quer, se vê que o negócio não dá para se fazer, mas se senta reúne e faz. Então, esta é a norma do processo da massa falida.

16- O que melhorou é que o trabalhador hoje se sente à vontade, ainda hoje mesmo eu estive lá na empresa, levei um bocado de trabalhadores para acertar lá uns problemas lá de cana eles disseram: "André quem já se viu isso, um trabalhador pegar 4 mil contos, pegar 3, até 5 mil a gente já pegou, e na época dos usineiros isso a gente nunca pegou." Então o processo está dando certo e mudou muita coisa. Porque na época dos usineiros os trabalhadores morriam em cima de um salário, na faca cega e os "cabas" matavam nas braças (unidades de medida que corresponde a distancia de uma ponta a outra dos dedos indicadores com os braços formando um ângulo de 180 graus) e no peso da cana, está me entendendo? Você vê aí em Alagoas, Quanto é um salário de cana para se cortar? , são 4 toneladas de cana. Aqui não tem o usineiro, mas se corta 3 mil quilos na talhadeira e manual mil e quinhentos. Mas, só que em Alagoas o corte é 4 mil na talhadeira. Aí a vantagem do processo da Usina Catende é esse, pois aqui não tem usineiro, os trabalhadores plantam a sua cana. Esta dando certo, né. Tendo tudo a favor na sua mão, porque antigamente, na época dos usineiros, o negócio era diferente, muito pior do que

agora, então os trabalhadores estão de parabéns, que tem sua lavoura plantada, tem sua banana, tem sua cana, alguns deles tem seu carro, vários trabalhadores tem seu carrinho para andar e transportar a sua cana para a Usina Catende. Já depois deste processo de 1993 para cá. No tempo dos usineiros não tinha isso.

17- Eu não tenho conhecimento não. Eu sei o que mudou para melhor, mas para pior eu mesmo não sei, não.

APÊNDICE J

Entrevista 4.

1- Antes do processo de falência era um movimento onde o trabalhador não tinha acesso a terra, como ele tem hoje. Ele não tinha o direito de plantar a cana dele, ele não tinha direito a criar, ele não tinha direito a plantar a banana, tudo isso é diferente dos sistemas hoje. Depois que Catende foi à falência, tudo isso foi adquirido com a força dos sindicatos. Com o governador Arraes, onde fizemos um grande protesto na porta da empresa e fizemos 19 dias de greve pelo não fechamento da empresa. Assim, conseguimos tomar esta terra, que hoje são dos trabalhadores. Hoje em dia, Catende em comparação com as outras empresas, os trabalhadores da Usina Catende são beneficiados em tudo, tanto em projetos, quanto em plantar, pois eles plantam o que querem e tem o que quer.

2- Na época dos usineiros eles tinham. Porque de qualquer maneira eles trabalhavam para a Usina Catende, mas devido movimento que fizemos. Hoje, eles se acham mais orgulhosos em trabalhar para Usina Catende porque pertence aos próprios trabalhadores.

3- Era tirar o salário, que era o dever dos patrões, era impensado, que todo trabalhador quando pertence a uma usina ele é dominado pelos donos da empresa, eles não são livres. Era trabalhar para os patrões e nada de renda eles tinham, era só isso aí.

4- Era mais diferente, hoje o trabalhador ele chega na empresa, ele entra na empresa, conversa, pergunta o que está acontecendo, são bem recebidas. Não é feito era antigamente, que para entrar na empresa era meio mundo de seguranças, onde os trabalhadores não tinham acesso para conversar, muito menos com os usineiros. E hoje eles são livres. Todo o movimento é discutido com os trabalhadores, aonde nas outras empresas, nunca se sabe dos lucros, os prejuízos, isso não existe para os trabalhadores. Hoje eles têm esta oportunidade.

5- Era não senhor, eu digo que não era, porque toda a vida e fui trabalhador rural na zona canavieira e eu nunca tive acesso de nenhuma empresa de saber as informações estratégicas, saber dos lucros, saber onde e o que estava perdendo ou estava lucrando não.

6- Antigamente os trabalhadores da região de Catende, como hoje ainda é em diversas empresas, eram como trabalhadores cativos, eram detidos, eram trabalhadores dos usineiros.

7- Tinha uma grande diferença, o pessoal da fábrica sempre eram divididos dos trabalhadores rurais, isso era antigamente. Depois que houve esta reforma de Catende é que nós sentamos, os trabalhadores e operários, mas antigamente não tinha isso.

8- A questão é que hoje os trabalhadores de Catende, eles podem dizer que são livres e eles trabalham em uma empresa que tem 2000 e tantos assalariados, os

assalariados sem direito ao salário, tem direito a terra, tem direito a criar e tem direito a plantar. É a mesma coisa daqueles que foram demitidos, eles têm direito a terra, o acesso a terra e plantar e criar na terra. Mas, esse processo foi um processo longo, e isso foi a um trabalho entre os sindicatos e os trabalhadores, também tinha muito entidade junto. No começo foi o governador Joaquim Francisco. Mas, na época entrou logo depois entrou o governador Arraes. Aí, ele deu mais potência e nós passamos 19 dias acampados na porta da empresa, juntos com os trabalhadores. E nós conseguimos expulsar os usineiros para fora da empresa e ficar em nome dos trabalhadores.

9- Eu acho que a maioria dos trabalhadores acha que têm mais oportunidades, pois, quando eles vêm que nas outras empresas aonde os trabalhadores só têm direito ao salário e não têm acesso a criar, nem a plantar, eles acham que na Usina Catende eles têm muito mais lucro do que no tempo em que trabalhavam para os usineiros.

10- Hoje em dia nós temos essa identidade, pois os trabalhadores sentem-se orgulhosos de trabalhar na Usina Catende, porque eles têm acesso a terra e liberdade executar projetos. Coisa que o trabalhador de Catende nunca teve acesso ao projeto. E hoje em dia ele tem essas coisas em benefício da comunidade deles.

11- O trabalhador no campo conduz na mesma norma da empresa. Pois, devido Catende ter o trabalhador fichado ele se considera a mesma coisa, é assalariado, ela paga o 13º deles, os direitos trabalhistas estão a favor deles. Agora, só é melhor, pois onde tem os direitos trabalhistas que as empresas pagam, mas o trabalhador ao largar do serviço não vão se encostar nas portas de casa, ele vai produzir em benefício deles. Hoje quando fomos visitar o sítio Fernandes Vieira é capaz você encontrar o trabalhador moendo a cana dele. E o trabalhador fichado na empresa que produz para empresa e produz para que eles próprios.

12- Os diretores da Usina Catende, nós tivemos o doutor Mário Borba foi o síndico pela primeira vez agora é Marivaldo que é o síndico da empresa, ele sempre é uma pessoa que considera muito o trabalhador do campo, principalmente Marivaldo que é uma pessoa que veio do sindicato rural, começou com o trabalhador do campo e fez parte do sindicato rural e agora ele faz parte como síndico da empresa, é uma pessoa que sempre é defensor do trabalhador do campo, ele entende que o trabalhador do campo é um sofredor. E qualquer trabalhador que chegar onde está Marivaldo ele não trata mal, ele só trata bem o trabalhador.

13- Elas são do conhecimento de todos, tratando de safra, é o seguinte, a safra de Catende este ano ela caiu, não só de Catende, mas de todas as empresas do setor, devido à seca do verão passado, a moagem caiu, mas nós estamos tendo reuniões com todos os trabalhadores e eles explicam o modo como está acontecendo devido à moagem deste ano. Porque a moagem caiu e deve-se açúcar que é para se pagar neste período.

14- As tomadas de decisão são realizadas pela direção da empresa é Marivaldo, é Arnaldo, é Lenivaldo, são os sindicatos, as associações. Eles formam um conjunto para discutir os problemas da empresa, tanto da empresa como no campo.

15- Hoje eles são tratados por igual, nós não temos diferença hoje em dia. Quando nós temos condições, que Catende é um empresa que ainda hoje é mesmo que uma pessoa que quando sai com uma carga de banana para vender no meio da feira. Se vendeu tem a folha (folha de pagamento), se não vendeu não tem. Mas quando vende ou quando não dá para cumprir aquela folha, ela é dividida entre todos, tanto para indústria quanto para o povo do campo.

16- Melhorou a vida quase 80%, porque 100% quase nunca faz, mas 80% melhorou a vida do trabalhador de Catende, o “caba” não tinham acesso à como era que se plantava, como era que colhia, o “caba” não tinham acesso à terra, não tinha direito a plantar, não tinha direito a criar. Hoje em dia ele tem tudo, eu acho que 100% ele ainda não tem, mas eu acho que 80% ele tem do que ele vivia.

21- Meu amigo, eu acho que não piorou nada, se não teve de melhorar, piorar não piorou. Eu acho que até hoje nós não temos piora em nome dos trabalhadores. Para vista do que os trabalhadores eram até 91 de 92 e 93 e eu acho que a vida do trabalhador não piorou.

APÊNDICE K

Entrevista 5.

1- Ela funcionava de um modelo diferente, porque hoje em dia tem muita diferença, pois nós fomos demitidos em 1993 e na demissão, a gente achou boa essa demissão, pois hoje nós temos acesso a tudo aqui, acesso à plantação, a agricultura familiar, a gente vive hoje aqui com investimento de muitos projetos, que anos atrás nós não tínhamos isso. Nós vivíamos como se fosse num cativeiro.

2- Nós não tínhamos identidade com a usina não, nós éramos apenas trabalhadores e não tínhamos acesso a usina de maneira nenhuma. Hoje nós temos acesso a ela, nós nos sentimos como donos.

3- Era um trabalho difícil, nós éramos assalariados, não tínhamos direito a plantar nada. Hoje nós temos o direito de plantar. Tudo era difícil, naquele tempo ninguém plantava, ninguém criava, ninguém tinha direito a nada, só os donos eram os poderosos.

4- Nós não tínhamos relacionamento nenhum, nem na porta da usina a gente podia entrar, então quando nós íamos a qualquer audiência, tinha que ser agendada para poder ter acesso, para o empregado poder entrar lá dentro.

5- Nós não tínhamos informações nenhuma, a informação que a gente tinha quando trabalhava para os usineiros era passar muitas semanas sem receber.

6- Nós não tínhamos acesso a nada na vida

7- Tinha uma divisão, tinha uma diferença entre nós, porque os operários tinham mais acesso porque viviam dentro da usina, e o pessoal do campo não podia nem entrar lá dentro.

8- Foi um período ruim, pois eles (os usineiro) não pagaram os nossos salários, nem férias, nem 13^o salário e colocaram 2300 trabalhadores na rua e não iam indenizar ninguém, então a gente fez a greve e colocamos os usineiros para correr.

9- É um processo muito bom agora, está sendo mil maravilhas, porque tendo que estar sendo discutido tudo na usina, a gente tem como saber, a gente vai discutir junto com a empresa, convida todas as associações de moradores para fazer parte dos convênios, dos rendimentos do que sai, do que entra. Nós sabemos de tudo. Nós estamos por dentro de tudo hoje. De 1993 para cá, as coisas são completamente diferentes porque nós tínhamos acesso, nos tivemos um controle muito grande. Aqui nós plantamos cana, todo mundo hoje planta cana, temos mais de 2000 pessoas plantando cana aqui dentro das terras da Catende. Antigamente não se plantava um pé de coentro porque os homens não deixavam, isso começou de 1993 para cá.

10- Existe sim, pois antigamente a gente vivia passando fome e hoje em dia a gente vive de barriga cheia aqui, só passa fome quem for preguiçoso. E existe o

sentimento de orgulho, não só a gente, mas as empresas de fora dizem que a gente tem orgulho de se sentir como donos.

11- Em conjunto, todo o trabalho hoje é realizado com o coletivo, todas as discussões são tomadas com o coletivo.

12- Olha não tem diferença nenhuma de um diretor para a gente daqui do campo, as ciências que eles tem, nós temos aqui também.

13- Nós somos informados de tudo o que entra e o que sai da empresa, só não sabem aqueles que não querem participar das reuniões.

14- As decisões são tomadas no coletivo. A gente faz uma reunião a cada 15 dias e decide o que quer fazer.

15- Hoje, o pessoal da fábrica e o pessoal do campo são a mesma coisa, pois eles participam das reuniões com nós sentamos na mesma mesa e falamos o que tem de falar, mesma coisa da gente.

16- Antigamente a gente não tinha a visão do que se vai fazer, do que queremos, do que é melhor. Sinceramente melhorou 90%.

17- Eu não acho que piorou nada não viu. Só teve melhora.

APÊNDICE L

Entrevista 6.

- 1- Funcionava como o entrevistado 5 falou, era como funcionava.
- 2- Existia, a gente hoje vive melhor, porque nós trabalhamos as nossas próprias custas, é bem melhor do que antigamente. Antigamente nós trabalhávamos como um escravo.
- 3- O trabalho era como o entrevistado 5 falou mesmo.
- 4- Sei nem como falar.
- 5- Antigamente ninguém sabia não.
- 6- Antigamente era Doutor Assis, hoje é Marivaldo.
- 7- Sempre a fábrica era melhor, pois tudo era lá de dentro, e a gente do campo era do lado de cá e o campo não tinha nenhum empregado do lado de dentro.
- 8- Do jeito que o entrevistado 5 falou.
- 9- Foi que nós hoje plantamos banana, plantamos o que quisermos plantar. E naquela época a gente não plantava nada
- 10- Existe sim.
- 11- Hoje a gente trabalha mais feliz.
- 12- Ele conversa com a gente, trata a gente bem.
- 13- Hoje a gente sabe o preço de tudo, do preço da cana, do caminhão para transportar.
- 14- Hoje quem manda é Marivaldo, o síndico da usina.
- 15- Hoje é a mesma coisa, a liberdade que eles tem lá a gente tem aqui. Mas sempre é melhor para lá, porque eles vivem do lado de dentro e a gente vive do lado de fora.
- 16- Melhorou muita coisa, pois só não trabalha quem não quer, mas quem tem coragem de trabalhar trabalha, planta o que quiser plantar.
- 17- Para mim não piorou nada.

APÊNDICE M

Entrevista 7.

1- Antes do processo de falência a empresa funcionava de um jeito difícil para a gente, pois nós não tínhamos as oportunidades que nós encontramos hoje. Tudo para a gente era difícil e hoje a gente se encontra com mais liberdade, pois, podemos plantar e tudo que a gente quer é em benefício, é tudo o nosso lado.

2- Não, a gente não fazia parte da usina, porque eram os donos que comandavam a usina, quer dizer que tudo para a gente era difícil, agora hoje a gente pode dizer que a gente faz parte, porque é mesmo que ser da gente a Usina Catende hoje em dia.

3- O trabalho era difícil, porque os patrões sempre judiavam muito com a gente, a gente encontrava muita dificuldade no trabalho, nas tarefas do serviço, que eram muito difíceis, hoje a gente tem uma grande vantagem, pois tudo que a gente quer a gente encontra, mais acesso e a liberdade de hoje a gente acha muito diferente.

4- O que acontecia é que a gente não tinha acesso para chegar nos donos, de chegar para conversar com eles, dos usineiros a gente só sabia os nomes. Mas, ter acesso para conversar, nós não tínhamos esse acesso.

5- Nós não tínhamos acesso a nada, nada a gente sabia, pois nada eles passavam para a gente. Lá mesmo era que eles faziam, resolvia todos os problemas, aqui a gente não tinha sabedoria de nada que se passava na usina.

6- Quem comandava era os donos, aqui eles faziam o que eles queriam fazer.

7- O relacionamento não existia, os operários viviam dentro da usina e a gente aqui não tinham esse acesso, porque a gente é daqui de fora, a gente trabalhava aqui e não tinha a essa liberdade de saber o que acontecia lá.

8- Através dos trabalhadores, do esforço dos trabalhadores que conseguimos chegar nesse ponto em que estamos hoje.

9- Melhorou muito, Hoje podemos dizer que somos donos, porque naquela época eles é que comandavam a usina. E, hoje tudo é passado pelas mãos dos trabalhadores. Hoje, temos acesso, sabemos o que está acontecendo.

10- Existe muito orgulho em dizer que somos parte da Usina Catende, podemos dizer que tudo o que acontece na usina os trabalhadores do campo ficam sabendo o que acontece.

11- O trabalhador hoje está mais satisfeito, trabalha com gosto, porque é da gente.

12- A gente se dá bem com o pessoal de Marivaldo.

13- Nós temos conhecimento de tudo o que acontece dentro da usina, os trabalhadores do campo tem sempre acesso de saber.

14- Quem comanda hoje somos nós, porque a usina é dos trabalhadores, mesmo a gente pode dizer que manda, tudo que acontece na usina nós sabemos então são os trabalhadores quem mandam na usina.

15- O relacionamento é um só, pois a gente fica sabendo do que se passa dentro da fábrica, e eles repassam para a gente também.

16- Melhorou muito, melhorou bastante, para a gente hoje em dia podemos dizer que somos um povo feliz, tudo que a gente quer, temos a nossa mão.

17- não piorou nada, para a gente está tudo bom.

APÊNDICE N

Entrevista 8.

1- Era um trabalho que vinha se desenvolvendo, mas não era bom como está hoje, porque com os outros donos faltavam muitos pagamentos e por não ter condição de plantar como se planta hoje. Não podia plantar nem criar, porque os outros donos não queriam, hoje está bem melhor.

2- Existia, logo quando a usina passou a tomar conta dos engenhos aí era bom. A gente tinha orgulho de chegar no lugar de dizer que era trabalhador da Usina Catende, porque tudo era correto e os donos pagavam tudo em dia. Agora depois é que as coisas ficaram ruins porque eles deixaram de pagar em dia o salário dos trabalhadores.

3- O trabalho era realizado o do mesmo jeito que a gente trabalha hoje, no corte de cana, não tinha as máquinas, as carregadeiras, do jeito que a gente tem hoje. Era tudo manual ou com animais, hoje tem tudo, tem trator. Mas a usina trabalhava melhor do que hoje que tem trator, pois o trabalho era bem realizado o trabalho era bem desenvolvido.

4- Naquela época, a gente não conhecia nem os patrões. Hoje, a gente conhece todo mundo em Catende, e tem condição de falar com Marivaldo que está assumindo Catende. A liberdade é outra, a gente conversa com os patrões negocia com os patrões. E antigamente não tinham não tínhamos a liberdade nem entrar na indústria para conversar com os patrões.

5- O trabalhador não tinha conhecimento destas negociações não. O trabalhador trabalhava no campo e não tinham conhecimento de quanto era que custava um saco de açúcar, por exemplo, o por quanto ia ser vendido. O trabalhador não tinha conhecimento disso não.

6- Quem tomava as decisões eram os próprios donos mesmo. E o único contato que a gente tinha era com o administrador do campo, com o pessoal do campo que administrava o campo.

7- Hoje com o projeto harmonia a gente conhece os operários a gente entra, a gente conversava, a gente sabe quem é que são os operários. Hoje, antigamente nem conhecimento a gente tinha de quem eram os operários.

8- Quando os usineiros deixaram de pagar aos trabalhadores, a falta dos pagamentos, aí houve a questão do juiz lá, entrar com processo de falência e o juiz determinou que tinha que continuar, agora como uma massa falida. O Dr. Mario Borba assumiu a usina por dez anos e agora está Marivaldo.

9- Hoje está bem melhor, porque os trabalhadores estão bem melhor do que na época dos usineiros, hoje em Catende não tem cana quer não quer plantar a lavoura, gado, o que quiser, hoje está bem melhor.

10- Hoje com certeza, qualquer trabalhador que chegar perguntando como ele se sente hoje em Catende, ele vai dizer que está bem, que está orgulhoso em trabalhar em Catende, e se sente bastante identificado.

11- O trabalho hoje é realizado bem melhor do que antigamente, hoje o trabalhador está bem na administração, hoje é outra coisa do que antigamente, hoje o trabalhador está bem melhor aqui.

12- O contato hoje está bem melhor, pois ontem mesmo a gente participou da reunião lá em Catende, e se tem uma reunião em Catende eles convocam dois ou três trabalhadores e com isso a gente tem contato de ver como está o desempenho do trabalho de Catende.

13- O projeto de Marivaldo, onde ele quer chegar, com o presidente do sindicato José Milton já está no conhecimento que o INCRA (Instituto de Colonização e Reforma Agrária) "vai cortar" isso aqui, o projeto é esse, vai parcelar isso aqui, e a tendência é ficar de melhor para o trabalhador, porque ele vai ter aquilo que é dele no papel e vai ser bem melhor para trabalhar.

14- Primeiro ele convocam às reuniões com trabalhadores de cada engenho para eles tomarem conhecimento das coisas que vão ser definidas, só não toma conhecimento aquele trabalhador que não querem ir, aquele que não quer participar, mas eles convocam e a intenção deles é boa.

15- Hoje a gente tem um contato muito bom, diferente do que antigamente, hoje o trabalhador e os operários são uma coisa só, o contato é um só.

16- Melhorou 80% do que era antes, porque hoje a vida do trabalhador está bem melhor, antigamente era bem pior.

17- É a situação de Catende de massa falida, ou se vai ser uma cooperativa, ainda há a espera de Catende, é uma decisão daquilo que vai acontecer futuramente é isso que preocupa o trabalhador.

APÊNDICE O

Entrevista 9.

1- Antes aqui a gente trabalhava para o patrão, hoje, os patrões são os trabalhadores. A gestão antigamente com os donos, ninguém plantava, ninguém criava, e hoje com o projeto Harmonia a gente planta e cria, temos outras formas de renda. A vida da gente melhorou muito.

2- Antigamente existia o patrão, só para querer tirar dos trabalhadores e quando a gente não tirava as tarefas da gente eles ficavam massacrando. E hoje com as associações moradores e com os sindicatos nós estamos unidos. Hoje nós não temos perseguição aqui. Antigamente tinha a perseguição dos patrões, hoje nós trabalhamos com a união dos empregados da própria empresa. E estamos de parabéns por conta disso.

3- Antigamente eles sempre pagavam os décimos (décimo-terceiro salário) em dia, mas quando eles pagavam as férias e o décimo em dia a eles tiravam era das costas dos trabalhadores, mesmo com essa crise que estamos passando hoje, a gente continua recebendo os salários e as férias, mudou muito.

4- Os usineiros só faziam massacrar os trabalhadores, hoje o trabalhador da Usina Catende não vive mais massacrado pelo patrão. O patrão não gosta do trabalhador, se eles pudessem tirava a camisa do trabalhador para dar aos seus filhos eles faziam. Antigamente, os usineiros tinham outras fazendas, compravam animais mais caros e deixava de pagar a muitos trabalhadores por aqui. Depois a gente foi se mobilizando, os sindicatos junto com a FETAPE, Juntamente com o Governador Miguel Arraes de Alencar, foi a mudança dos usineiros por falta de pagamento e nos mobilizamos e tiramos os usineiros e estamos tomando conta da Usina Catende, graças a deus. Hoje, temos o administrador que é um sindicalista, companheiro que é filho de uma professora, ele está administrando juntamente com uma equipe. Hoje, a gente não quer mais os antigos donos por aqui.

5- Não existia, a gente não sabia de nada, não tinha prestação de contas, não sabia o que entrava, nem o que saía, hoje temos reunião quando se começa e termina a moagem. Tem uma comissão que fica sabendo o quanto foi vendido de açúcar, quando foi vendido de melaço. Hoje nós nos sentamos e trabalhamos unidos e decidimos tudo conjuntamente, existe sim uma prestação de conta.

6- Quem mandava eram os patrões, nós éramos mandados pelos patrões.

7- Antigamente nós não conhecíamos nem os operários, nem os operários conheciam os trabalhadores do campo, hoje nós nos conhecemos.

8- A greve em minutos e 93 quando houve a falta de pagamento que se mobilizou os sindicatos e as lideranças políticas estaduais (Miguel Arraes, Romeu da fonte e Roberto ferro) e fizemos o acampamento na frente da usina e expulsamos os usineiros.

9- Hoje tem o problema da falta de recursos, pois a gente a empresa ainda é uma massa falida, estamos fazendo a cooperativa e essa autogestão que eu acho que vá ter mais fundamento para a cooperativa, e vamos ver o que vai dar. A falta de crédito dificulta em muito a vida da empresa.

10- Hoje não existe mais aquela pressão de graça para fazer a tarefa. Hoje, o trabalhador trabalha mais tranquilo, mas hoje, a gente continua fazendo quase a mesma coisa que fazia antigamente.

11- Hoje na Usina Catende o trabalhador planta, cria, tem os poços de peixe. Hoje nenhuma empresa está fazendo o que a nossa empresa está fazendo. Hoje a gente tem orgulho. Antigamente existia a renda do salário da empresa e hoje em dia dá para tirar de outros lugares.

12- Hoje as coisas são definidas em conjunto, toda quarta-feira tem reunião. Nós nos sentamos para decidir o que fazer.

13 - Só não sabe quem não quer.

14- Tudo em conjunto.

15- Mudou muito, pois antigamente a gente não podia nem entrar no escritório da Usina Catende, era o vigia que não nos deixava entrar, e hoje o relacionamento é diferente. São pessoas educadas, trata a gente bem, com capacidade para trabalhar ali.

16- hoje nós não temos mais patrão, nós não temos mais perseguição, melhorou a situação do trabalhador.

17- Piorou nada não.

Anexo A

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1998.

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

I - relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;

II - seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário;

III - fundo de garantia do tempo de serviço;

IV - salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender a suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;

V - piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;

VI - irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;

VII - garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável;

VIII - décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;

IX - remuneração do trabalho noturno superior à do diurno;

X - proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa;

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

XII - salário-família pago em razão do dependente do trabalhador de baixa renda nos termos da lei; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, de 1998)

XIII - duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho; (Decreto-Lei nº 5.452, de 1943)

XIV - jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva;

XV - repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos;

XVI - remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal; (Decreto Lei nº 5.452, art. 59 § 1º)

XVII - gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal;

XVIII - licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com a duração de cento e vinte dias;

XIX - licença-paternidade, nos termos fixados em lei;

XX - proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei;

XXI - aviso prévio proporcional ao tempo de serviço, sendo no mínimo de trinta dias, nos termos da lei;

XXII - redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança;

XXIII - adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei;

XXIV - aposentadoria;

XXV - assistência gratuita aos filhos e dependentes desde o nascimento até seis anos de idade em creches e pré-escolas;

XXVI - reconhecimento das convenções e acordos coletivos de trabalho;

XXVII - proteção em face da automação, na forma da lei;

XXVIII - seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa;

XXIX - ação, quanto aos créditos resultantes das relações de trabalho, com prazo prescricional de cinco anos para os trabalhadores urbanos e rurais, até o limite de dois anos após a extinção do contrato de trabalho; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 28, de 25/05/2000)

XXX - proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil;

XXXI - proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência;

XXXII - proibição de distinção entre trabalho manual, técnico e intelectual ou entre os profissionais respectivos;

XXXIII - proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de quatorze anos; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, de 1998).

XXXIV - igualdade de direitos entre o trabalhador com vínculo empregatício permanente e o trabalhador avulso.